

Innovationsprozess im Arbeitsmarktservice Österreich

**Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Science in Engineering**

**im
Masterstudiengang Business Process Engineering &
Management**

Betreuer/in: Dr. Gerd Nanz
Eingereicht von: Ing. Andreas Hafenscher, BA
Personenkennzeichen: 1410635017
Datum: 1. September 2017

Danksagung

Die Erstellung dieser Masterarbeit war für mich eine ganz besondere Herausforderung. Zum Gelingen haben viele Menschen beigetragen, dafür bin ich allen sehr dankbar.

Ein Dankeschön gilt meinen KollegInnen im AMS, die mich unterstützt haben und für die Interviews zu Verfügung gestanden sind. Besonders bedanken möchte ich mich bei Hr. Mag. Gerhard Pöschl, MAS MSc für die vorzügliche Betreuung und Organisation.

Für die erwiesene Geduld und die umfangreiche Unterstützung möchte ich mich bei Hr. Dr. Gerd Nanz, mein Betreuer, sehr herzlich bedanken.

Der größte Dank gilt meiner Familie, auf die ich mich immer verlassen kann, besonders auf Karina und meinem mittlerweile sieben Monate jungen Sohn Laurenz. Unendliche Geduld und Liebe wurden mir zuteil, während ich nur wenig Zeit zurückgeben konnte.

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Albert Einstein (1879 - 1955)

Andreas Hafenscher

Eisenstadt, 1. September 2017

Kurzfassung

Innovation ist ein umfassender Begriff, der in den vielfältigsten Zusammenhängen verwendet wird. Der Innovationsbegriff ist mit den Paradigmen Erfolg und Wachstum genauso fest verankert, wie mit dem Begriff Industrie 4.0.

Inhalte dieser Arbeit sind die Bedeutung von Innovation für das Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) und die Prozesse, welche es braucht, um weiterhin erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik umsetzen zu können. Das AMS muss Innovationsprozesse durchlaufen, um den technischen Standard für kommende Herausforderungen gewährleisten zu können. Die Organisation steht kurz vor tiefgreifenden Veränderungen und umfangreichen Change Projekten. Innovation und Change stehen vielen Barrieren gegenüber, manche davon sind nur sehr schwer zu erkennen.

Ziel der Untersuchung war es, unsichtbare Innovationsbarrieren zu identifizieren. Es wurde systematisch nach Aspekten gesucht, die Hinweise und Rückschlüsse auf solche Barrieren bieten. Barrieren sind oft nur in komplexen kulturellen Zusammenhängen zu finden. Der Innovationsprozess im AMS wurde mittels der Sichtweisen von 18 ExpertInnen aus dem AMS rekonstruiert. Die Datenerhebung wurde mit problemzentrierten Interviews durchgeführt. Die anschließende qualitative Inhaltsanalyse wurde mit dem Analysetool ATLAS.ti umgesetzt.

Die Ergebnisse sind eine Reflexion der Sichtweisen der ExpertInnen. Aus den unterschiedlichen Perspektiven haben sich drei Themenschwerpunkte in Bezug auf den Innovationsprozess ergeben. Diese sind Verständnis von Innovation, Innovationskultur und Innovationsstrategie. Daraus konnten acht Innovationsbarrieren identifiziert werden. Eine dieser Barrieren ist die Komplexitätsbarriere, die in weiten Teilen der Innovationskultur verzweigt ist. Durch die gewonnenen Erkenntnisse kann ein ganzheitliches Innovationsmanagementsystem empfohlen werden, welches dazu beiträgt, die Komplexitätsbarriere schrittweise abzubauen.

Abstract

Innovation is a global term, used in the most diverse contexts and intentions. Paradigms such as success and growth are firmly anchored with innovative concepts. Innovation is a central issue with industry 4.0 and is seen as essential for business success in the dynamic future markets.

Content of the thesis is the importance of innovation processes for the Austrian Employment Service (AMS). The AMS is a process oriented and highly technical organization, which must go through innovation processes to renew its techniques and to cope with future challenges. At the moment the AMS is on the verge of substantial changes and extensive change projects. Innovation faces many barriers. Some of them can hardly be identified.

The aim of the study was to identify invisible barriers for innovation. For this reason a systematic search for aspects, which indicate such barriers, was carried out. Barriers can often only be found in complex cultural structures. The innovation process of the AMS was reconstructed using the views of 18 experts. The subsequent qualitative content analysis was carried out with the analysis tool ATLAS.ti.

The results are a reflection of the views of the experts. From the different perspectives three thematic priorities have emerged with regard to the innovation process. These main themes are understanding of innovation, innovation culture and innovation strategy. From this, eight innovation barriers could be identified. One of these barriers is the complexity barrier which is widely ramified in the innovation culture. On the basis of the new knowledge obtained, it is possible to recommend a holistic approach innovation management system, which helps to reduce the complexity barrier step by step.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung	9
1.1 Aktualität zur Thematik Innovation.....	9
1.2 Ausgangssituation & Problembeschreibung	10
1.3 Hypothesenbildung.....	12
1.4 Ableitung der Forschungsfrage	14
1.5 Zielsetzung der Arbeit	15
1.5.1 Ziele	15
1.5.2 Nicht Ziele	16
1.6 Motivation.....	16
2 Grundlagen für Innovation & Innovationsprozess.....	17
2.1 Definitionen & Sichtweisen.....	18
2.1.1 Definition nach Innovationstypen	18
2.1.2 Innovation als Formel & Prozess	19
2.1.3 Innovation als Problemlöser	19
2.1.4 Innovation, Kreativität & Nutzen	20
2.1.5 Innovation aus Sicht der Metaposition	20
2.1.6 Innovation aus der Innensicht	21
2.2 Im Wandel der Innovationstheorien.....	22
2.2.1 Beginn wissenschaftlicher Beschreibungen.....	22
2.2.2 Vernetzung von Quellen	23
2.2.3 Kombination Prozess, Produkt & Service.....	23
2.2.4 Aktuelle Trends	24
2.2.5 Entfernung vom linearen Innovationsprozess.....	24
2.2.6 Übersicht älterer Sichtweisen	25
2.3 Innovationstypologie – Cluster & Dimensionen.....	27
2.3.1 Zwei Beispiele unterschiedlicher Typologien.....	27
2.3.2 Typisierung nach Merkmalseigenschaften.....	29
2.3.3 Typisches sektorales Innovationsverhalten.....	30

2.3.4	Dimensionen von Innovation	31
2.3.5	Innovationsfelder	32
2.3.6	Rekombinationsprinzip	34
2.4	Innovationsmanagementsysteme (IMS)	36
2.4.1	Innovation Excellence®	37
2.4.2	Innolytics®	39
2.4.3	Outcome-Driven Innovation® (ODI)	41
2.4.4	Innovationsstrategie im Fokus	41
2.4.5	Innovation 4.0 oder „Collaborative Diffusion“	43
2.4.6	Systematic Inventive Thinking® (SIT)	45
2.5	Innovationsmilieu	46
2.5.1	Innovative Milieus im Innovationsprozess	47
2.5.2	Kulturelle Milieus im Innovationsprozess	48
2.5.3	Personelle Milieus - Rollen im Innovationsprozess	52
2.5.4	Barrieren	54
2.6	Innovation im AMS Österreich	56
2.6.1	AMS – ein Abriss	57
2.6.2	EFQM Excellence Model® in Innovation	58
2.6.3	Innovationen managen im AMS Kärnten	59
2.6.4	Innovation & Verankerung in der Organisation	60
3	Methodologie & Problemlösungsweg	63
3.1	Forschungsbereich	63
3.2	Ausgangssituation & Vorüberlegungen	64
3.2.1	Erkenntnisleitende Ausrichtung	64
3.2.2	Identifikation von Kausalmechanismen	65
3.2.3	Dimensionen einer Kausalkette	65
3.3	Methodenauswahl	66
3.3.1	Analysemethode	67
3.3.2	Befragungsmethode	69
3.3.3	13 Säulen qualitativen Denkens	69
3.4	Praktische Umsetzung	71

3.4.1	Datenerhebung & Datenaufbereitung.....	71
3.4.2	Datenanalyse konventionell vs. softwaregestützt.....	75
3.4.3	NCT in ATLAS.ti	78
4	Ergebnisse & Interpretation.....	86
4.1	Allgemeines Verständnis von Innovation.....	87
4.1.1	„Innovationsverständnis ist einheitlich“	87
4.1.2	„Definition ist erforderlich“	89
4.1.3	„Evolution, Kopieren & Umsetzung“	90
4.1.4	„Freiraum“	92
4.2	Innovationskultur	94
4.2.1	„Führungskultur“	94
4.2.2	„Leitbildkultur“	99
4.2.3	„Vertrauenskultur“	102
4.2.4	„Fehlerkultur als Teil der Lernkultur“	104
4.2.5	„Veränderungskultur“	106
4.3	Innovationsstrategie	108
4.3.1	„Strategie Innovation managen“	108
4.3.2	„Benchmarking“	111
4.3.3	„Konkurrenzdenken“	114
4.3.4	„AMS-DNA verändern“	116
4.3.5	„Strategie Change“	119
5	Ergebnisse & Schlussfolgerungen.....	123
5.1	Identifizierte Innovationsbarrieren.....	123
5.1.1	Komplexitätsbarriere	123
5.1.2	Strukturelle Barriere.....	124
5.1.3	Wahrnehmungsbarriere	125
5.1.4	Motivationsbarriere.....	125
5.1.5	Barriere personelles Milieu	126
5.1.6	Kommunikationsbarriere	127
5.1.7	Barriere Ungewissheit & Unsichtbarkeit	128
5.1.8	Barriere Mensch & Organisation.....	128

5.2	Kulturelles Mindset.....	129
5.3	Empfehlung Innovation Excellence Model®.....	130
5.4	Antwort & Zielerreichung.....	131
6	Ausblick	132
7	Verzeichnisse	133
7.1	Literaturverzeichnis	133
7.2	Abkürzungsverzeichnis.....	141
8	Anhang.....	143
8.1	Analyse „02_Verständnis von Innovation“	143
8.2	Analyse „03_ Kultur“	150
8.3	Analyse „04_Strategie“	162
9	Eidesstattliche Erklärung.....	174

1 Einleitung

„Innovation“ ist im täglichen Sprachgebrauch ein strapazierter Begriff. Die Verwendung und die Bedeutung des Begriffes sind so unterschiedlich, wie die mannigfaltige Literatur, die man dazu findet. Versuche einer Definition im unternehmerischen Kontext sind sehr zahlreich und bieten Platz für eine kontroverse Diskussion rund um dieses Themengebiet. In dieser Arbeit wird der Innovationsprozess im Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) näher betrachtet und versucht mit Hilfe von differenzierten Sichtweisen diesen zu analysieren.

1.1 Aktualität zur Thematik Innovation

Innovation wird gemeinhin in Verbindung mit zukünftigem Erfolg eines Unternehmens betrachtet und immer öfter sogar als unabdingbare Grundvoraussetzung gesehen. „Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird durch ihre Innovationskraft entschieden. Das gilt für Dienstleistungsorganisationen in gleichem Maße wie für Technologieunternehmen“ (Mario Weiss 2015, S. 2). Das Paradigma „wirtschaftlicher Erfolg basiert auf Wachstum und Wachstum ist abhängig von Innovation“ ist nach Aussagen von Wirtschaftsfachleuten und Wirtschaftspolitik fest verankert (Karl Aiginger, Gunther Tichy & Ewald Walterskirchen 2006, S. 1).

„Innovationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen - und ihre Bedeutung wird in Zukunft weiter steigen“ (PwC PricewaterhouseCoopers Zugriff: 2016 06 10), was zur Folge hat, dass zahlreiche Unternehmen ihre strategische Ausrichtung hin zur Innovationsführerschaft anstreben. Innovationsfähigkeit wird eng mit der Forschung an neuen Erkenntnissen, Bedürfnissen und Technologien geknüpft. „Für Forschung und experimentelle Entwicklung (F&E) werden in Österreich im Jahre 2016 voraussichtlich 10,7 Mrd. Euro ausgegeben werden. Gegenüber 2015 wird die Gesamtsumme der österreichischen F&E-Ausgaben um 2,9% ansteigen und 3,07% des Bruttoinlandsproduktes (BIP) erreichen“ (Statistik Austria Zugriff: 2016 06 11).

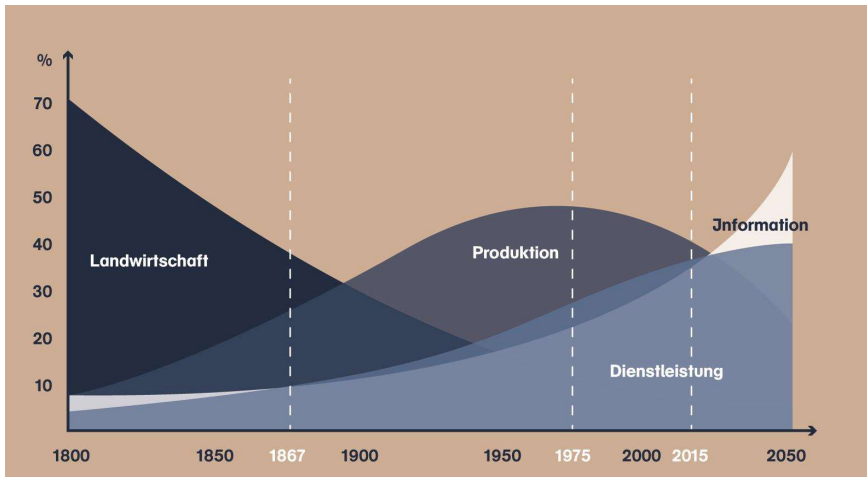


Abbildung 1: in Anlehnung an Kollmann 2013
(Timo Daum & Susanne Massute 2015, S. 6)

Innovation hat zwar im Produktionssektor eine weit längere Tradition, aber der Dienstleistungssektor hat aufgeholt. Interdependenz von Industrie und Dienstleistung spielt eine tragende Rolle

schon über Jahrzehnte hinaus (Christiane Hipp 2000, S. 59–64) und ist im Hinblick auf Industrie 4.0 aktueller denn je. Dieser 4. Industriellen Revolution wird eine Innovationswelle prognostiziert, durch die im sogenannten „Internet of Everything“ (Henning Kagermann 2014, S. 604) angeblich die wirtschaftliche Zukunft liegt. Die Verknüpfung der traditionellen Wirtschaftssektoren wird komplexer und es sind bereits neue Sektoren entstanden, die über den tertiären Sektor hinausreichen. Es ist naheliegend, dass dadurch neue Branchen und neue Berufsfelder mit zunehmenden Spezialisierungen entstehen werden. Die Abbildung 1 zeigt den Verlauf der Wirtschaftssektoren, signifikant ist die Prognose des Informationssektors.

1.2 Ausgangssituation & Problembeschreibung

Der Arbeitsmarkt ist eng mit dem Wirtschaftswachstum verknüpft und die seit Jahren angespannte Lage auf den europäischen Arbeitsmärkten stellt auch das AMS vor immer größere Herausforderungen. „Nach einem BIP-Wachstum von +0,2 % im Jahr 2013 hat sich im Jahr 2014 die österreichische Wirtschaftsleistung mit +0,3 % weiterhin sehr schwach entwickelt. Das AMS war 2014 mit der bislang höchsten Zahl an Arbeitslosen seit seinem Bestehen konfrontiert. Der Jahresdurchschnittsbestand von 319.357 ist der höchste seit 1946. Die Arbeitslosenquote von 8,4 % ist nach 1953 die zweithöchste“ (AMS Geschäftsbericht 2014, S. 5).

Dadurch wird das AMS mit multiplen Spannungsfeldern konfrontiert. Einerseits mit dem immer rascher weiterschreitenden strukturellen Wandel und andererseits mit dem Wandel der Qualifikationsstrukturen, die den Arbeitsmarkt zum größten Teil bestimmen und beeinflussen. Das bedeutet Defizite im „Humankapital“ (Hannes Leo, Rahel Falk, Klaus S. Friesenbichler & Werner Hölzl 2006, S. 25), da die Nachfrage an hochqualifizierten Arbeitskräften wesentlich rascher steigt als das Angebot. Durch den ebenso voranschreitenden sozialen und gesellschaftlichen Wandel sowie durch die wachsenden interkulturellen Herausforderungen, kommen noch zusätzliche Aufgaben auf das AMS zu. Das belegen die Arbeitsprogramme der Landesorganisationen und der regionalen Geschäftsstellen des AMS. Die Ressourcen des AMS können jedoch nicht in gleichem Ausmaß aufgestockt werden, wie das wachsende Aufgabenvolumen beziehungsweise die steigende Anzahl zusätzlicher Aufgaben.

Eine Erholung der Arbeitsmärkte ist mittelfristig nicht zu erwarten, die Budgetierung von Fördermitteln ist rückläufig und die Zeit für qualitative Beratungsgespräche pro Arbeitssuchenden reduziert sich. Angesichts dieser Voraussetzungen, die einen steigenden Leistungsdruck erzeugen, beweist das AMS Mut und hat sich für den Staatspreises Unternehmensqualität 2015 beworben (Michaela Reisner 2015, S. 4). Dieser Umstand wird auch von den AssessorInnen als besonders bemerkenswert hervorgehoben. Das Assessment wurde von der Quality Austria durchgeführt und hat zum Ziel, die Organisationsqualität kritisch zu betrachten und mögliche Potentiale aufzuzeigen.

Eine weitere externe Bewertung wurde 2015 durch die Benchlearning-Initiative des Netzwerkes öffentlicher europäischer Arbeitsmarktverwaltungen (PES) im AMS durchgeführt. Unter anderem gaben die AssessorInnen folgende Anmerkung: „Wir möchten aber auch darauf hinweisen, dass, auch wenn das AMS in vielerlei Hinsicht ein sehr gut aufgestelltes und ausbalanciertes Unternehmen ist, es vier Bereiche gibt, in denen wir jetzt und in naher Zukunft doch bestimmte Risiken oder Gefahren für

das Unternehmen sehen“ (Europäisches Netzwerk der öffentlichen Arbeitsverwaltungen 2015, S. 6). Nachfolgend eine Kurzfassung der vier Bereiche:

- Autonomie und politischer Anspruch – Regierungsvorgaben gefährden den Erfolg des strategischen Managementansatzes. Der Handlungsspielraum wird stark eingeschränkt.
- Evolution und Revolution – zu starke Konzentration auf den evolutionären Ansatz. Angesichts steigender Arbeitslosigkeit wird ein rascher Handlungsbedarf für innovative Maßnahmen identifiziert.
- Reaktion und Initiative – beschleunigte externe Veränderungen erfordern beschleunigte interne Änderungsprozesse. Zur Früherkennung wird ein strategisches Chancen/Risiken Management empfohlen.
- Stabilität und Innovation – Routine senkt das Fehlerrisiko und gefährdet zugleich Änderungsprozesse beziehungsweise Leistungssteigerung.

Die identifizierten Potentiale betreffen entweder indirekt Innovation oder adressieren den Innovationsprozess direkt.

Vor dem Hintergrund der zuvor dargelegten Herausforderungen für das AMS und deren dynamischen Entwicklung, kann davon ausgegangen werden, dass dem Thema Innovationsprozess eine zentrale strategische Bedeutung zuerkannt wird.

Die Problemstellung für diese Untersuchung begründet sich in der Tatsache, dass AssessorInnen Entwicklungspotentiale im Bereich Innovation identifiziert haben und der Innovationsprozess eine wesentliche Rolle einnehmen muss.

1.3 Hypothesenbildung

1994 wurde das AMS aus der Bundesverwaltung ausgegliedert, damit wurde auch die Monopolstellung in der Arbeitsvermittlung aufgegeben und es wurden private Vermittlungsagenturen zugelassen (Peter Oberbichler 2011, S. 3). Ab diesem Zeitpunkt befindet sich das AMS in einer Wettbewerbssituation mit Privatunternehmen. Zu Beginn spielte diese Konkurrenz nur eine untergeordnete

Rolle. Im Bericht der Benchlearnig-Initiative 2015 wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass das AMS mit einer zunehmenden Anzahl an privaten Arbeitsvermittlungsagenturen konfrontiert ist und Akquisition und Marktanteile ausgebaut werden sollen, um die Chancen einer erfolgreichen Vermittlung zu erhöhen (Europäisches Netzwerk der öffentlichen Arbeitsverwaltungen 2015, S. 19). Die erfolgreiche Vermittlung gehört zu den Kernkompetenzen des AMS und wird daher im Leitbild des AMS explizit festgehalten: „Wir verbinden Mensch und Arbeit - das AMS vermittelt Arbeitskräfte auf offene Stellen und unterstützt die Eigeninitiative von Arbeitssuchenden und Unternehmen.“ (AMS Geschäftsbericht 2015, S. 6).

Das AMS ist somit mit den Marktkräften aus der Privatwirtschaft konfrontiert, welche auch als Innovationstreiber gelten. „Fehlende Marktkräfte begünstigen die Bildung von Innovationsstaus, die nur durch radikale Innovationsschritte aufgelöst werden können“ (Oskar Grün & Ulrike Sommeregger 1998, S. 361). Beschreibungen von solchen radikalen Einschnitten gehen bereits auf Schumpeter (1883-1950) zurück und werden als „kreative Zerstörung des Alten“ dargestellt (Johann Lefenda & Gerlinde Pöchlacher-Tröscher 2014, S. 15). Inwieweit und wie tief sich solche Veränderungen auf das AMS auswirken, wird in dieser Arbeit nicht behandelt.

„Was sich nicht erneuert, stirbt. Das wird in Zukunft auch im öffentlichen Sektor Realität werden. Mit Blick auf die Herausforderungen sind Politik, Verwaltungen, Kammern und Verbände gefordert, innovativer zu werden“ (Hans Glatz & Ingrid Preissegger 2015, S. 7).

Die Hypothese in dieser Untersuchung begründet sich in der Annahme, dass die zuvor dargelegten komplexen Herausforderungen (siehe Kapitel 1.2) für das AMS als staatsnahe Organisation vergleichbar sind mit den Herausforderungen der Privatwirtschaft. Für den Wettbewerb am freien Markt kann der Vergleich mit der Privatwirtschaft zumindest in Teilen der Organisation ebenfalls hergestellt werden. Bereiche, in denen das AMS einen hoheitlichen Status innehat, sind davon ausgenommen.

Hypothese:

Wenn das AMS den wachsenden Aufgabenumfang in einer zumindest gleichbleibenden Qualität erfüllen soll, dann sind der Innovationsdruck auf das AMS und der Innovationsbedarf, als Zukunftsabsicherung für das AMS, vergleichbar mit dem Innovationsdruck und dem Innovationsbedarf in der Privatwirtschaft.

Die Literaturrecherche hat eine getrennte Betrachtungsweise von Organisationen aus der Privatwirtschaft, aus dem Non Profit Sektor, aus staatlichen Verwaltungen und ausgegliederten staatsnahen Organisationen in Bezug auf den Innovationsprozess ergeben. Die Verzahnung der immer komplexeren Abhängigkeiten des privaten und des öffentlichen Sektors geben den Anlass für die Betrachtung auf der gleichen Ebene. Die Orientierung hin zu Dienstleistungen und KundInnen-Bedürfnissen haben im AMS eine zentrale Rolle und sind daher sehr „privatisiert“ zu betrachten.

1.4 Ableitung der Forschungsfrage

Aus der Hypothese, der Problemstellung und den Ergebnisberichten der Assessments ergeben sich eine Vielzahl an Untersuchungsfragen, die ein Erkenntnisinteresse generieren. Die daraus abgeleitete Forschungsfrage ist darauf gerichtet, die Wissenslücke zu beschreiben (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 64), die in dieser Untersuchung beantwortet werden soll. Jede empirische Untersuchung ist selektiv, da nur Teile der Informationen aus dem vorhandenen Untersuchungsgegenstand verarbeitet werden. Die Untersuchungsfragen bieten eine Anleitung für qualitative Untersuchungsmethoden (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 62) deren theoretische Vorüberlegungen bereits eine wesentliche Rolle bei der Formulierung der Forschungsfrage spielen.

Daraus ergeben sich beispielsweise Fragen nach den Innovationstreibern, den Innovationauslösern, den Innovationsquellen, der Innovationskultur, dem

Innovationsprozess und den Gründen, warum der Innovationsoutput im Verhältnis zum Aufwand zu gering ist, obwohl die Voraussetzungen dafür gegeben wären.

In einer Studie aus dem Jahr 2011 „Erfolgsfaktor Innovation – das Innovationsmanagement der Zukunft“ wurden in Deutschland, der Schweiz und in Österreich ca. 200 Unternehmen befragt (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 6), daraus resultierte die Identifikation von vier markanten aber unsichtbaren Innovationsbarrieren (siehe Barrieren Kapitel 2.5.4), die den notwendigen Trend hin zu einem holistischen Innovationsmanagement-Ansatz bestätigen und die Grenzen eines klassischen, linearen Innovationsprozesses aufzeigen.

Aus dieser Studie leitet sich die Idee für diese Arbeit ab, nicht sichtbare Innovationsbarrieren im AMS zu identifizieren. Durch die Selektion und die Trichterung der Untersuchungsfragen wird die Forschungsfrage, wie folgt, abgeleitet.

Forschungsfrage:

Welche versteckten Innovationsbarrieren können aus den Sichtweisen der befragten ExpertInnen identifiziert beziehungsweise abgeleitet werden?

1.5 Zielsetzung der Arbeit

Die Ziele geben die Orientierung für den Ablauf und die Durchführung der Untersuchung vor und bilden gemeinsam mit der Forschungsfrage und der Hypothese den Handlungsrahmen dieser Arbeit.

1.5.1 Ziele

Die Ziele setzen sich aus zwei Bereichen zusammen. Die Identifikation von Innovationsbarrieren mit einem Erkenntnisgewinn, welcher Grundlagen für weiterführende Untersuchungen bieten kann. Die Beantwortung der Forschungsfrage ergibt den Erkenntnisgewinn und soll der erwartete Beitrag zum Ziel sein.

Und Ableitungen von Maßnahmen, um Barrieren überwinden zu können.

- Erkenntnisgewinn, Sichtweisen und Sensibilisierung in Bezug auf Innovationsbarrieren im AMS
- Finden von geeigneten Methoden des Innovationsmanagements zur Überwindung der identifizierten Innovationsbarrieren

1.5.2 Nicht Ziele

Nicht-Ziele dienen zur klareren Abgrenzung des Zielbereiches und um den Zielkontrast zu schärfen. Sie geben vor, was außerhalb des Handlungsrahmens dieser Arbeit liegt.

- Anspruch auf Vollständigkeit und vollständige Identifikation von Innovationsbarrieren
- Evaluierung von Methoden und Modellen für Innovation
- Bewertung der Innovationskultur im AMS

1.6 Motivation

In einigen AMS Landesorganisationen gibt es Initiativen, Innovation aktiv zu forcieren. Es wird versucht, mittels einer prozesshaften Beschreibung ein Rahmenwerk zur Verbesserung der Innovationskraft zu schaffen. Aus diesem Anlass entstand eine weitere Überlegung, den Innovationsprozess im Zusammenhang mit Barrieren näher zu betrachten. Der Neuigkeitswert der Untersuchung ist gegeben, da es noch keine in dieser Form im AMS gegeben hat.

Das AMS hat eine sehr wichtige Funktion in Österreich und trägt durch seine Aktivitäten und Dienstleistungen zur gesellschaftlichen Stabilität im Lande bei. Daher ist es ein Anliegen, einen Beitrag dafür zu leisten und nach Möglichkeit genauer zu betrachten, zu analysieren und Verbesserungen daraus abzuleiten.

Durch die Interviews ergeben sich einzigartige Einblicke in das Innenleben der Organisation, die mit normalen Routinetätigkeit, im „business as usual“ so nicht möglich sind. Daher ist es eine einmalige Gelegenheit, im Rahmen einer Master Thesis, das Themengebiet in dieser Intensität im AMS zu bearbeiten.

2 Grundlagen für Innovation & Innovationsprozess

In diesem Kapitel wird der aktuelle Stand des Wissens aufbereitet. Die Vielfalt der Sichtweisen und Zugänge werden präsentiert, um in dieser Arbeit eine gemeinsame Basis zu schaffen, die einen Überblick über die Entwicklung der Innovationstheorie geben soll. „Soweit das überhaupt möglich ist, da sich das Wissensgebiet in den letzten 30 Jahren explosiv entwickelt hat“ (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, VII).

Die Abbildung 2 zeigt eine spontane Assoziation mit Innovation, stammend aus einer Studie für Innovationsforschung der Universität Leipzig aus dem Jahr 2008. Die Abbildung bringt deutlich diese Vielfalt in Verbindung mit Innovation zum Ausdruck und zeigt die weitreichende Vernetzung mit diesem Begriff.

Spontane Assoziationen zum Begriff „Innovation“



Abbildung 2: (Ansgar Zerfaß & Nadin Ernst 2008, S. 19)

2.1 Definitionen & Sichtweisen

Der Begriff „Innovation“ ist eine Ableitung aus dem Lateinischen „innovatio“ und bedeutet wörtlich übersetzt „Neuerung“. Es ist naheliegend, dass man bei der Verwendung des Begriffes etwas Neues damit verbindet. Eine einheitliche, allgemein gültige Definition für Innovation ist nicht bekannt, dafür spielen viel zu unterschiedliche Aspekte, wie Innovation verwendet wird, eine ausschlaggebende Rolle. Unterschiedliche Sichtweisen führen dazu, auf welche Weise Innovation ausgelegt wird. „Innovation ist in aller Munde, doch ist nicht gesagt, dass alle damit auch das Gleiche meinen“ (Serhan Ili 2010, S. 21).

Nachfolgend werden ausgewählte Definitionen verglichen und auf deren verschiedene Ansätze und Merkmale eingegangen.

2.1.1 Definition nach Innovationstypen

Auf der Homepage von innolab des FH Campus 02 wird eine Definition von ACE-Allied Consultants Europe zitiert:

„Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen und dessen Kunden kommt.“ (innolab FH CAMPUS 02 WKO Steiermark Zugriff: 2016 06 27).

Diese Definition ist fokussiert auf das Umsetzen einer Idee in verschiedenen Bereichen, in denen Innovation stattfinden kann. Diese Bereiche benennen im Wesentlichen die Innovationstypen oder Arten von Innovation (siehe Innovationstypologie Kapitel 2.3). Und es resultiert daraus eine Wertsteigerung für das Unternehmen beziehungsweise dessen KundInnen. Man kann eine projektorientierte Definition daraus ableiten, da es im Kern das Umsetzen, womit man Umsetzungsprojekte assoziieren kann, und das Generieren von Werten beschreibt. Beides ist essenziell im Projektmanagement.

2.1.2 Innovation als Formel & Prozess

In dieser Definition wird auf die Gesamtheit der Abfolge einer Innovation eingegangen und abstrakt als Formel interpretiert:

„Innovation = Idee + Invention + Diffusion“ (Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr 2009, S. 7).

Diese Betrachtungsweise bezieht sich stark auf das gesamte Innovationsmanagement, der Fokus liegt also auf dem Prozess und einer ganzheitlichen Sichtweise. Eine Erfindung oder eine kreative Quelle (=Idee) alleine ist noch nicht als Innovation zu sehen. Erst nach einer erfolgreichen Anwendung in der Umsetzung einer Dienstleistung, eines Verfahrens oder eines Produkts (=Invention, ist sozusagen der schöpferische Akt) zusätzlich müssen diese am Markt eine Nachfrage bewirken und gekauft werden (=Diffusion, ist sozusagen der gesellschaftliche Nutzen). Dabei ist die Systematik in der Abfolge wesentlich, vergleichbar mit einer Radarlogik, die gewährleistet, dass keine Details im Prozess vernachlässigt werden. Es spielen weite Teile einer Organisation als Gesamtes wie F&E, Wissensmanagement, Risikomanagement und Business Analyse eine tragende Rolle.

Das BusinessDictionary.com beschreibt eine sehr ähnliche Variante und stuft damit Innovation als Prozess ein.

„The process of translating an idea or invention into a good or service that creates value or for which customers will pay.“ (BusinessDictionary.com: Zugriff 2016 03 08).

Im Prinzip ist es die gleiche Formel in Worten gefasst, was eine deutlich ganzheitliche Sichtweise im Ablauf beschreibt.

2.1.3 Innovation als Problemlöser

„Die erstmalige Anwendung einer neuen Problemlösung oder wiederholender Problemlösungstechnik, die darauf gerichtet ist,

Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen.“ (Urs Fueglistaller 2016, S. 98).

Dieser Ansatz kann als eine passivere Form interpretiert werden, da zunächst ein Problem entsteht und erst danach kommt es zur Innovation. Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Innovationstheorien, sind diese eher als proaktiv zu sehen, wodurch Probleme möglichst erst gar nicht entstehen. Hier geht es darum, dass der Innovationsdruck durch ein Problem erhöht wird und es kommt dadurch zur Innovation. Zusätzlich kommen die Aspekte der Neuigkeit und der Zielerreichung zu tragen. Die Beschreibung, dass Not erfinderisch macht, trifft hier sehr gut zu.

2.1.4 Innovation, Kreativität & Nutzen

„Kreativität ist die Fähigkeit etwas Neues hervorzubringen. Innovation ist die Einführung von etwas Neuem, das Nutzen für einen Markt, eine Organisation oder eine Gesellschaft bringt.“ (Florian Rustler 2016, S. 18–19).

Rustler beschreibt, dass Innovation als Ganzes weit über Kreativität hinausgeht und dass das Nutzen-Kriterium stark im Vordergrund steht. Kreativität ist die Voraussetzung, damit Innovation stattfinden kann. Innovation spielt daher erst eine Rolle, wenn der entsprechende Nutzen dadurch erkannt werden kann beziehungsweise erst dann spricht man überhaupt von Innovation. Kreativität wird häufig synonym mit Innovation verwendet. Von J.P. Guilford stammt die Aussage, dass Kreativität eine Ressource ist, über die jeder Mensch verfügt, die daher auch jeder Mensch nutzen könne und die man mit enormen Gewinn für die Gesellschaft fördern könne (Florian Rustler 2016, S. 18). Daraus kann man ableiten, dass in jeder Organisation ein enormes Kreativitätspotential vorhanden ist, die Herausforderung ist, dieses nutzbar zu machen.

2.1.5 Innovation aus Sicht der Metaposition

Nick Udall beschreibt mit seiner mehr als zwanzigjährigen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit sehr vielen Organisationen aus allen Branchen Innovation aus

einer ganz anderen Sichtweise. Er stellt vielmehr eine Hypothese auf, wodurch Innovation entsteht beziehungsweise nicht entsteht. Es ist keine direkte Definition in gewohntem Sinne, sondern vielmehr ein innovativer Ansatz für Innovation selbst.

“Innovation emerges from a co-creative frequency, not a process. The way we think, relate, learn and organize either moves us towards this frequency or away from it. The leadership challenge of our time is to evoke ‘the music of innovation’ - to tune the frequency at which our teams and organizations operate – by design” (Nick Udall 2014, XVI).

Die Erklärung für diese Sichtweise findet sich im Modell „Innovation Biases“. Es sind vier ineinander verschachtelte Layer, beginnend im Kern mit der Idee, darüber das Produkt, darüber das Prozessmanagement und als äußerster Layer die „Creative Frequency“. Das sind die Kulturen (je Layer) einer Organisation, in der wir es gewohnt sind, horizontal zu sehen und zu denken, also innerhalb eines Layers, vergleichbar mit einer funktionalen Abteilung beispielsweise. Innovation im Bereich der „Creative Frequency“ ist nicht länger limitiert durch ideenfindungsbasierte Aktivitäten, wenn man den Übergang von der Innensicht mit einer vertikalen Bewegung über Layer-Grenzen hinweg, hin zu einer Sichtweise aus einer Metaposition ausführt. Diese Position ermöglicht es InnovatorInnen Bedürfnisse und Anforderungen aus anderen Bereichen zu erkennen, zu verstehen und deren Befriedigung zu verwirklichen. „That is innovation by design, not by accident“ (Nick Udall 2014, S. 94).

2.1.6 Innovation aus der Innensicht

Um eine völlig andere Sichtweise als die der Metaebene (siehe Kapitel 2.1.5) geht es in diesem Ansatz, dem die folgende Hypothese zugrunde liegt:

„Es beruht auf der Auffassung, nach der man am besten und schnellsten innovativ werden kann, wenn Ressourcen in Betracht gezogen werden, auf die man direkten Zugriff hat“ (Drew Boyd & Jacob Goldberg 2015, S. 25).

Der Ansatz entspringt aus dem Prinzip „The Closed World“. Was bedeutet, sich auf das Problem zu konzentrieren, mit dem man gerade konfrontiert ist und versucht, mit den gegebenen Mitteln eine Lösung (=Innovation) zu erschaffen. In dieser Situation sich aus dieser Ebenen zu entfernen und sich offener und weitläufiger Kreativität zu bedienen, würde nur verzögern und vom Kern der Sache, eben der angestrebten Innovation, ablenken. Mittels dieser Denkweise geht man davon aus, dass die Lösungen im Raum und der Zeit, die sie direkt umgibt, zu finden sind. Die Komponenten liegen in direkter Reichweite, die als die geschlossene Welt bezeichnet wird (Drew Boyd & Jacob Goldberg 2015, S. 26).

2.2 Im Wandel der Innovationstheorien

Ein kurzer Überblick von älteren Definitionen, die in der Literatur häufig zu finden sind, wird nachfolgend tabellarisch präsentiert (siehe Kapitel 2.2.6). Vergleicht man die Definitionen aus der früheren Entwicklung der Innovationstheorie mit den aktuellen, so lässt sich ein kontinuierlicher Wandel der Sichtweisen und der Kerninhalte von Innovation ablesen.

2.2.1 Beginn wissenschaftlicher Beschreibungen

Zunächst waren es die Produkt- und die Verfahrensinnovationen, die im Fokus von F&E standen. Bedeutende Ökonomen veröffentlichten bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts erste wissenschaftliche Beschreibungen zu Innovationstheorien. So auch die „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ 1911 von Joseph A. Schumpeter, in der innovative Technologien innovative Produkte hervorbringen und dadurch alte überflüssig werden (Serhan Ili 2010, S. 25). Diese Theorie wird häufig als die sogenannte Zerstörungstheorie bezeichnet. Solow unterstützte und verstärkte diese Theorie 1956 mit seiner Theorie „Wachstum durch technischen Fortschritt“ (Robert M. Solow 1956, S. 65–94). Die Makroökonomische Betrachtungsweise ist vorherrschend sowie das Technologie-Push Prinzip, welche vorwiegend radikale Innovationen hervorbringen, deren Markt noch nicht vorhanden ist.

2.2.2 Vernetzung von Quellen

In der jüngeren Vergangenheit sind es eher die Prozesse und die zunehmende Vernetzung von Innovatoren im Produktions- und Dienstleistungssektor. Eric von Hippel definiert vier wichtige Innovationsquellen, das sind KundInnen und Lieferanten als eine gemeinsame Quelle, die Forschungsnetzwerke, die Konkurrenz und branchenfremde Technologien. Sein Lead User Konzept von 1988 bindet die User-Sicht in den Innovationsprozess ein und ist Basis für die moderne Internetökonomie, die gleichsam als Market Pull Entwicklung die Bedürfnisse des Marktes berücksichtigt (Stefanie Springer, Severin Beucker, Claus Lang & Willy Bierter 2004, S. 4-6). Darauf bauen heute teilweise neurowissenschaftliche Untersuchungen in der Mensch - Maschinen Interaktion auf. Zum Beispiel kann mittels Eye Tracking festgestellt werden, welche Teile eines Interface durch BenutzerInnen als erstes betrachtet werden und welche Teile überflüssig sind. Damit wird die Benutzerfreundlichkeit aus KundInnen-Sicht entwickelt (Carolin Wienrich, Thorsten Zander & Klaus Gramann 2015, S. 322).

2.2.3 Kombination Prozess, Produkt & Service

Eine Kombination wird von Vahs & Brem als Wettbewerbshebel gesehen, in dem sich die Produktinnovation auf die Prozessinnovation auswirkt und umgekehrt. Ein ausbalanciertes Preis-Leistungs-Verhältnis macht Unternehmen erfolgreicher. Auf diese Weise beeinflusst der Prozess die Kaufentscheidung von KundInnen, da es die Qualität und den Preis steuert (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 56-58). „Hier hat sich in der Wirtschaftspraxis in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen, denn das Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft lässt erkennen, dass Produkt- und Prozessinnovationen den Kernbereich der Innovationstätigkeit von Unternehmen darstellen“ (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 57). „Die Innovation von Services, Strategien und sozialen Systemen gewinnt heute gegenüber der isolierten Innovation von Produkten, Prozessen oder organisatorischen Strukturen kontinuierlich an Bedeutung“ (Kathrin M. Möslein 2009, S. 9).

2.2.4 Aktuelle Trends

Im aktuellen Trend nehmen die Themen Werte, Kultur und KundInnenbedürfnisse eine immer wichtigere Rolle in der Innovationstheorie ein. Werte im Zusammenhang mit dem Wert einer Innovation wird unterschieden von den Werten als veränderliche Grundhaltung einer Organisation beziehungsweise einer Gesellschaft, beide sind relevant und beeinflussen jeweils Innovation. Das heißt, grundlegende Bedürfnisse ändern sich durch den gesellschaftlichen Wandel, das Wertekonstrukt leitet sich davon ab und steht in direkter Wechselwirkung mit den Bedürfnissen und der daraus entstehenden Innovation. Wachsende gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen auf einer politischen Ebene, internationaler Wettbewerbsdruck und unterschiedliche Normen und Werte beeinflussen das Innovationsverhalten in direkter Art und Weise (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 193–197).

„Durch den anhaltenden Wertewandel, der grob einen Trend weg von den traditionellen Pflicht- und Akzeptanzwerten (bspw. Disziplin, Gehorsam, Leistung) und hin zu neuen Selbstentfaltungswerten beinhaltet (bspw. sinkende Bedeutung der Arbeit als Pflicht, Betonung auf Selbstverwirklichung und Lebensgenuss), müssen sich Unternehmen Gedanken machen, wie zukünftige Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen gewährleistet werden kann“ (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 198).

2.2.5 Entfernung vom linearen Innovationsprozess

Exkurs: Ist Innovation das Ergebnis einer Veränderung oder der Weg dorthin? Der Vorgang, in dem es zur Innovation kommt, kann bewusst, unbewusst, geregelt oder ungeregelt ablaufen. Wenn man vom „Innovationsprozess“ spricht, sollte klar sein, ob man einen designten Vorgang meint (formeller Prozess) oder einen Vorgang, den Innovation durchläuft, mit oder ohne designtem Prozess (kreativer Prozess, kultureller Prozess). An dieser Stelle soll auf diese Unterscheidung klar hingewiesen werden, da es in der Literatur unzählige Pros und Kontras zum Thema Innovationsprozess gibt und es oftmals in Diskussionen zur Vermischung dieser

Unterschiede kommt, ohne darauf zu achten, ob jetzt ein normiertes Regelwerk oder ein eigendynamisch diskursiver Ablauf Gegenstand der Diskussion ist (siehe auch Kapitel 2.5).

„Die Abfolge von Invention, Innovation und Diffusion stellt zwar einen logisch strukturierten Ablauf dar, wird aber häufig aufgrund der vorgeblichen Linearität kritisiert: Kline und Rosenberg haben in ihren Forschungsarbeiten Rück- und Wechselwirkungen zwischen der Inventions-, Innovations- und Diffusionsphase identifiziert und beweisen so, dass Innovationen alles andere als linear sind. Der Innovationsprozess ist in der Praxis kein linearer Prozess, sondern durch Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Phasen gekennzeichnet“ (Serhan Ili 2010, S. 23).

Weg vom klassischen Innovationsprozess, ist einer der aktuellen Trends in der Innovationstheorie (siehe auch Definition von Nick Udall Kapitel 2.1.5). „Innovationsmanagement ist ein klarer Prozess von Ideenfindung bis hin zur Umsetzung. Die Theorie ist verlockend, in der Praxis werden häufig, statt Unternehmen zu entwickeln, in dem Ideen sprudeln, Prozesse verwaltet. Durch diese Bürokratie lähmen sich Unternehmen selbst“ (Jens-Uwe Meyer 2014c, S. 13).

Zwei Merkmale sind allen Innovationstheorien gemeinsam, das Merkmal „Neu“ und das Merkmal „Veränderung“.

2.2.6 Übersicht älterer Sichtweisen

In der nachstehenden Tabelle (eigene Darstellung) wurde in Anlehnung an (Serhan Ili 2010, S. 22) zusammengestellt und bietet eine Übersicht von häufigen Definitionen in der Literatur. Der beschriebene Wandel der Sichtweisen beziehungsweise Definitionen kann durch das Vergleichen mit aktuelleren Definitionen (siehe Kapitel 2.1) nachvollzogen werden.

Autoren	Definition/Sichtweise
Schumpeter - aus dem Jahr 1934	»Das Wesen einer Innovation ist die Durchsetzung neuer (Faktor-) Kombinationen, die allerdings diskontinuierlich auftritt und nicht stetig erfolgt.«
Braun - aus dem Jahr 1998	»Innovationen sind revolutionäre Neuerungen vor dem Hintergrund unternehmerischer Tätigkeiten.«
Weule - aus dem Jahr 2002	»Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die am Markt oder im Unternehmen eingeführt werden, um die Bedürfnisse von internen und externen Kunden zu befriedigen und die Unternehmensziele zu erreichen.«
Grupp - aus dem Jahr 2005	»Innovationen sind realisierte Ideen, die von einem Unternehmen als erstes aus der Forschung und Entwicklung in ein auf dem Markt eingeführtes Produkt umgesetzt werden.«
Sabisch - aus dem Jahr 1997	»Innovation ist die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer oder sozialer Problemlösungen im Unternehmen.«
Hauschildt - aus dem Jahr 2000	»Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich [...] unterscheiden. Diese Neuartigkeit muss wahrgenommen werden, muss bewusst werden. Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden.«

Tabelle 1: Übersicht Definitionen

2.3 Innovationstypologie - Cluster & Dimensionen

Die Innovationstypologie soll einen Überblick darüber bieten, wie Innovation charakterisiert und eingeteilt wird. Beim Versuch, Innovation überschaubar und leichter verständlich zu machen, bedient man sich verschiedener Kategorisierungen und deren Merkmalsausprägungen in unterschiedlichen Dimensionen.

Innovationsmanagement ist ein sehr komplexes Vorhaben, wenn man bedenkt, wie unterschiedlich die Sichtweisen dazu sind, wie unterschiedlich dimensioniert wird und wie unterschiedlich die Unternehmen sind, die letztlich innovativ sein möchten oder müssen. Der Begriff „Innovationsmanagement“ selbst wird schon als Widerspruch in sich diskutiert (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, VII), da Management Abarbeitung nach klar definierten Vorgangsweisen bedeutet und Innovation sich nicht oder nur sehr schwer nach klar definierten Regeln abarbeiten lässt (siehe auch „Aktuelle Trends“ im Kapitel 2.2.5). Es zeigt sich, dass, ähnlich wie bei den Definitionen, die Literatur auch im Überblick der Innovationstypologie unterschiedliche Ansätze liefert und diese nach unterschiedlichen Dimensionen und Kriterien zu ordnen versucht.

Ein breitgefächerter Innovationsbegriff darf nicht zur Innovationsinflation führen, das heißt mit anderen Worten, es muss nachvollziehbar sein, warum welche Einteilung getroffen wird und für welchen Zweck sie dient, damit sie für den jeweiligen Bedarf richtig angewendet werden kann. Dass es dabei zu Überschneidungen kommt, liegt in der Komplexität von Innovation.

2.3.1 Zwei Beispiele unterschiedlicher Typologien

Die nachfolgende Tabelle (eigene Darstellung in Anlehnung an (Dietmar Vahs & Ralf Burmester 2005, S. 71)) zeigt die Differenzierungen von Innovationstypen. Diese Typisierung berücksichtigt in einer weit verzweigten Form sehr viele Merkmale von Innovationen und ist daher sehr universell anwendbar. Ähnliche Darstellungsformen finden sich in sehr vielen Werken wieder, die versuchen Innovation zu beschreiben.

Differenzierung von Innovationen nach...	
dem Innovationsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- & Dienstleistungsinnovation • Prozess- & Verfahrensinnovation • kulturelle/ soziale Innovation • strukturelle/ organisatorische Innovation • Managementinnovation • Geschäftsmodellinnovation
dem Innovationsauslöser	<ul style="list-style-type: none"> • Pull-Innovation (zweckinduziert) • Push-Innovation (mittelinduziert) • proaktiv • reaktiv
dem Innovationsgrad	<ul style="list-style-type: none"> • Basisinnovation (vgl. radikal) • Verbesserungsinnovation (vgl. inkrementell) • Anpassungsinnovation • Imitation • Scheininnovation
dem Veränderungsumfang	<ul style="list-style-type: none"> • inkrementelle Innovation • radikale Innovation • disruptive Innovation
der Bezugseinheit und der Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen • Kunden • Lieferanten • Konkurrenz • Wissenschaft
dem Status	<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Follower

Tabelle 2: Übersicht Typologien

Zum Vergleich sei hier noch ein anderes Beispiel angeführt. Larry Keely beschreibt die zehn Typen von Innovationen, indem Blöcke in Form des Objektprinzips einer

Organisation dargestellt werden (Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell & Brian Quinn 2013, S. 11–57). Die Abbildung 3 zeigt die zehn Blöcke, mit denen Innovation typisiert wird.

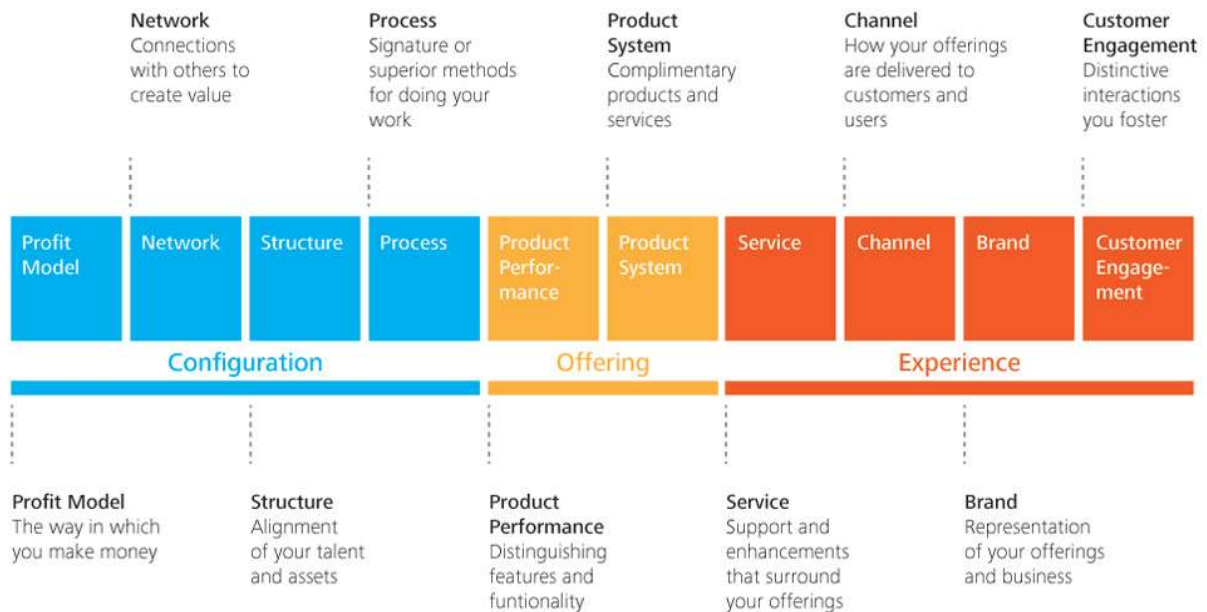


Abbildung 3: (Ten Types of Innovation Zugriff: 2016 07 10)

2.3.2 Typisierung nach Merkmalseigenschaften

Oftmals wird Innovation mit Hilfe paarweise verwendeter Attribute bezeichnet, die deren Gegensätze beschreiben. Hierzu folgende Beispiele: inkrementell & radikal, evolutionär & revolutionär, reaktiv & proaktiv, top down & bottom up, diskontinuierlich & stetig, iterativ & permanent, inside & outside, qualitativ & quantitativ, disruptiv & additiv, pull & push, kreativ & formal, innovieren & imitieren uäm.

Wann spricht man von Innovation und wann von schrittweiser Erneuerung oder Verbesserung? Häufig wird eine Unterscheidung getroffen in inkrementelle Innovation und der sogenannten „echten“ Innovation, eine exakte Abgrenzung fehlt aber bislang. „Etwa 95% aller Innovationen sind inkrementelle Weiterentwicklungen“ (Johann Lefenda & Gerlinde Pöchlacker-Tröscher 2014, S. 10).

2.3.3 Typisches sektorales Innovationsverhalten

„Neben Klassifikationsansätzen, die eine Unterscheidung auf der Ebene der Innovationen oder des technischen Paradigmas vornehmen, gibt es Ansätze, die das Innovationsverhalten von Unternehmen an sich klassifizieren.“ (Christiane Hipp 2000, S. 121). Das Thema der internen relevanten Wissensbasis, die nicht einfach weitergegeben werden kann, ist sektorenübergreifend. „Ein vergleichbares Ergebnis zeigt sich auch in der deutschen Innovationserhebung, sowohl im verarbeitenden Gewerbe als auch im Dienstleistungssektor“ (Christiane Hipp 2000, S. 122). Nachfolgend wird die komprimierte Zusammenfassung der drei Typen von Innovationsverhalten aufgelistet. Diese Muster sind dynamisch und verändern sich mit fortdauernder Entwicklung.

- wissensintensiv - innovationsrelevantes Wissen nur intern, keine Weitergabe
- produktintensiv - Großteil der Innovation basiert auf Produktinnovation
- zulieferdominant - Fokus auf Prozessinnovation, Qualität und Leistung

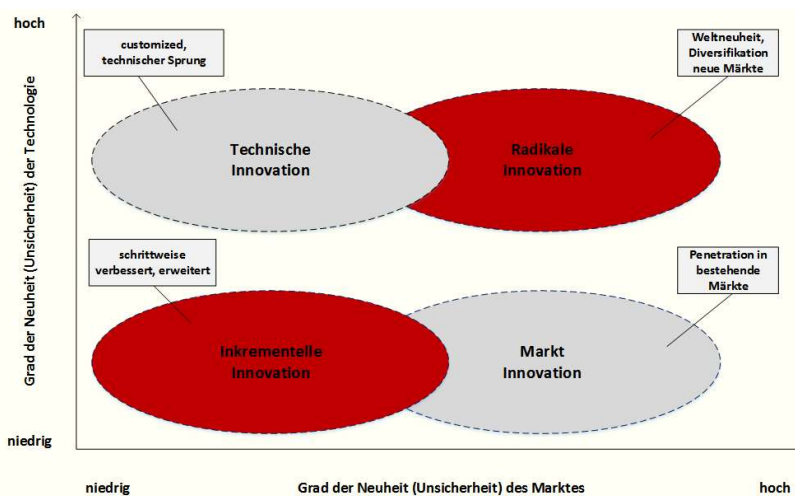
„Archibugi et al. (1991) entwickelten anhand der italienischen Innovationsbefragung eine Innovationstaxonomie, wobei die Bedeutung sektoraler Differenzen und damit der Marktstruktur hervorgehoben wird“ (Christiane Hipp 2000, S. 123). Die Dynamik spezifischer Branchen spielt eine starke Rolle sowie deren Leitbetriebe und Technologie. Das Innovationsverhalten wird wesentlich beeinflusst vom Ausmaß und Zustand der Investitionsgüter, vom Chancen- und Risikopotential und nicht zuletzt vom Know-how.

„Es wird zunächst davon ausgegangen, dass sich die Organisation und das Management des Innovationsprozesses beim verarbeitendem Gewerbe und Dienstleistungssektor vordergründig nicht unterscheiden. Viele Planungs- und Strukturformen finden sich sowohl in Industrie- als auch in Dienstleistungsunternehmen. Diese Besonderheiten drücken sich beispielsweise darin aus, dass der Innovationsprozess im tertiären Sektor oftmals wenig systematisch organisiert wird. Eng mit dem unsystematischen Vorgehen verknüpft ist die Tatsache,

dass Dienstleistungsfirmen meist keine Forschung und Entwicklung im klassischen Sinn betreiben“ (Christiane Hipp 2000, S. 86).

2.3.4 Dimensionen von Innovation

Jede Innovation hat ihre speziellen Charakterausprägungen, die sie von der täglichen Routine unterscheiden. „Diese Merkmale können in vier Dimensionen zusammengefasst werden und stehen untereinander in Wechselwirkung. Die Dimensionierung ergibt den Innovationsgehalt und stellt damit die Anforderungen an das Management (Vgl. Hauschildt 2004)“ (Peter Granig & Sandra Perusch 2012, S. 22). Durch die Dimensionierung einer Innovation kann die Positionierung im Unternehmen durchgeführt werden, diese ist wichtig für eine einheitliche Sichtweise der Stakeholder auf die Innovation. „Auch der Wirtschaftspraktiker muss für sich



festlegen, was er als Innovation bezeichnen will. Denn seine Einordnung entscheidet über die weitere Behandlung im Unternehmen“ (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, S. 17). Die korrekte Dimensionierung

Abbildung 4: eigene Darstellung in Anlehnung an Hauschildt 2004 (Christoph Stockstrom 2009, S. 22)

der Innovation ist Voraussetzung für die zielführende Planung von Ressourcen und der Innovationskapazität (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, S. 18). Die Abbildung 4 zeigt die Komplexität der Dimensionierung und die Überschneidungen einzelner Dimensionen.

- Grad der Neuheit – neu ist etwas, was über das aktuelle Wissen hinausgeht. Bezugseinheiten sind neue Erkenntnisse und Erfahrungen.

- Grad der Unsicherheit – ist besonders zu Beginn des Innovationsprozesses relativ hoch und sinkt normalerweise mit dem Prozessfortschritt.
- Grad der Komplexität & Interdisziplinarität – diese zeichnet sich durch den nichtlinearen Verlauf aus und durch die enge Verbindung mit dem Regelbetrieb.
- Grad des Konfliktgehaltes – Innovationen bringen Veränderungen und damit Konfliktsituationen, diese können negative oder positive Auswirkungen haben.

Prinzipiell gelten diese Betrachtungsweisen für den Produktionssektor gleich wie für den Dienstleistungssektor. „Die Entwicklung einer Dienstleistung steht im Innovationsprozess auf der gleichen Stufe wie die Produktentwicklung. Die Entwicklung einer Dienstleistung weist einige Besonderheiten auf, die sie von der eines Produkts unterscheidet“ (Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr 2009, S. 42). Müller-Prothmann erweitert die Dimensionen um:

- Potentialdimension – aufgrund der Immaterialität in der Wertschöpfungskette
- Prozessdimension – aufgrund Integration externer Faktoren beispielsweise Service an einem/fremden Produkt oder Service als immaterielles Gut (Beratung)

2.3.5 Innovationsfelder

Innovation wird beispielsweise in Felder eingeteilt, in denen es Neues braucht oder aufgrund der Technologien mit großer Wahrscheinlichkeit Neues geben wird. Diese Felder müssen von Unternehmen rechtzeitig identifiziert werden, wenn sie sich als Innovationsführer positionieren möchten. „Gemäß den Ausführungen zu den Felddefinitionen handelt es sich bei strategischen Innovationsfeldern um, nach den Dimensionen (Kundengruppen, Kundenfunktionen, Technikbedarfe), abgrenzbare analytische Räume, bei denen das Unternehmen in mindestens einer Dimension in bisher nicht bearbeitete Bereiche eintritt. Daher besteht die Aufgabenstellung des Managements zunächst in der Erkennung, Abgrenzung und Definition neuer strategischer Betätigungsfelder der Unternehmung“ (Guido Schlegelmilch 1999, S.

323). Es gehört zu den Kernaufgaben des Innovationsmanagements, die Felder zu identifizieren, die Bedeutung der Innovation für die Unternehmensentwicklung zu definieren und die Ressourcen für die jeweiligen Innovationsfelder festzulegen (Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr 2009, S. 12).

„Der Kern einer Innovationsstrategie besteht in der Regel aus mehreren Innovationsfeldern. Sie sollen auf fundierten Analysen aufbauen und im Hinblick auf die Gesamtstrategie des Unternehmens sorgfältig durchdacht sein“ (manager wiki Zugriff: 2016 06 20).

In der Zukunftsstudie des Münchner Kreises „Innovationsfelder der digitalen Welt – Bedürfnisse von übermorgen“ wurden in einer Serie von Workshops und einem Desk Research (Marktforschung mit bereits vorhandenen Informationsquellen) vier große Innovationsfelder festgestellt. Ziel war es, die Idealanforderungen an IKT-Lösungen der Zukunft aus User-Perspektive zu finden. Aus der Innovationsfeldidentifizierung wurden in einer weiteren internationalen Studie insgesamt 22 Bedürfnismuster abgeleitet und sechs spezifische IKT-Nutzertypen beschrieben (Rahild Neuburger et al. 2013, S. 76–78). Die identifizierten Innovationsfelder zukünftiger IKT-Lösungen dieser Studie lauten:

- Arbeit – ortsunabhängige personalisierte Zugänge, effektives Informationsmanagement, Selbstverantwortung, Mitgestaltung und Networking
- Mobilität – von Tür zu Tür Flexibilität, umweltfreundlich durch die Stadt, High-Tech und pragmatischer Transport
- Medien – Sicherheit, intelligente & selbstbestimmende Nutzung, Informationsrelevanz
- E-Government – einfacher, rasch & vertraulich, individueller Informationsservice, Korruptionsbekämpfung

„Ungeachtet der Branche bleibt das Geschäftsmodell ein unterschätztes Innovationsfeld. Unternehmen vergeben oft Chancen, weil sie an überholten

Geschäftsmodellen festhalten. Das Geschäftsmodell besteht aus Kundennutzen, Marktsegment, Generierung des Umsatzes, Technologie, Vertriebsform und Kostenstruktur“ (Oliver Gassmann & Sascha Frieseke 2012, S. 62). Jedes dieser Bestandteile bietet Möglichkeiten zur erfolgreichen Veränderung, daher ist ein Vergleich mit Mitbewerbern nicht immer zwingend erforderlich.

„Oft wird Wert für den Nutzer und eine Organisation nicht durch eine neue Technologie geschaffen, sondern durch eine neue Art, mit Hilfe einer bestehenden Technologie ein Produkt/ eine Dienstleistung dem Kunden zugänglich zu machen“ (Florian Rustler 2016, S. 31). Ein Beispiel dafür ist das Geschäftsmodell „Car-Sharing“ als Innovationsfeld. Das Produkt Auto bleibt gleich, zum Unterschied werden neue potentielle Zielgruppen angesprochen, die sich kein Auto kaufen möchten und nicht zum Autoverleih gehen möchten, sondern flexibel bestimmte Autos in der nächsten Nähe nutzen möchten.

Im Zusammenhang mit der 4. Industriellen Revolution übernimmt das Innovationsfeld Geschäftsmodell eine immer wichtigere Rolle. „Etablierte Industrie- und Dienstleistungsunternehmen blicken hier mit Bangen auf die großen und relativ jungen Internetunternehmen wie Google oder Amazon, die ihre Geschäftsmodelle und Businessstrategien rasend schnell weiterentwickeln. Sie haben keine starren Strukturen – weder in der Organisation noch im Produkt oder in der Infrastruktur und sind so in der Lage, neue Geschäftspotenziale flexibel und explorativ auszuschöpfen“ (Volkhard Emmrich & Mathias Döbele 2015, S. 13).

2.3.6 Rekombinationsprinzip

Rekombinationen können aus Bestehendem weitere Innovationen ermöglichen. Neuigkeiten können teilweise weniger als ähnliche, bereits existierende Produkte. „Stattdessen kommen andere Eigenschaften hinzu, oft eine hervorragende Benutzbarkeit oder geniale Rekombination von Vorhandenem, mit denen neue Zielgruppen und neue Anwendungsfälle erschlossen werden“ (heise Developer Zugriff: 2015 12 12).

Das iPod-Syndrom ist ein bekanntes Beispiel dafür. Apple brachte den iPod 2001 auf den Markt. Die zugrundeliegende Technologie (MPEG-1 Audio Layer 3) wurde aber bereits 1982 von der Fraunhofer-Gesellschaft entwickelt. Der Innovationserfolg lag in der Rekombination der damals fast zwanzigjährigen Technik mit dem neuartigen Online Store iTunes. Das machte Apple zum Marktführer für MP3-Player und erzielte über 50 Prozent seines Umsatzes mit dem iPod sowie dem internetbasierten Musikgeschäft (Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr 2009, S. 8-9).

Die Kombination digitaler Mehrwertdienstleistungen (zusätzliche digitale

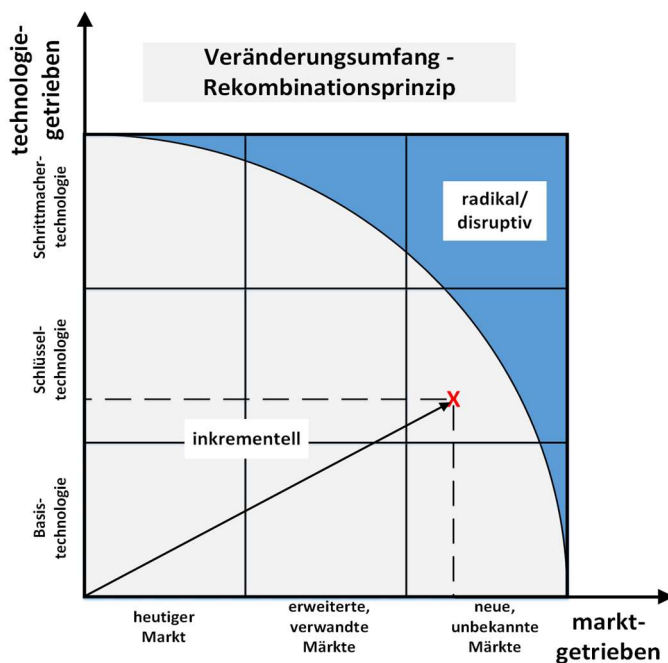


Abbildung 5: eigene Darstellung in Anlehnung an (CoboCardsPool Zugriff: 2016 07 01, S. 38)

Informationen) mit bestehenden Technologien, ergibt eine Fülle von Möglichkeiten für sogenannte Smart-Services der Industrie 4.0. „Value as a Service“ bedient sich modularer Servicekombination und generieren einen echten Mehrwert oder schaffen ein entsprechendes Wertversprechen für die Bedürfniserfüllung (Volkhard Emmrich & Mathias Döbele 2015, S. 47-48).

Durch weitere

Kombinationsschritte von aktueller Technologie und neuen Dienstleistungen, können Innovationen in allen Abstufungen generiert werden.

Gassmann beschreibt nach dem Rekombinationsprinzip drei Formen von Innovation (Oliver Gassmann & Sascha Frieseke 2012, S. 3-5).

- Leistungsinnovation → Rekombination neue Idee & bekannter Markt
- Anwendungsinnovation → Rekombination bekannte Idee & neuer Markt
- radikale Innovation → Kombination neue Idee & neuer Markt

Die Abbildung 5 zeigt den Veränderungsumfang einer Innovation durch die technologiegetriebene Komponente (= Ideen-Trigger) und die marktgetriebene Komponente. Je nach Kombination der Komponenten kommen die Abstufungen von inkrementell bis radikal zustande. Die Leistungsinnovation bewegt sich entlang der Technologieachse und die Anwendungsinnovation entlang der Marktachse. Entlang der Resultierenden bewegt sich der Grad der Innovation von inkrementell bis radikal und ergibt somit den gesamten Veränderungsumfang der Innovation. Die Radikalinnovation kann auch eine disruptive Innovation sein, indem es Vorhandenes ersetzt. (siehe „Zerstörungstheorie“ Kapitel 2.2.1) „Die Neukombinationen stellen Vorhandenes in Frage und erwirken durch sogenannte schöpferische Zerstörung die Verdrängung des Alten“ (Anne Parpan-Blaser 2012, S. 38).

2.4 Innovationsmanagementsysteme (IMS)

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie Innovation in Organisationen umgesetzt werden kann. „Ziel des Innovationsmanagements ist die Steuerung der

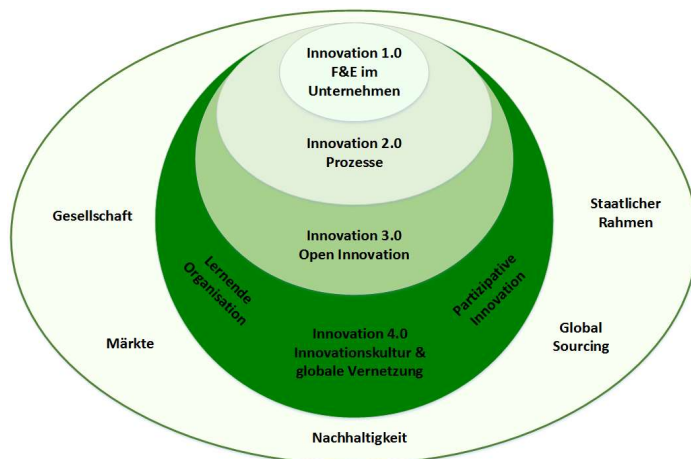


Abbildung 6: eigene Darstellung in Anlehnung an (Fraunhofer-IMW, S. 25)

Innovationsleistung von Unternehmen und Organisationen“ (PFI Plattform für Innovationsmanagement Zugriff: 2016 01 25). Das Innovationsmanagementsystem beinhaltet alle Komponenten der Innovation, diese sollten laufend angepasst werden, um den entsprechenden Output zu

gewährleisten. „Die Methoden des Innovationsmanagements verändern sich rasant. Konzepte wie der in zahlreichen Unternehmen etablierte Stage-Gate-Prozess stammen zum Teil aus den 90er-Jahren – lange bevor die Dynamik des Internets einsetzte, bevor die Digitalisierung Geschäftsmodelle ganzer Branchen radikal auf den Kopf stellte

und bevor die zunehmende Globalisierung den Wettbewerb um Innovationen drastisch verschärfte. Dieser Dynamik werden die bestehenden Innovationskonzepte häufig nicht mehr gerecht“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 15). Die Abbildung 6 zeigt die Evolution bis „Innovation 4.0“, diese Dynamik bedeutet die Erneuerung der Innovation selbst. So gesehen innovieren Unternehmen ihre Innovation (PwC PricewaterhouseCoopers Zugriff: 2016 06 10, S. 7).

„Prozessmodelle sind ein fester Bestandteil des Innovationsmanagements. Dies zeigt sich auch dadurch, dass jedes Lehrbuch des Innovationsmanagements Prozessmodelle enthält, um die Abläufe im Innovationsprozess zu verdeutlichen“ (Birgit Verworn & Cornelius Herstatt 2000, S. 1). Aufgrund des Umfangs und der Aktualität wird auf traditionelle Innovationsprozesse hier nicht weiter eingegangen, der Schwerpunkt richtet sich auf gegenwärtige, holistische Systemansätze. Für traditionelle Modelle sei als weiterführende Literatur „Modelle des Innovationsprozesses“ (2000) hier erwähnt, in diesem Arbeitspapier beschreiben Verworn & Herstatt eine detaillierte Auflistung von Innovationsprozessmodellen.

2.4.1 Innovation Excellence®

Das „Innovation Excellence Model“ ist für die vollständige Beschreibung des Innovationsmanagements konzipiert und deckt daher alle Bereiche von Innovation ab. Das Konzept basiert auf wissenschaftlicher Zusammenarbeit von Instituten aus vier verschiedenen Nationen, besonders der PFI (Plattform für Innovationsmanagement) und der Danish Technical University. Innovation Excellence wurde entsprechend der DIN CEN/TS 16555-1 für IMS entwickelt. Die Normierung ist ein erster Schritt zur Standardisierung auf europäischer Ebene und zur Umsetzung in Unternehmen“ (Holger Widenmeyer 2014, S. 1-10). Ein internationales Benchmarking wird dadurch ermöglicht und gefördert.

Die systematische Analyse, aus der ein detailliertes Benchmarking aller Bestandteile des IMS hervorgeht, baut auf diesem Modell auf (innovate! new Zugriff: 2016 06 20, S. 2). „Das Benchmarking ‚innovate! austria.‘ ermöglicht den systematischen Vergleich

von Prozessen, Management, Praktiken und Leistungsgrößen des Innovationsmanagements mit anderen Unternehmen“ (Dietfried Globocnik & Sören Salomo 2014, S. 56). Eine Organisation hat die Möglichkeit, in jedem Detail seines IMS die Potentiale zu analysieren und die Erkenntnisse daraus in die eigene Innovationsstrategie einfließen zu lassen. Die Abbildung 7 zeigt die Elemente des Modells. Globocnik und Salomo beschreiben die drei Kernelemente wie folgt:

- *Innovationsprozess*: Die darin analysierten Bereiche umfassen die zentralen Aufgaben zur Umsetzung von Innovationen in der frühen Phase des Front Ends, der Entwicklung bis zur Markteinführung.
- *Innovationssystem*: Darin sind die Rahmenbedingungen, innerhalb derer die innovativen Tätigkeiten des Unternehmens stattfinden, zusammengefasst. Darunter fallen die Innovationskultur, die Organisationsstruktur und die Innovationsstrategie.
- *Innovationsleistung*: Der Beitrag der Innovationsaktivitäten zur Erneuerung von Produkten und Dienstleistungen und Prozessen sowie zur Verbesserung des marktbezogenen und finanzorientierten Unternehmenserfolgs sind die Indikatoren zur Messung der Innovationsleistung (Dietfried Globocnik & Sören Salomo 2014, S. 57–67).

„Die Innovationsleistung wird anhand der Elemente Produkt- und

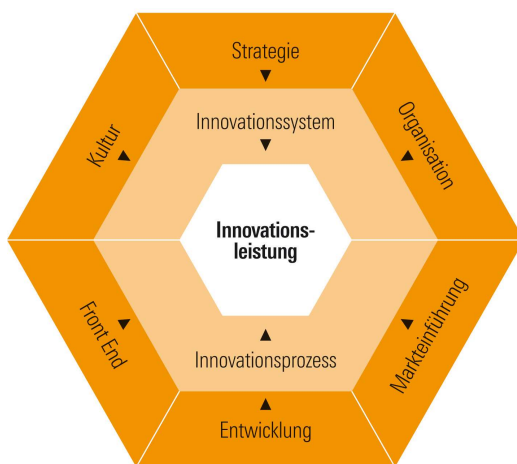


Abbildung 7: (Gerald Steinwender et al. 2014, S. 43)

Dienstleistungsinnovation, Prozessinnovation und Beitrag zum Unternehmenserfolg gemessen. Die Innovationsleistung und der Reifegrad des Innovationsmanagementsystems werden im Innovationsbenchmarking ‚innovate! austria‘ systematisch mittels 412 Fragen gemessen.“ (Gerald Steinwender et al. 2014, S. 43). Durch diese Methode wird Innovation in viele kleine Teile zerlegt und damit mess- und steuerbar gemacht.

Innovation Excellence ist nach außen hin modular erweiterbar, damit wird die Innovationskommunikation mit dem Umfeld möglich und gewährleistet die Vernetzung mit anderen Innovationsmanagementsystemen.

2.4.2 Innolytics®

Innolytics®, ein holistischer Innovationsmanagement-Ansatz, entstand aus der Zusammenführung von Innovation und Analyse. Aus der Studie von 2011 „Erfolgsfaktor Innovationskultur - das Innovationsmanagement der Zukunft“ ging hervor, dass das prozessorientierte Innovationsmanagement an seine Grenzen stößt.

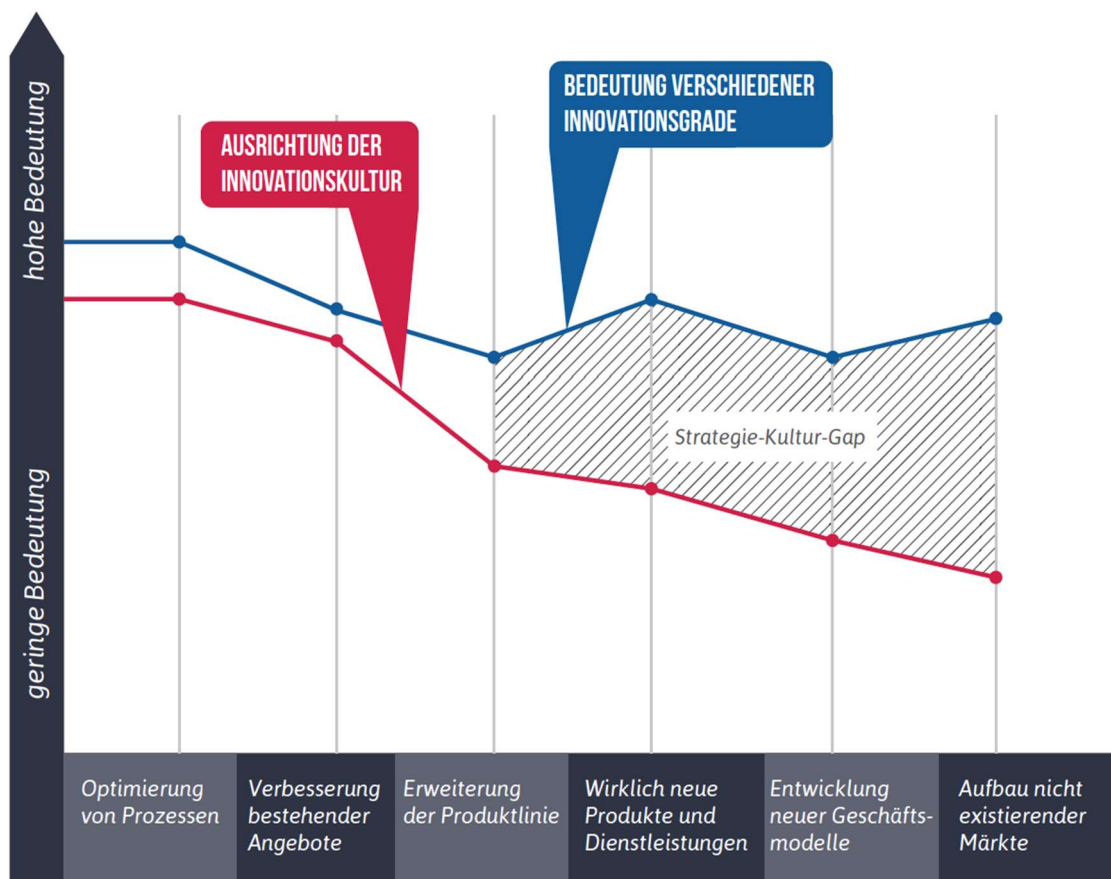


Abbildung 8: (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 25)

Prozesse sind wichtig, sind aber nicht in der Lage, unsichtbare Innovationsbarrieren zu überwinden. „Es ist wichtiger Menschen und Systeme besser kennenzulernen, mit und in denen Innovationen entwickelt werden sollen“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 8).

In einer weiterführenden Studie von 2014 wurden die Analysensysteme weiterentwickelt und erlauben dadurch einen holistischen Ansatz für Innovationsmanagement.

Innolytics® führt eine Querschnitts-Innovationserhebung durch, bedient sich einer Reihe von Analysetools, verdichtet die Ergebnisse aus allen Analysen, indem die Ergebnisse übereinandergelegt werden und leitet daraus Strategien ab. Die Abbildung 8 zeigt eine Gap-Analyse von der Innovationskultur IST und der Innovationsgrade SOLL für eine bestimmte Innovationsstrategie. Neben der Gap-Analyse erfolgt eine Portfolioanalyse, eine Barrierenanalyse, eine Analyse informeller Netzwerke und eine

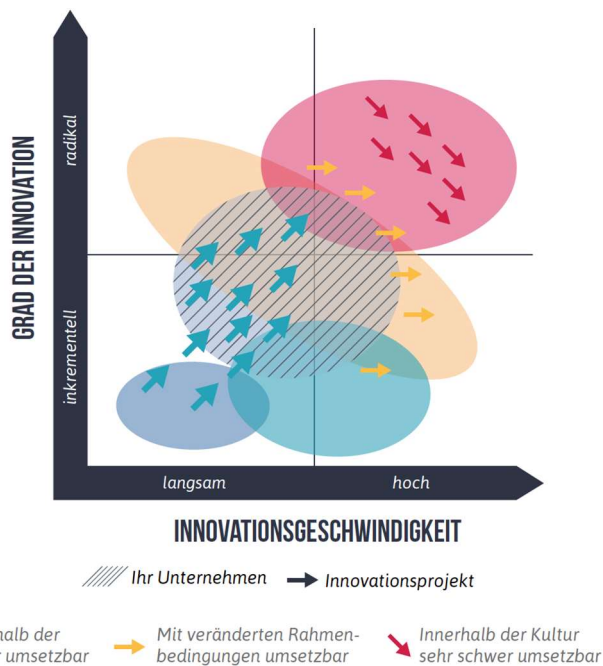


Abbildung 9: (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 31)

9 zeigt die identifizierten Innovationskulturen.

Die Instrumente von Innolytics® gehen gezielt auf Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Innovationskulturen (auch innerhalb einer Organisation!) ein. Dadurch lässt sich feststellen, ob die Innovationsstrategien mit den Innovationsprojekten in der jeweiligen Innovationskultur zusammenpassen beziehungsweise was gezielt geändert werden muss.

Teamanalyse. Aus den umfangreichen Analysen werden Hypothesen gebildet und hinterfragt. Die Ergebnisse zeigen, welche Projekte und welche Strategiefelder mit der bestehenden Innovationskultur umgesetzt werden können, welche Projekte und Strategiefelder geändert werden müssen und welche Projekte und Strategiefelder nur schwer umsetzbar sind. Die Abbildung

2.4.3 Outcome-Driven Innovation® (ODI)

ODI ist eine Strategie und ein Innovationsprozess zur systematischen Erfassung von KundInnenbedürfnissen und ein ganzheitlicher Ansatz zur Integration der KundInnenperspektive einer Organisation. ODI setzt auf das „Job-to-be-done -

The Opportunity Landscape™

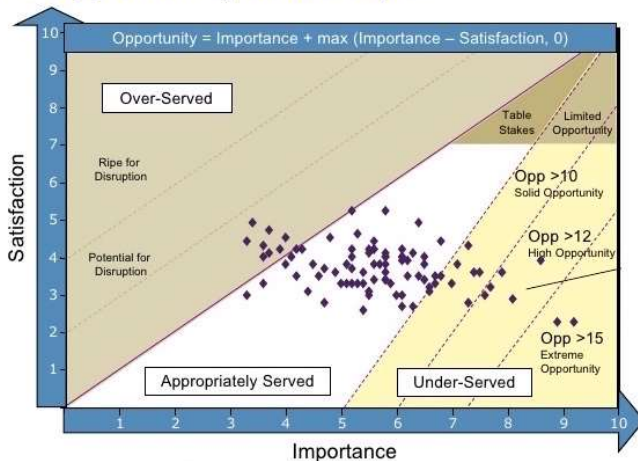


Abbildung 10: (Strategyn Zugriff: 2016 07 02)

Thinking“ auf, diese Methode fragt KundInnen, was ein Produkt für sie tun soll und priorisiert damit Bedürfnisse der KundInnen, die in den Innovationsprozess einfließen. Der Fokus liegt somit nicht auf dem Produkt oder der Dienstleistung, sondern auf der Funktion der selbigen. Steigerung der Entwicklungseffizienz und Einsatz

in allen Innovationsfeldern wird damit ermöglicht. Das Ziel von ODI ist, die zwei strategischen Grundorientierungen, die marktgetriebene und die technologiegetriebene Innovation, effektiv zusammenzuführen (Gerald Steinwender, Martin Pattera & Dietfried Globocnik Zugriff: 2016 07 02, S. 1-2). Die Chancenlandkarte in Abbildung 10 zeigt die Ergebnisse einer systematischen Erfassung der KundInnenzufriedenheit mit dem „Job-to-be-done Thinking“ - Ansatz. Dadurch wird eine Analyse in exakt definierbaren Bereichen ermöglicht, die Zonen mit Überservicierung, Unterservicierung oder passendem Service klar ausweist und diese priorisieren kann.

2.4.4 Innovationsstrategie im Fokus

„Die Innovationsstrategie ist selbstverständlich Teil der Unternehmensstrategie. Sie muss mit ihr kompatibel sein, ist aber differenzierter und konkreter auszuformulieren“ (manager wiki Zugriff: 2016 06 20).

„Aktuelle Studien zeigen, dass viele Unternehmen sich an keiner Innovationsstrategie orientieren. Sie sammeln Ideen und wählen die besten aus, dies ist ein verschwenderisches Vorgehen“ (manager wiki Zugriff: 2016 06 20). Eine weitere internationale Studie von PWC Innovation Survey belegt, dass sich erfolgreiche Unternehmen durch eine klar definierte Innovationsstrategie auszeichnen und mit Innovationsprozessen umgehen wie mit anderen etablierten Prozessen (PwC PricewaterhouseCoopers Zugriff: 2016 06 10, S. 9).

„Da die Innovationsstrategie als Teilstrategie letztlich auf das Erreichen der übergeordneten Unternehmensziele ausgerichtet ist, bedarf es einer engen Verschränkung zwischen Unternehmens- und Innovationsstrategie“ (Dietfried Globocnik & Sören Salomo 2014, S. 64). Die Innovationsstrategie ist das Bindeglied zwischen Innovationsmanagement und dem Unternehmensmanagement in seiner Gesamtheit. Eingespielte Prozesse werden in Routinen verfestigt und erschweren Veränderungen, sind aber auf Effizienz ausgelegt und tragen stark zur aktuellen Unternehmensstabilität bei. Kreativität hingegen, ist zunächst ineffizient und instabil, trägt aber zur Stabilität in der Zukunft bei. Unternehmen benötigen beides, Stabilität und den Mut zum kalkulierten Risiko. Dazu kommt, dass jede Innovation eine zweite Seite hat, das Risiko des Scheiterns. Es bedarf einer notwendigen Gradwanderung der Innovationsstrategie, diese Gegensätze auszubalancieren. Gassmann beschreibt das Innovationsparadoxon mit Beispielen, die jeweils Widersprüche als die Kehrseiten der Innovationsmedaille zeigen, nämlich als Basis für Wachstum und für Risiko. Mehr Innovation mit weniger Risiko bleibt Wunschdenken (Oliver Gassmann & Philipp Sutter 2011, S. 4-7). „Querdenker sind bei Innovation gefordert, um bestehende Glaubensgrundsätze zu hinterfragen. Diese werden aber nicht rekrutiert, da diese oft nicht zur Unternehmensphilosophie passen. Gibt es aber zu viele Querköpfe, wird zu wenig am gleichen Strick in der Umsetzung gezogen“ (Oliver Gassmann & Philipp Sutter 2011, S. 6).

„Ein Grad von organisatorischer Kreativität kann nicht generell mit dem Attribut einer geringen oder hohen Innovationsfähigkeit belegt werden. Es kann lediglich von einem

passenden Grad organisatorischer Kreativität in Bezug auf ein angestrebtes Innovationsziel gesprochen werden“ (Jens-Uwe Meyer 2014b, S. 12). Meyer beschreibt mit anderen Worten, der Kreativitätsanspruch hängt vom Innovationsziel ab und benötigt das dazu passende Innovationsmanagementtool. Das heißt, die Vorgehensweisen müssen je nach Kreativitätsanspruch angepasst werden und die geeigneten Steuermechanismen müssen dazu gefunden werden, um Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Es ist die Herausforderung der Innovationsstrategie, mit der richtigen Kombination die Innovationsziele zu erreichen.

2.4.5 Innovation 4.0 oder „Collaborative Diffusion“

Ideen verlassen mitunter nur sehr schleppend gesicherte Bereiche. Im konkurrenzgetriebenen Umfeld des freien Wettbewerbes ist es häufig existentiell, dass IdeengeberInnen Neues zunächst nur intern entwickeln. Vergleichsweise könnte im öffentlichen Sektor Vernetzung in einem weit früheren Stadium des Innovationsprozesses wirkungsvoll umgesetzt werden. Eine vergleichbare Komponente des Wettbewerbs ist nicht vorhanden. So gesehen ist es ein deutlicher Vorteil gegenüber der Privatwirtschaft. „Open Innovation ist in vielen Unternehmen fester Bestandteil der Entwicklungsaktivität. Es umfasst das Integrieren fremden Wissens in die eigene Entwicklung sowie die Veräußerung eignen Wissens an andere Unternehmen. Geistiges Eigentum wird vermehrt zur Handelsware. Open Innovation ist nicht dasselbe wie Open Source“ (Oliver Gassmann & Sascha Frieseke 2012, S. 17).

Ideen und Innovationen tauchen in der heutigen Kommunikation über soziale Medien in allen Kanälen auf. Diese Technologien bieten zwei essentielle Vorteile für das Gedeihen von Ideen, nämlich die „Collaborative Intelligence“ und die Reaktionsgeschwindigkeit. „Die Herausforderung besteht darin, wie es gelingen kann, alle ExpertInnen zu erreichen und einzubeziehen und relevante Mechanismen zum Schutze geistigen Eigentums zu berücksichtigen“ (Open Innovation - Pumacy Technologies AG Zugriff: 2016 07 10). Diese Form des Austausches ist vergleichbar mit diffusem Networking und kann bereits als nächste Generation des Open Innovation –

Ansatzes gesehen werden. Der Erfolg einer Innovation basiert jedenfalls auf der Fähigkeit des Unternehmens, in jeder Phase des Innovationsprozesses, Netzwerke mit externen AkteurInnen einzugehen (Frank T. Piller 2006, S. 88).

„Leider ist die Vorstellung, dass Innovation einem klaren Ablauf von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung folgt, in den Köpfen vieler Vorstände, Geschäftsführer und Innovationsverantwortlicher noch immer fest verankert. Wissenschaftlich ist diese Vorstellung jedoch seit knapp zehn Jahren überholt. Zwei wesentliche Richtungen prägen das Innovationsmanagement der Zukunft: die wachsende Bedeutung der Innovationsfähigkeit und die zunehmende Öffnung des Innovationsprozesses“ (Harvard Business Manager 2015 Zugriff: 2016 06 06, S. 2).

Die Abbildung 11 verdeutlicht diese zunehmende Öffnung des Innovationsprozesses.

Innovation 4.0

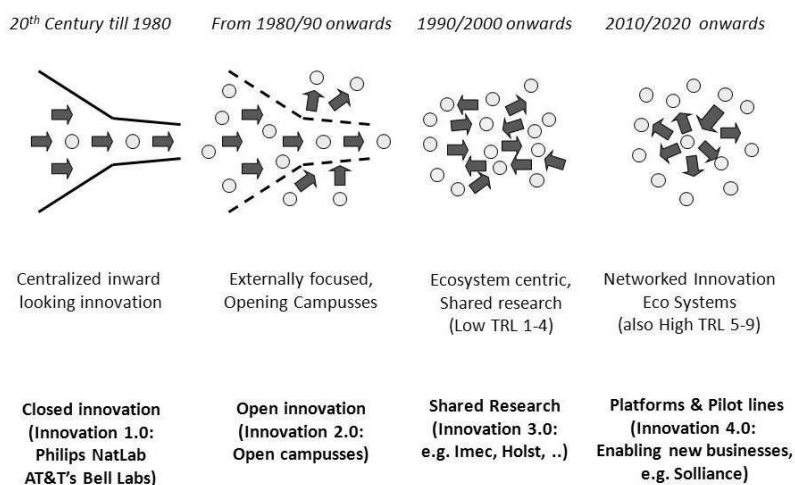


Abbildung 11: (INKNOWAKTION Zugriff: 2016 07 16)

Ausgehend von den 1970ern, mit dem klassisch linearen, geschlossenen Innovationstrichter, folgt die Veränderung bis zum diffusen Networked-Innovation - Ansatz, in dessen Zeitfenster wir uns aktuell befinden. Das IMS 4.0 befindet sich mit vielen modernen Management-

Ansätzen in intensiver Interaktion und massiver Abhängigkeit. Dazu gehören beispielsweise: agiles Projektmanagement, Demokratie & Partizipation - „Führung ohne Chef“, multimediale Vernetzungsstrategie, Talent Searching uäm.

„Die ‚knowledge economy‘, offene Innovationsprozesse, Globalisierung und der Bedeutungsgewinn nicht-technologischer Innovationen haben die ‚entrepreneurial economy‘ im Gegensatz zur ‚managed economy‘ der Vergangenheit beflügelt. (OECD

2010b, 16)“ (Johann Lefenda & Gerlinde Pöchlhammer-Tröscher 2014, S. 33). Die rasche Zunahme und Verfügbarkeit des Wissens ist ein kontinuierlicher Innovationstreiber und begünstigt alle Organisationsgrößen. „Selbst große Unternehmen sind kaum mehr in der Lage, alle für Innovationen benötigten Informationen und Fertigkeiten vorzuhalten oder selbst zu entwickeln. Es ist weiterhin zu beobachten, dass Innovationen oft nur noch durch ein Zusammenwirken über Wertschöpfungsstufen hinweg durchgesetzt werden können“ (Thorsten Posselt - FRANKFURT BUSINESS MEDIA Zugriff: 2016 07 01, S. 2).

2.4.6 Systematic Inventive Thinking® (SIT)

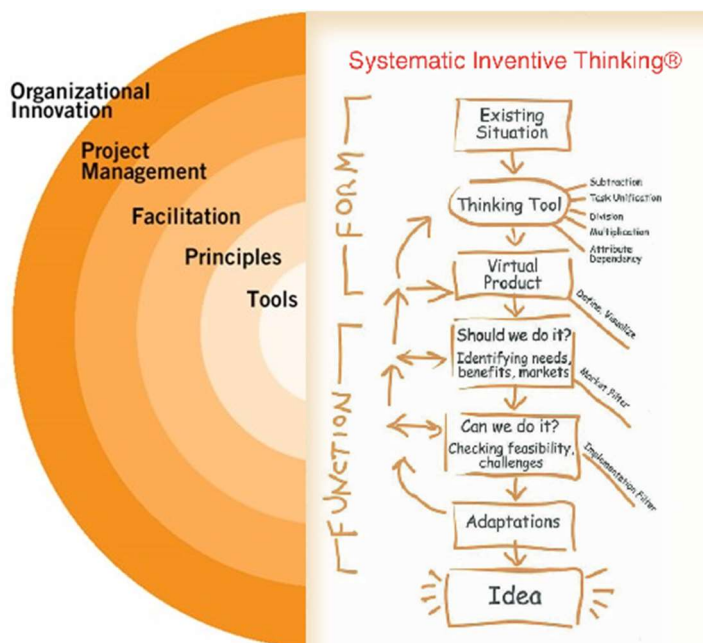
SIT ist ebenfalls ein Vertreter eines ganzheitlichen IMS-Ansatzes. „Die Techniken und Prinzipien von Systematic Inventive Thinking lassen sich wie erwähnt sowohl auf Dienstleistungen als auch Produkte anwenden. Man kann sie im Bereich der Künste, im Management und zur Verbesserung von Abläufen bei diversen Geschäften nutzen. Sie können Systematic Inventive Thinking auf alles anwenden, was sich in Komponenten oder Variablen aufteilen lässt.“ (Drew Boyd & Jacob Goldberg 2015, S. 279). Es besteht aus fünf Elementen und einem Methodenset. SIT baut auf zwei Grundprinzipien auf, das eine Prinzip ist die Closed World und das andere Prinzip ist Function follows Form.

Die Closed World baut auf der Philosophie auf, dass die meisten bekannten Lösungsansätze oder Innovationen im unmittelbarem Umfeld der Problemstellung zu finden waren. Dieses unmittelbare Umfeld wird als die Closed World bezeichnet. Es wird davon ausgegangen, dass Lösungen immer in der Closed World vorhanden sind, die daher schneller und effizienter umzusetzen sind. Bewusst wird eine geringere Anzahl an Kreativ-Ergebnissen in Kauf genommen, die aber qualitativ den Ansätzen aus einer weiteren Umgebung (Open World) überlegen sind, da sie die Problemlösung fokussieren und zielgerichtet sind.

Die Abbildung 12 zeigt das Prinzip Function follows Form. Es ist als der umgekehrte Prozess „Problem → Ursache → Lösung“ zu verstehen, daher wird bewusst von der

Lösung ausgegangen und zum Problem zurückgearbeitet. Die Lösung wird abstrakt, konzeptionell formuliert und methodisch mit einem von fünf Denkmustern oder Think-Tools systematisch verändert.

Die fünf SIT-Elemente ermöglichen die ganzheitliche Bearbeitung von Innovation und sind in konzentrischen Kreisen angeordnet, die damit das Denken in der abgeschlossenen Welt verstärken. Diese sind von innen nach außen: die Tools beinhalten die Denkwerkzeuge; die Principles helfen grundlegend Barrieren der



gewohnten Denkmuster zu überwinden; Facilitation, in diesem Element wird kollektives Wissen und Kreativität nutzbar gemacht; Projektmanagement und organisationale Innovation. Das erste der fünf Denkmuster ist die Subtraktion. Eine bekannte Innovation, die mit dieser Methode entwickelt wurde ist der Apple iPod Touch,

Abbildung 12: (SIT Systematic Inventive Thinking ® Zugriff: 2016 07 04)

dieser ist mittels Subtraktion der Anruhfunktion aus dem iPhone entstanden. „Die Subtraktion ist keine Neuheit, diese geht vom Prinzip schon auf da Vinci zurück - Einfachheit ist die höchste Stufe der Raffinesse“ (Drew Boyd & Jacob Goldberg 2015, S. 78).

2.5 Innovationsmilieu

Zum besseren Verstehen was Innovation bedeuten kann und wie die damit verbundenen Prozesse funktionieren, fehlt noch die Betrachtung des Umfeldes, in dem Innovation eingebettet ist und vor sich geht. Das sogenannte Innovationsmilieu bildet dieses Umfeld.

Ein Milieu wird beschrieben von dessen umgebenden Raum und dem IST-Zustand als Momentaufnahme einer kontinuierlichen Veränderung. Nach außen grenzt es sich durch spezifische Eigenschaften ab (Oliver Frey 2009, S. 111). Die Konsistenz des Milieus im Innovationsprozess ergibt sich aus der Kombination von Ressourcen, Prozessen und Kulturen. In diesem Abschnitt werden die Milieukomponenten des Innovationsprozesses näher betrachtet.

„Reife Unternehmen ticken anders als Start-Ups. Während letztere ein optimales Milieu für Innovation bieten, ersticken erstere das Neue mitunter im Keim. Unternehmerische Führungskräfte (Intrapreneure) können fragen: Was geht trotzdem? Bereits das macht einen Unterschied“ (Michael Faschingbauer 2014, S. 14).

2.5.1 Innovative Milieus im Innovationsprozess

Das Modell innovativer Milieus kommt aus der Wirtschaftsgeographie und beschreibt Innovationen auf einer regionalen Ebene (Harald Bathelt & Johannes Glückler 2012, S. 256–257). Das Modell der kreativen Milieus befasst sich mit unterschiedlichem Bedarf und Typen an Ressourcen. Frey differenziert drei Typen, das sind die ICH-Ressource, die TEAM-Ressource und die ORT-Ressource (Oliver Frey 2009, S. 119). Vergleicht

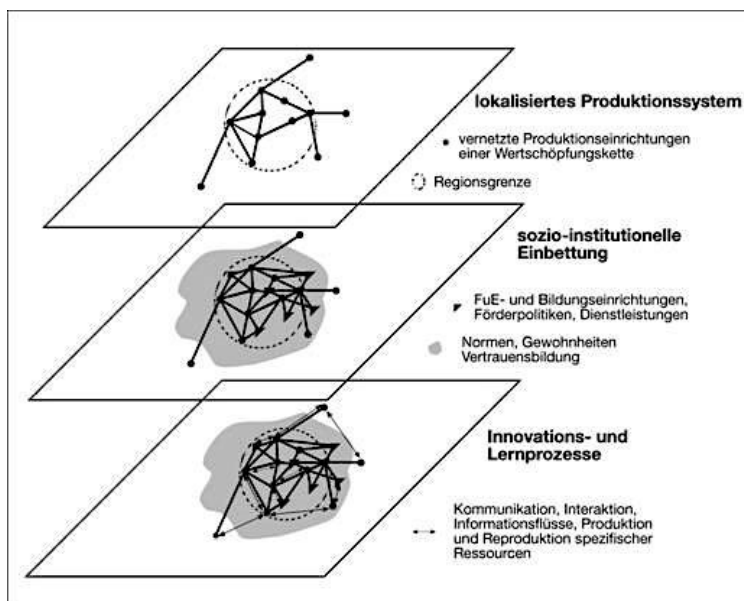


Abbildung 13: (Harald Bathelt & Johannes Glückler 2012, S. 256)

Teilprozessen der Innovation verglichen werden können. Es sind dies der kreative

man die Modelle, ohne den geographischen Aspekt zu beachten, mit den Teilprozessen der Innovation, ergeben sich deutliche Parallelen. Abbildung 13 zeigt die drei Ebenen des Modells innovativer Milieus (nicht zu verwechseln mit den hierarchischen Ebenen einer Organisation), die mit den

Prozess, der kulturelle Prozess und der formale Prozess. Im Idealfall können die drei Ebenen / Prozesse wie folgt beschrieben werden:

- In der ersten Ebene befindet sich der kreative Prozess. Die lernende und die kommunizierende Organisation sind Gegenstand dieser Ebene. Dieser Prozess ist geprägt von Freiräumen, Vernetzung, das Nutzbarmachen der kollektiven Intelligenz und der kollektiven Kreativität aller MitarbeiterInnen. Die Vernetzung kann über die Unternehmensgrenze und sogar über die Branchengrenze hinausreichen. Diese Ebene bildet die Basis für die zwei darüber aufbauenden Ebenen.
- In der zweiten Ebene befindet sich der kulturelle Prozess. In diesem Prozess entstehen Vertrauensbildung, Normen und Gewohnheiten. Ein wichtiger Aspekt ist die feste Verankerung im Unternehmen und das aktive, kollektive Vorleben durch das Top Management. In dieser Ebene wird die Unternehmenspolitik kreiert und aktiv kommuniziert.
- In der dritten Ebene ist der formale Prozess angesiedelt. In dieser werden Ideen, die sich durchgesetzt haben, projekthaft umgesetzt. Die Abfolge der Wertschöpfungskette findet systematisch statt. Große Bedeutung in dieser Ebene kommt der Flexibilität zu, da sie kontinuierlich Veränderungen aufnehmen und umsetzen muss.

Der Innovationsprozess kann als Phasenmodell gesehen werden, in dem das Zusammenwirken der Teilprozesse (kreativ, kulturell, formal) als je eine Phase verstanden wird. Der Innovationsprozess als Querschnittsprozess durchläuft alle drei Phasen / Ebenen. Dessen entscheidender Erfolgsfaktor ist, dass die durchlaufenden Prozesse in allen Ebenen mitgetragen, akzeptiert und gefördert werden.

2.5.2 Kulturelle Milieus im Innovationsprozess

„In Unternehmen entstehen unternehmensindividuelle Normen und Werte. Sie prägen einerseits die Wahrnehmung, andererseits die Handlungs- und Verhaltensmuster ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter und lassen die Unternehmenskultur erkennen. An diesem Punkt zeigt sich, in welchem Maße die Kultur des Unternehmens bereits eine Innovationskultur ist“ (Rolf Stübbe & Anna Erett 2008, S. 1). Historisch gewachsene Normen haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie das Innovationsmanagement umgesetzt wird. Die Unternehmenskultur

hat einen gewissen Grad an Fixierung, die der Antagonist zur Veränderung ist und versucht, diese wieder in die gewohnte Ausgangslage zurückzubringen. Die Innovationskultur ist somit in großem Maße von der Unternehmenskultur abhängig.

2.5.2.1 Kulturebenenmodell nach Schein

„Die verhaltenssteuernden Grundannahmen wie Menschenbild, Art der Beziehungen und Wahrnehmungen sind in der Regel nicht sichtbar. Sie erschließen sich erst durch

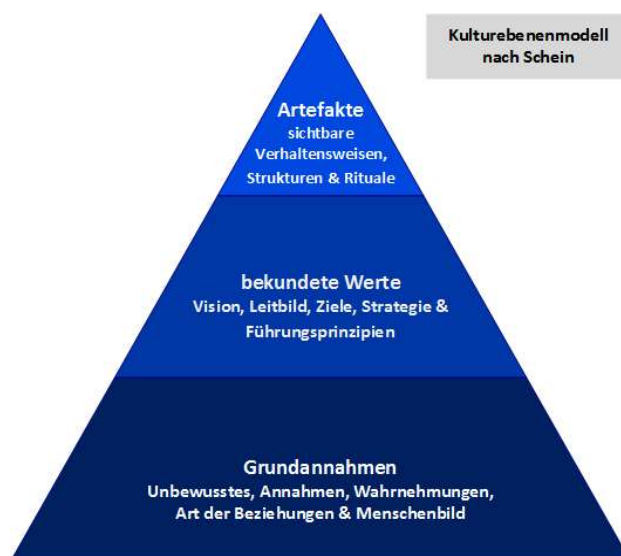


Abbildung 14: eigene Darstellung in Anlehnung an (Rolf Stübbe & Anna Erett 2008, S. 4)

intensive Beobachtung“ (Rolf Stübbe & Anna Erett 2008, S. 4). Die Abbildung 14

zeigt das Kulturebenen Modell nach Schein. Die Basisebene beinhaltet die unbewussten Wahrnehmungen und nichtkommunizierte Annahmen. Die mittlere Ebene beinhaltet die Werte, wofür eine Organisation steht, diese sollten nach innen und nach außen gleichermaßen kommuniziert werden.

Ein wichtiger Aspekt in dieser Ebene ist die Entwicklung der

Führungsprinzipien. Die oberste Ebene enthält alle deutlich sichtbaren Verhaltensmuster, die von den Menschen aus der Organisation geschaffen wurden.

„Leading Innovation“ und „Goodnight Leadership“ sind zwei Schlagworte modernen Kulturverständnisses, die eine fruchtbare Innovationskultur versprechen. Eine Innovationskultur kann nicht erzwungen werden. Es können aber die Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, in denen Kultur gepflegt und vorgelebt wird. Dazu gehören die Kultur des Scheiterns, des Freiraums, eines modernen Führungsverständnisses und die Kultur des Hinterfragens (Nadja Schnetzler 2014, S. 9). Jede Organisationseinheit hat seinen individuellen „Fingerprint“ bezüglich Kultur und ist daher als einzigartig zu sehen.

Alle Beschäftigten zusammen prägen und beeinflussen die Kultur. Auch eine einzelne Person, sogar ohne Entscheidungsverantwortung, kann Änderungen bewirken. Zukünftig wird es ein Muss sein, dass sich alle MitarbeiterInnen mit einer Innovationskultur auseinandersetzen und nicht nur in exklusiven, dafür ausgewählten Bereichen. Partizipation und Wertschätzung sind Schlüsselemente der Innovationskultur (Klaus Spitzley & Simone Martinetz 2011, S. 9).

2.5.2.2 Unterschiedliche Innovationskulturen

Es gibt mehr als nur eine Innovationskultur, jede ist für bestimmte Innovationsstrategien und -projekte mehr oder weniger geeignet. Meyer identifiziert in seiner Studie aus dem Jahr 2014 vier verschiedene Ebenen der Innovationskultur, diese bestimmen den Grad der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 22). Der Unterschied zum Kulturebenenmodell nach Schein liegt im höheren Detaillierungsgrad, was ein gezielteres Agieren in Bezug auf Innovationsförderung ermöglicht. Die Ebenen sind: Organisationsebene, Führungsebene, MitarbeiterInnen- / Teamebene und die Umfeldebene.

Des Weiteren unterscheidet Meyer in der Studie der Ideologen® aus dem Jahr 2011 Innovationskulturen in Formen vier unterschiedlicher InnovatorInnen. Jede dieser Kulturen hat spezifische Merkmale und liefert unterschiedliche Innovationsergebnisse. Es sind dies die Kulturen der proaktiven, der reaktiven, der passiven und der zufälligen InnovatorInnen (Jens-Uwe Meyer 2011, S. 8).

2.5.2.3 Teilaspekt Führungskultur

Die Führungskultur ist ein wichtiger Teilaspekt der Innovationskultur. Sie hat eine Katalysatorfunktion, sie fördert oder verhindert und bringt Führungskräfte damit in ein Spannungsfeld. „Führung ist auf Kontinuität getrimmt, man kann selbst den hartnäckigsten Innovatoren beweisen, dass die Würze des Lebens in der Unveränderlichkeit aller Kontextbedingungen besteht“ (Heinz-Detlef Scheer Zugriff: 2016 05 05). Kontinuität ist Basis für eine objektive Leistungsmessung, bietet Sicherheit und schafft Vertrauen. Die Bewahrungskultur ist daher das logische Ergebnis.

„Führungskräfte spielen bei der Förderung von Innovation und Kreativität eine wichtige Rolle, es sind vor allem die Führungskräfte aus der zweiten, dritten und vierten Führungsebene, die durch ihr tägliches Tun darüber bestimmen, inwieweit kreative Potentiale ausgeschöpft werden“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 61). Meyer beschreibt des Weiteren, dass Führung sich im Bereich Innovation deutlich von der klassischen Projektführung unterscheidet. Je höher der angestrebte Innovationsgrad, desto mehr müssen Führungskräfte bewusst Risiken und Experimente eingehen. Die Rolle der Führungskraft und die Rolle des Inventors (siehe Rollen im Innovationsmanagement Kapitel 2.5.3) überschneiden sich zunehmend mit steigendem Innovationsgrad.

2.5.2.4 Führungskultur ist Kreativkultur

Kreativität kann man nicht verordnen, aber ermöglichen. Kreatives Denken ist der Ursprung jeder Innovation. Sogar wenn der Auslöser ein Zufall ist, müssen kausale Zusammenhänge erkannt und in Innovation übersetzt werden. Die Liste der Kreativitätswerkzeuge ist lang, allen gemein ist, dass man dabei denken muss. Rustler beschreibt die dynamische Balance des divergierenden und des konvergierenden Denkens (Florian Rustler 2016, S. 40–41). Es sind die zwei unterschiedlichen Phasen des systematischen, kreativen Denkansatzes. Ausschlaggebend dabei ist, dass die Phasen deutlich, konsequent und immer getrennt voneinander ablaufen müssen. Andernfalls sind Kreativprozesse wertlos. Zunächst werden Optionen entwickelt (divergierendes Denken), ohne diese zu bewerten. Der Mensch ist gewohnt, umgehend in Lösungen zu denken. Daher ist eine sofortige Nichtbewertung eine erhebliche Schwierigkeit, die nur mit hoher Disziplin zu verhindern ist. Mit der Divergenz verlässt man Bekanntes und verknüpft neue Gedanken, um Neues zu schaffen. Im Nachhinein geht es darum, aus den bisher unbekanntem Teilen Aspekte heraus zu filtern, die das Bekannte erweitern (konvergierendes Denken).

Mit „Create container and holding space“ stellt Udall eine andere Form der kreativen Führungskultur vor (Nick Udall 2014, S. 159–176). Die Abbildung 15 zeigt „nested

Layer“ (kleinere Kreise eingebettet in größere, deren Schwellen zum nächstgrößeren überschritten werden sollen) in den drei Entwicklungsbereichen Kultur, Team und Führung. Udall beschreibt den empfindlichen Zusammenhang der drei Bereiche, die Wechselwirkungen beim Durchlaufen des Entwicklungsprozesses und wie man die

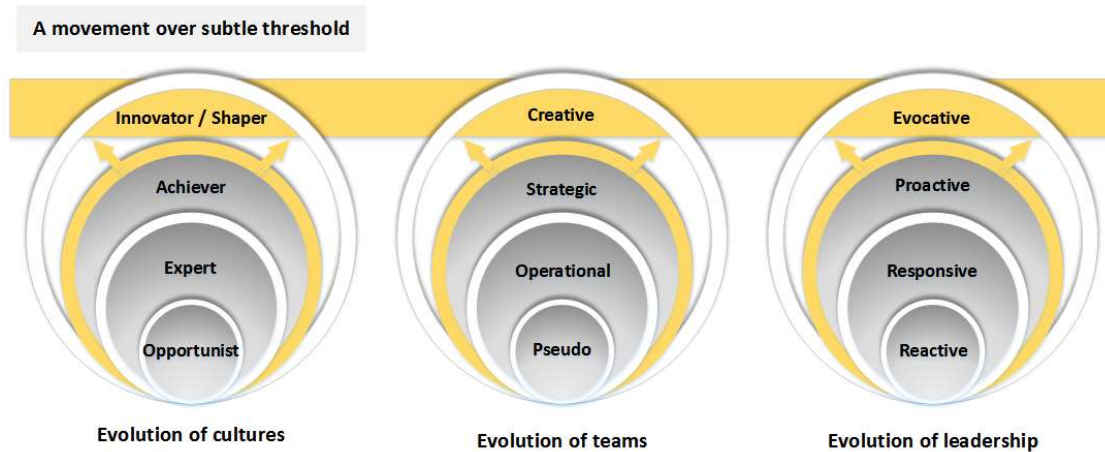


Abbildung 15: eigene Darstellung in Anlehnung an (Nick Udall 2014, S. 89)

sensiblen Schwellen überschreiten kann (Nick Udall 2014, S. 59–92). Diese Entwicklung ist Voraussetzung für Innovationen und beansprucht die erforderlichen Zeiträume und kreatives Führungsverständnis.

2.5.3 Personelle Milieus - Rollen im Innovationsprozess

Modernes Innovationsmanagement fokussiert nicht einzelne standardisierte Innovationsprozesse, sondern tendiert eindeutig zu einer ganzheitlichen Sichtweise mit kompletten Managementsystemen, in denen es gilt, bestimmte Rollen wahrzunehmen.

2.5.3.1 InnovatorInnen

Adrienne Heon-Klein, Leiterin der Corporate Strategy & Innovation bei Nestle, beschreibt in einem Gastbeitrag von Innolytics® die Rollen in einer Innovation als: „Dreigestirn von Inventor, Innovator und Kunden. Die Bedeutung des Innovators zeigt sich bei Nespresso - eine wirklich radikale Innovation, diese hätte es durch den Stage Gate Prozess nicht geschafft. Es ist daher wichtig, die Limits eines jeden

Standards zu kennen, selbst der beste Innovationsprozess wird bestimmte Formen von Innovation nicht fördern.“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 35).

Innovationsprozesse sind durch ein hohes Maß an interdisziplinärer Zusammenarbeit charakterisiert. Zur Überwindung der Reibungsverluste bedarf es InnovatorInnen, die eine Idee in Richtung Innovation vorantreiben können. Die vorkommenden Rollenbilder beinhalten ein stimmiges Bündel an Verhaltenserwartungen bezüglich Aufgaben, Rechte und Pflichten, die an InhaberInnen bestimmter Stellen gerichtet sind (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 181). Rollenbeschreibungen für InnovatorInnen haben den Sinn, die Legitimation zu definieren und geben einen Handlungsrahmen vor. Diesem offiziellen Rahmen gegenüber stehen zahlreiche informelle Rollen (Martina N. Mansfeld 2011, S. 36), die aufgrund verschiedener Motivationen wahrgenommen werden oder die aufgrund bestimmter Erwartungen jemandem zugedacht werden. Das „Rollenspiel“ der InnovatorInnen ist stark mit der Innovationskultur verflochten (siehe Kulturebenenmodell Kapitel 2.5.2.1).

2.5.3.2 Rollenmodelle

Aus einer Vielzahl an Ansätzen haben sich in der Innovationsforschung drei prominente Rollenmodelle herausgebildet.

Diese sind das Promotoren-Modell (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, S. 125–132) und das Champions-Modell (Martina N. Mansfeld 2011, S. 34–40). Beide Modelle beschreiben herausragende Individuen mit spezifischen Ressourcen, die in der Lage sind Widerstände zu überwinden. Die spezifischen Fachbereiche im Promotoren-Ansatz (Fachpromotor, Machtpromoter und Prozesspromoter) können durch eine sogenannte Troika-Konstellation als Team besetzt werden, hingegen bezieht sich der Champion-Ansatz auf Einzelpersonen. Die Ausstattung mit formellen und informellen Machtquellen, mit Fachkenntnissen und einem Engagement über das normale Maß hinaus, sind in beiden Modellen sehr ähnlich.

Und das dritte ist das Intrapreneur-Modell (Dietmar Vahs & Alexander Brem 2015, S. 182), welches als UnternehmerIn im Unternehmen gesehen wird. Es beschreibt

Personen, die eigeninitiativ Visionen entwickeln und versuchen zu verwirklichen, im Stile eines Entrepreneurs. Charakteristisch dafür ist das Spannungsdreieck zwischen Intrapreneur, Entrepreneur (Prinzipal) und dem Manager (Agent).

2.5.4 Barrieren

Die Kenntnisse über Störungen, Widerständen und Hindernissen im Innovationsprozess sind wichtige theoretische Grundlagen für die Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Untersuchung.

2.5.4.1 Übersicht der Barrieren

Barrieren sind weit verzweigte Systeme im Innovationsprozess. Sie sind komplexe Konstrukte und haben erkennbare Symptome an der Oberfläche, welche durch tieferliegende Ursachen ausgelöst werden (Christoph Mirow 2010, S. 59). Barrieren können sich verhindernd, verzögernd oder verändernd auf die Innovation auswirken.

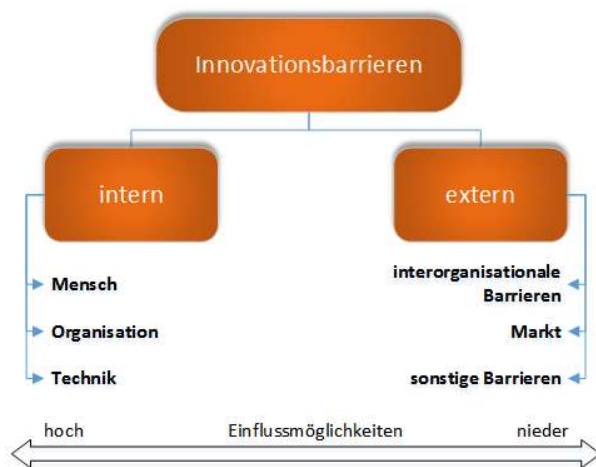


Abbildung 16: eigene Darstellung in Anlehnung an (Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr 2009, S. 48)

Es sind auch positive Auswirkungen möglich, beispielsweise eine Verbesserung durch eine konstruktive Opposition. „Eine Barriere wird als ein gradueller Widerstand charakterisiert, der auch graduell überwunden werden kann. Die Überwindung einer Barriere bedeutet, dass das Hindernis nicht mehr als ein hemmender Faktor wahrgenommen wird. Das Bild der

gradueller Überwindung impliziert die Vielschichtigkeit möglicher Ursachen und Auswirkungen“ (Christoph Mirow 2010, S. 10). Die Abbildung 16 zeigt eine schematische Übersicht der Barrieren im Innovationsprozess aus interner und externer Organisationssicht. Je größer der Abstand einer bestimmten Barriere zur Organisation wird, desto geringer wird die Einflussmöglichkeit darauf.

2.5.4.2 Barrieren mit Rollen- oder Personenbezug

Eine andere Barrieren-Sicht bezieht sich auf individuelle Rollen im Innovationsprozess. InnovatorInnen haben die Aufgabe, Ideen zur Innovation zu führen und müssen auf dem Weg dorthin unterschiedlichste Barrieren überwinden. Mansfeld listet rollenbezogene Barrieren für das Promotoren- und das Champions-Modell (siehe Rollenmodelle Kapitel 2.5.3.2) auf. Diese basieren auf typische Charaktere im Innovationsprozess und beschreiben im Wesentlichen die Qualifikation, das Engagement und die Legitimation der handelnden Personen (Martina N. Mansfeld 2011, 31 & 39). Entsprechend den Fach- und Machtpromotoren zählen Fähigkeits- und Willensbarrieren ebenfalls dazu. Politische oder interorganisationale Aspekte können Austauschbarrieren hervorrufen. Es sind dies Barrieren des Nicht-Miteinander-Könnens, des Nicht-Miteinander-Dürfens, des Nicht-Voneinander-Wissens und des Nicht-Miteinander-Wollens (Martina N. Mansfeld 2011, S. 26).

2.5.4.3 Barrieren der Komplexität

„Nach Abschluss der Entwicklungsvorhaben folgt ‚krisenhaft‘ die Kompetenzentwicklung der Belegschaft. Obwohl der Ansatz des ‚Simultaneous Engineering‘ mittlerweile nicht nur im Innovationsmanagement, sondern auch in der staatlichen Innovationsförderung verbreitet ist, sind jedoch immer wieder Barrieren und Engpässe bei der Umsetzung zu beobachten“ (Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka & Thomas Kley 2007, S. 100). Solche oder ähnliche Szenarien findet man häufig bei Innovationen mit sehr hohem Neuigkeitsgrad. Diese erzeugen komplexe, verteilte

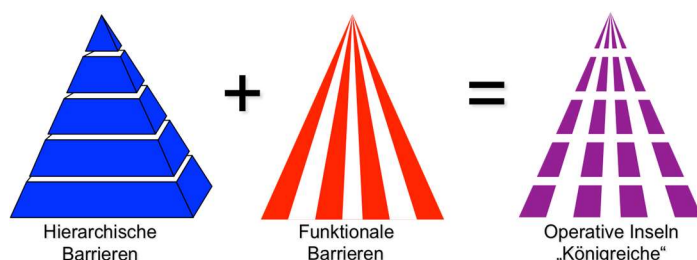


Abbildung 17: operative Inseln, Darstellung in Anlehnung an (Gilbert J. B. Probst & Bettina S. T. Büchel 1994, S. 79)

Entwicklungen, die in der internen Organisation durch unüberschaubare Schnittstellen Reibungsverluste verursachen. Es entstehen sogenannte operative Inseln, wie in Abbildung 17

dargestellt. Offene, vertrauensbildende Kommunikation wird durch die Inselbildung

erheblich erschwert. „Der Bedarf und der mögliche Wertbeitrag strategischer Innovationskommunikation scheint noch nicht überall erkannt worden zu sein. Von 605 befragten Kommunikationsabteilungen gaben nur 18 Prozent an, dass die Stimulation und Promotion von Innovation zu ihren strategischen Themen zählen“ (Stephan Fink 2009, S. 211).

2.5.4.4 Barrieren der Ungewissheit und der Unsichtbarkeit

Das Fuzzy Front End, die Unschärfe in den frühen Phasen des Innovationsprozesses, verursacht allfälliges Unbehagen und Widerstände gegen Innovationen. Hauschildt verwendet das Gebert Modell als Barrieren-Konzept, welches konsequenten Umgang mit Initiativen im Innovationsprozess verlangt, ein spezielles Führungsmodell und wichtige Ansatzpunkte für das Management beinhaltet (Jürgen Hauschildt & Sören Salomo 2011, S. 203). Wie auch in der Erläuterung von Abbildung 17 (siehe Kapitel 2.5.4.3), sind in diesem Zusammenhang Aspekte der Kommunikation und der Information essentiell zur Überwindung von Ungewissheit.

Meyer beschreibt in Innolytics® Innovationsfähigkeit als Produkt aus dem Innovationstyp und den versteckten Innovationsbarrieren. Eine allgemeingültige Aussage über Barrieren ist im Einzelfall zu verifizieren, da sie für gewisse Innovationstypen hemmend und für andere fördernd wirken können. Darin werden vier Arten versteckter Innovationsbarrieren beschrieben: Strukturelle Barrieren, Wahrnehmungsbarrieren, Kommunikationsbarrieren und Motivationsbarrieren. Scheinbar perfekt organisierte Innovationsprozesse drohen zu scheitern, wenn versteckte Barrieren nicht sichtbar gemacht werden, damit sie rechtzeitig überwunden werden können (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 23).

2.6 Innovation im AMS Österreich

In diesem Abschnitt wird die Organisation des AMS kurz beschrieben und wie das Thema Innovation im AMS formal verankert ist, wird überblicksmäßig dargestellt.

2.6.1 AMS - ein Abriss

„Das Arbeitsmarktservice - kurz AMS - ist das führende Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich. Wir vermitteln Arbeitskräfte auf offene Stellen und unterstützen die Eigeninitiative von Arbeitssuchenden und Unternehmen durch Beratung, Information, Qualifizierung und finanzielle Förderung“ (Arbeitsmarktservice Österreich Zugriff: 2017 07 07, S. 1).

1994 wurde das AMS aus der Hoheitsverwaltung des damaligen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ausgegliedert. Beweggründe für diesen Schritt waren die Erhöhung von Effektivität und Effizienz des AMS durch Fokussierung auf die Kernaufgaben. Es sollte ebenso eine verstärkte Akzeptanz in der Öffentlichkeit erreicht werden sowie die Erhöhung der Flexibilität und KundInnen-Orientierung durch zeitgemäßes Management (Peter Oberbichler 2011, S. 1).

Für die Umsetzung dieser Beweggründe wurde die Basis des AMS mit dem Bundesgesetz AMMSG fixiert und damit die Rechtsform angepasst. „§ 1. (1) Die Durchführung der Arbeitsmarktpolitik des Bundes obliegt dem „Arbeitsmarktservice“. Das Arbeitsmarktservice ist ein Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit“ (Arbeitsmarktservicegesetz – AMMSG Zugriff: 2017 07 07, S. 4).

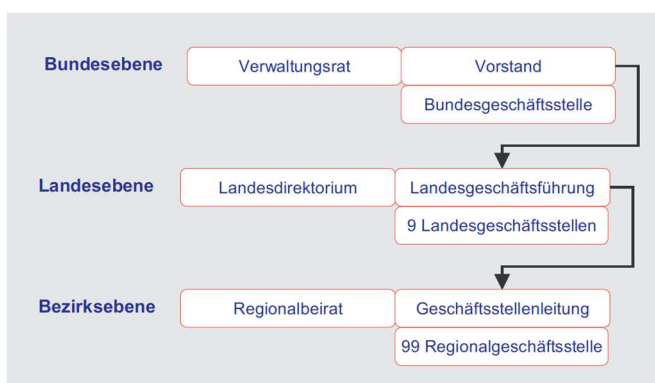


Abbildung 18: AMS Organisation (Peter Oberbichler 2011, S. 5)

Die föderalistisch strukturierte Organisation ist in die Bundesorganisation (BGS), in neun Landesgeschäftsstellen (LGS) und weiter in 99 regionale Geschäftsstellen (RGS) der Bezirke gegliedert. Im Jahr 2016 waren auf durchschnittlich 5.258 Planstellen

rund 5.940 MitarbeiterInnen tätig. In jeder Ebene sind Aufsichtsorgane installiert, die

sich aus den politischen Vertretungen und den Sozialpartnerschaften zusammensetzen, wie in der Abbildung 18 dargestellt.

2.6.2 EFQM Excellence Model® in Innovation

Das EFQM Excellence Model® ist als ein Total-Quality-Management – Framework zu

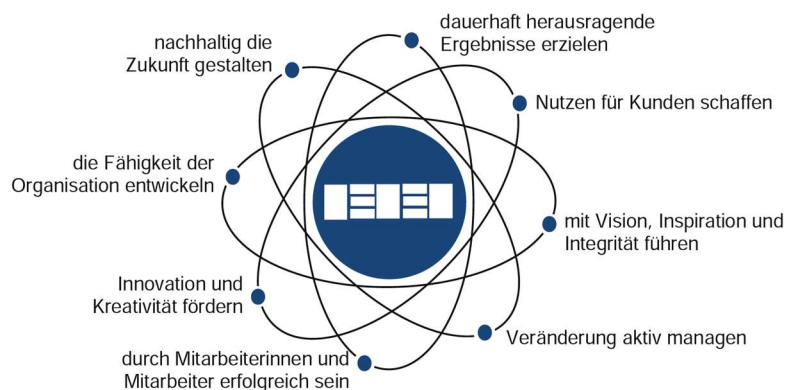


Abbildung 19: (Jörg-Peter Brauer & Claudia Kostka 2013, S. 636)

verstehen. Es bietet einen Rahmen für ganzheitliche Bewertung und Steuerung, deckt alle Elemente einer Organisation ab und hat zum Ziel, AnwenderInnen zu exzellentem Management und zu

exzellenten Geschäftsergebnissen zu führen (Jörg-Peter Brauer & Claudia Kostka 2013, S. 636). „Es konnte gezeigt werden, dass EFQM-Betriebe mit einer breiteren Palette an eingesetzten Befähigern und Kennzahlen tatsächlich eine überlegene Performance erreichen. EFQM-Betriebe schneiden in der Qualität ihrer Produkte, wie auch in der Innovationsleistung besser ab“ (Gunter Lay, Hans-Dieter Schat & Angela Jäger 2009, S. 1). EFQM ist zwar kein explizites IMS, dennoch wirkt es auf die Innovation und beeinflusst diese. Im AMS ist es seit dem Jahre 2000 in allen Organisationsteilen ständig im Einsatz.

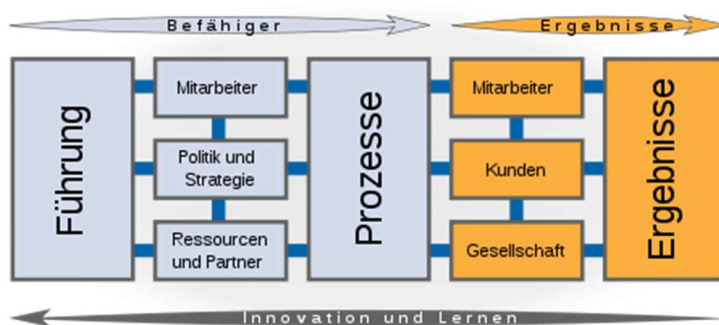


Abbildung 20: Themenraster in Anlehnung an (Benedikt Sommerhoff 2013, S. 2)

Das Modell besteht aus drei ineinandergreifende Komponenten. Die Abbildung 19 zeigt die Komponente der acht Grundkonzepte der Excellence. Es sind dies jene acht Erfolgskriterien, auf denen dauerhafte Excellence für jede Form von

jene acht Erfolgskriterien, auf denen dauerhafte Excellence für jede Form von

Organisation beruht. Es finden sich darin deutliche inhaltliche Überschneidungen mit einem IMS wieder. In einem der Grundkonzepte wird die systematische und kontinuierliche Steigerung des Wertes und der Innovationsleistung durch Nutzung der kollektiven Kreativität explizit beschrieben. „Excellent organisations generate increased value and levels of performance through continual improvement and systematic innovation by harnessing the creativity of their stakeholders“ (EFQM Zugriff: 2016 07 07, S. 3).

Die Abbildungen 20 und 21 zeigen die zwei weiteren Komponenten von EFQM. Das Kriterium Modell dient als Themenraster für QM und Organisationsentwicklung. „Das EFQM Excellence-Modell ermöglicht es den Menschen, die Ursache- und

RADAR Logic

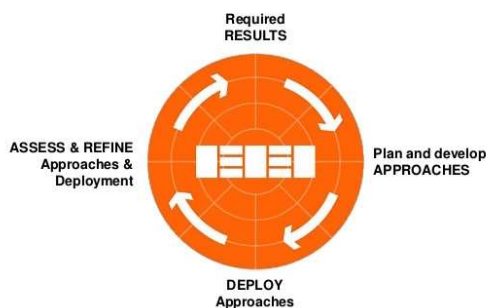


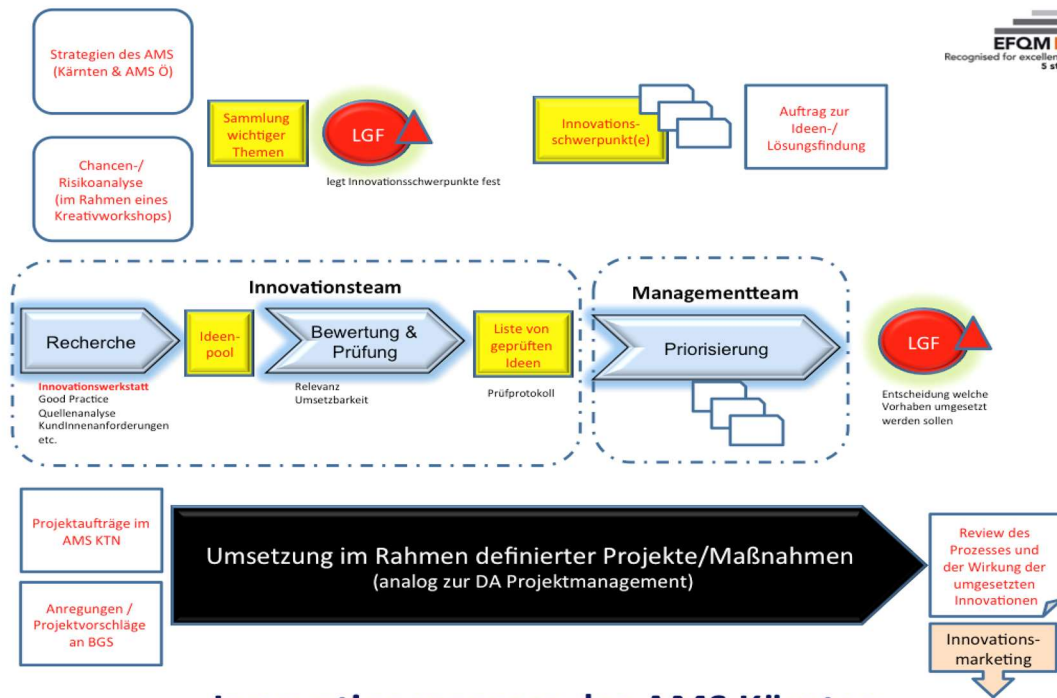
Abbildung 21: RADAR in Anlehnung (Benedikt Sommerhoff 2013, S. 2)

Wirkungsbeziehungen zwischen dem, was ihre Organisation, die Befähiger und die Ergebnisse, die sie erreicht, zu verstehen“ (EFQM Zugriff: 2016 07 07, S. 4). Die RADAR-Logik bildet den Führungsregelkreis ab und skaliert die Reifegradbewertung (das Akronym „RADAR“ setzt sich aus Require, Approach,

Deploy, Assess & Refine zusammen). Diese Logik ermöglicht es, Defizite und Innovationspotentiale systematisch sichtbar zu machen.

2.6.3 Innovationen managen im AMS Kärnten

Das AMS Kärnten hat 2015 das Projekt „Prozess Innovation managen im AMS Kärnten“ umgesetzt. „Zweck des Innovationsprozesses ist das Sammeln von Informationen über die Entwicklung des Arbeitsmarktes, der Dienstleistungen, der Prozesse, der Technologien usw., um daraus Innovationsideen zu gewinnen, die mit den Strategien des AMS Kärnten übereinstimmen. Aus diesen Ideen sind Innovationsvorhaben abzuleiten und zu verwirklichen“ (Sarah Blatnig & Gerhard Pöschl 2015, S. 1). In Abbildung 22 ist dieser Prozess visualisiert und in seinen



Innovationsprozess des AMS Kärnten

Abbildung 22: (Sarah Blatnig & Gerhard Pöschl 2015, S. 4)

Komponenten dargestellt. Der Kern dieses Managementprozesses wird von der Erschließung der Quellen für Innovation, also der Recherche, gebildet. Die Rechercheergebnisse werden bewertet, auf Umsetzbarkeit und Dringlichkeit geprüft. Wird entsprechendes Potential für eine Idee identifiziert, folgen ein Projektauftrag zur Umsetzung und ein Review nach Projektabschluss.

2.6.4 Innovation & Verankerung in der Organisation

Nach den Innovationsinitiativen in einigen Bundesländern, soll für das AMS Österreich ein neuer Prozess in Form des Managementprozesses „M6_Innovation und Projekte managen“ in die Prozesslandkarte aufgenommen und bundesweit ausgerollt werden. Die Abbildung 22 zeigt die Positionierung von Innovation in der Prozesslandkarte. Somit ist das Thema Innovation in der obersten Metaebene des Prozessmanagements des AMS verankert.

Der Prozessstart wird mit einer Idee aus einer der zahlreichen Innovationsquellen angestoßen. Das Transformieren in einen Innovationsprozess kann seinen Ausgangspunkt in KVP, Ideefix (Ideenverwaltung), Good Practice, externe Inputs, Benchlearning, KundInnen-Feedback, Qualitätskontrolle, Qualifikationsbedarf, Revision, Strategieklausur und Technik etc. haben. Für den Innovationsprozess sind

Teilprozesse in folgende Phasen gegliedert: Themenspeicher, Priorisierung, Innovation – Trigger, Entwicklung und projekthafte Umsetzung bis zum kontinuierlichen Prozessmanagement.

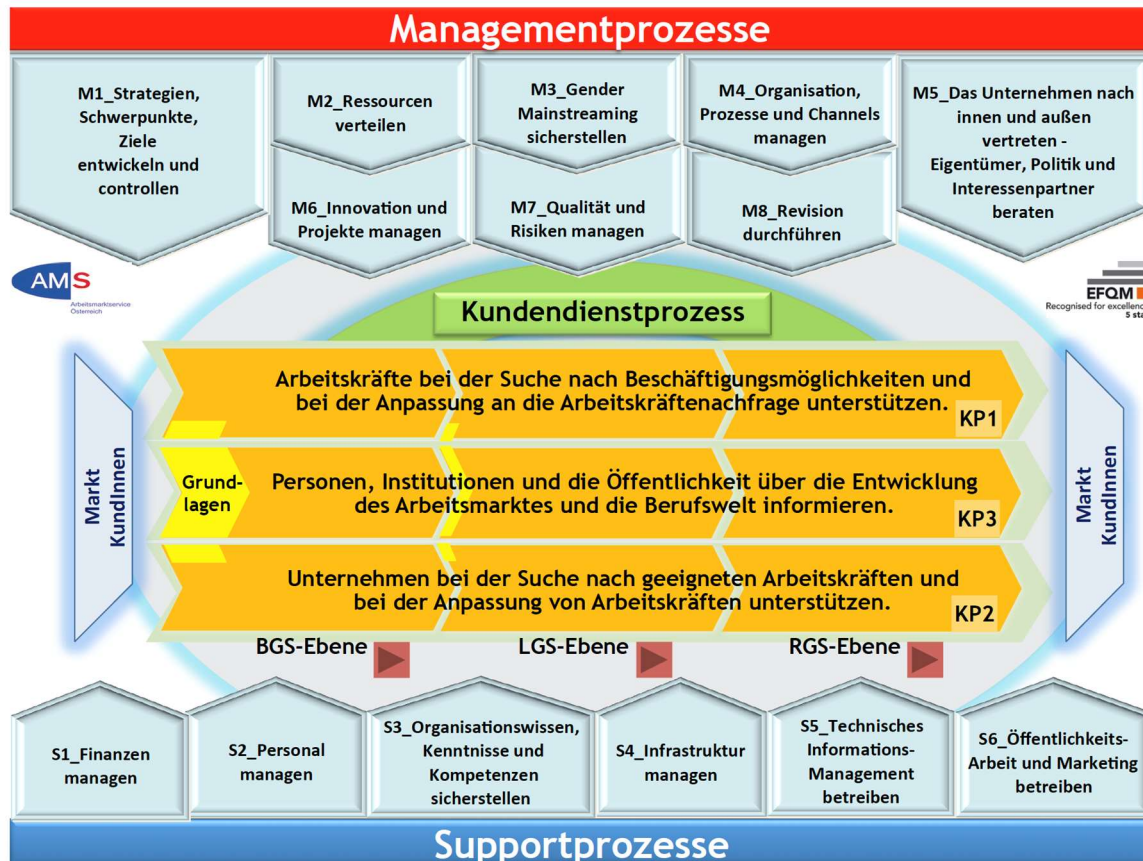


Abbildung 23: (AMS Prozesslandkarte 2016)

Das AMS ist eine Organisation mit einer Historie an tiefgreifenden Veränderungen und wird als innovativ wahrgenommen. „Zur Förderung von Innovationen und Weiterentwicklungen werden unzählige Werkzeuge wie beispielsweise Boxenstopps, das Projekt Wissensmanagement, Good-Practice-Transfer, Management-Assessments, Projektmanagement usw. genutzt bzw. befinden sich gerade in Umsetzung. Zusätzlich werden umfangreiche Veränderungen in systematischer Weise pilotiert und im Rahmen des jeweils zugrundeliegenden Projektmanagements evaluiert“ (Michaela Reisner 2015, S. 6).

Des Weiteren wird Innovation über das Führungskräfteleitbild und die Strategielandkarte in der Organisation verankert. Das Führungskräfteleitbild ist in

sechs Schwerpunkte gegliedert. Der Schwerpunkt 1, „Führungskräfte entwickeln Visionen und Zielsetzungen“, bezieht sich direkt auf Innovation. „Ich fördere eine Kultur der Kreativität und Innovation und kommuniziere neue Ideen aktiv an MitarbeiterInnen und Vorgesetzte“ (AMS 2012, S. 5). Und im dritten Themenschwerpunkt wird Innovation zwar nicht explizit angesprochen, aber es geht um die aktive Gestaltung der Veränderungen im AMS (AMS Prozesslandkarte 2016, S. 8-9).

In der Strategielandkarte lautet die Verankerung der Innovation wie folgt: „Wir sind innovativ und gehen Neues mit Mut an...

- indem wir auf dem Weg zur Digitalisierung die Jobplattform, Apps u.a. entwickeln.
- und schaffen Raum für Innovation und Kreativität.
- darum informieren wir unsere MitarbeiterInnen und bauen Wissen und Kompetenzen für zukünftige Herausforderungen auf“ (AMS Strategielandkarte 2017).

Die Abbildung 24 zeigt die AMS Strategielandkarte.

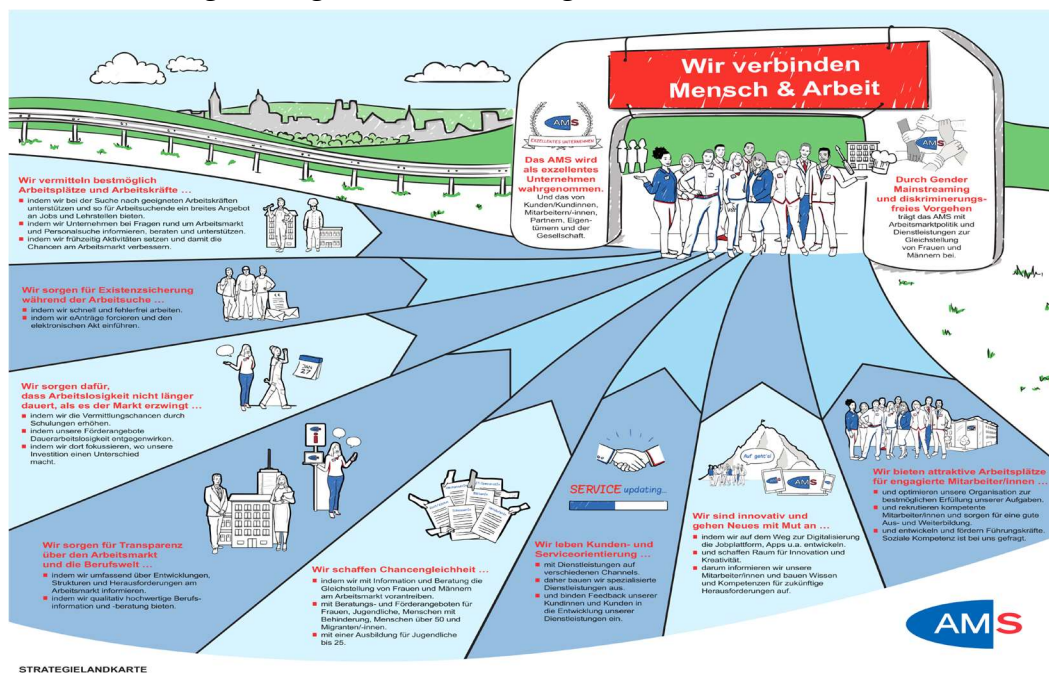


Abbildung 24: Strategielandkarte

3 Methodologie & Problemlösungsweg

Die Methodologie beschreibt verschiedene Arten von Methoden, mit denen unterschiedliche Problemstellungen gelöst werden können. Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über eine grundlegende Methodenauswahl für diese Untersuchung und stellt den Forschungsprozess als Problemlösungsweg dar. „Unter Methodologie verstehen wir die Vorgehensweise des wissenschaftlichen Denkens – unter Forschungsablauf die Umsetzung dieses Denkens in einzelne systematisch ausgerichtete und nachvollziehbare Forschungsschritte“ (Peter Atteslander 2010, S. 25).

3.1 Forschungsbereich

Diese Untersuchung ist in den Bereich der empirischen Sozialforschung einzuordnen. „Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Tatbestände“ (Peter Atteslander 2010, S. 3). Allgemein gesehen ergeben sich darin drei Hauptfragen, die es zu beantworten gilt, die nachfolgend zusammengefasst sind (Peter Atteslander 2010, S. 3–6):

- Die Frage der Empirie wird beantwortet mit dem, was wir erfahren, also was mit menschlicher Sinneswahrnehmung erfasst wird. Empirische Sozialforschung umfasst jenen Bereich theoretischer Aussagen, die an realen Erfahrungen geprüft werden können.
- Die Frage der Systematik wird beantwortet mit den Regeln, nach denen der gesamte Forschungsprozess abzulaufen hat. Damit wird der Forschungsablauf nachvollziehbar. Aspekte der sozialen Wirklichkeit werden theoriebezogen erfasst, sie bestehen aus Erklärungen gesellschaftlicher Zusammenhänge.
- Die Frage der sozialen Tatbestände wird beantwortet mit dem menschlichen Tun und Handeln, mit Artefakten und mit sprachlich vermittelter Meinung, Information und Erfahrung.

Die Abbildung 25 zeigt das Makroschema der empirischen Sozialforschung: die Problembenennung mit dem Problemnachweis; die Abgrenzung des Gegenstandsbereiches als Ausschnitt der sozialen Wirklichkeit; das Forschungsdesign mit Auswahl und Anwendung von Forschungsmethoden; Analysen der Ergebnisse



Abbildung 25: eigene Darstellung in Anlehnung (Peter Atteslander 2010, S. 21)

und die Nutzung der Ergebnisse (Peter Atteslander 2010, S. 21). Das Makroschema gibt die grundsätzliche Orientierung für den Forschungsprozess vor.

3.2 Ausgangssituation & Vorüberlegungen

Die Ausgangssituation beinhaltet die theoretischen Vorüberlegungen, die zur Entwicklung des Forschungsdesigns hinführen. Die einzelnen Forschungsschritte unterscheiden sich zwar theoretisch voneinander, in der praktischen Forschungsarbeit verschmelzen diese aber miteinander (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 74). Der Forschungsprozess verlangt ein hohes Maß an Kreativität und wird äußerst komplex mit fortschreitender Durchführung.

3.2.1 Erkenntnisleitende Ausrichtung

Die Ausgangssituation für das strategische Vorgehen ist die Forschungsfrage. „Sie ist der Ausgangspunkt jedes empirischen Forschungsprozesses und gibt aufgrund theoretischer Vorüberlegungen den Prozessverlauf vor“ (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 33).

Die Forschungsfrage wurde bereits formuliert (siehe Kapitel 1.4). Die erkenntnisleitende Ausrichtung zielt darauf ab, im Zusammenhang mit dem Innovationsprozess im AMS, eine rekonstruierende Untersuchung durchzuführen. Der Innovationsprozess bildet somit die Basis der Rekonstruktion. Die Prinzipien von Ursache und Wirkung ergeben die Einflussfaktoren auf den Innovationsprozess und die daraus resultierenden Mechanismen werden abgeleitet.

3.2.2 Identifikation von Kausalmechanismen

In der Problembeschreibung wurde festgestellt (siehe Kapitel 1.2), dass der innovative Output im AMS höher sein sollte. Der Output ist das Ergebnis eines Prozesses. Aus den Elementen, die dieses Ergebnis beeinflussen, leiten sich die Untersuchungsvariablen ab. Es sind dies die Innovationskultur, die Führungskultur und die Kommunikationskultur. Die theoretische Überlegung dabei ist, dass mit den unterschiedlichen Merkmalsausprägungen der Untersuchungsvariablen versucht wird, die Ursachen und deren Auswirkungen auf den Innovationsprozess zu ergründen, um damit Kausalmechanismen festzustellen. „Der Weg über die empirische Identifikation von Kausalmechanismen und ihre anschließende Verallgemeinerung legt die Anwendung qualitativer Methoden nahe“ (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 28).

3.2.3 Dimensionen einer Kausalkette

Das Ergebnis der Problemanalyse soll mit einer mechanismenorientierten Erklärungsstrategie interpretiert werden. Mit der Überlegung, welche Informationen für die Fragebeantwortung erforderlich sind und wo diese gespeichert sind, kommt man zum Schluss, dass diese aus der Erfahrungen von ExpertInnen gewonnen werden können. Zur Datenerhebung bietet sich die Möglichkeit von Interviews an. Personen mit Bezug zum Innovationsprozess stehen im AMS ausreichend zur Verfügung. Aus deren Erfahrungen heraus resultieren auch ausreichend Fallbeispiele, die für die Untersuchung herangezogen werden können. Die Untersuchung eines Einzelfalles ist hier ebenfalls zulässig, es kommt nicht auf die Anzahl der Befragungen an. ExpertInnen sind das Medium und nicht das Objekt der Untersuchung, also Zeugen der uns interessierenden Prozesse. Untersuchungsobjekte sind deren Wissen, Sichtweisen und Erfahrungen (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 12).

Die Kausalmechanismen bestehen aus Kausalketten, die differenziert ausgewertet werden können. Sie stellen einen wesentlichen Teil für die späteren Kategorien dar, die das Ziel der Analyse sind und die Basis für den Ergebnisreport bilden. Zur

Veranschaulichung werden hier zwei Beispiele von Kausalketten und deren Dimensionen in der Abbildung 26 gezeigt.

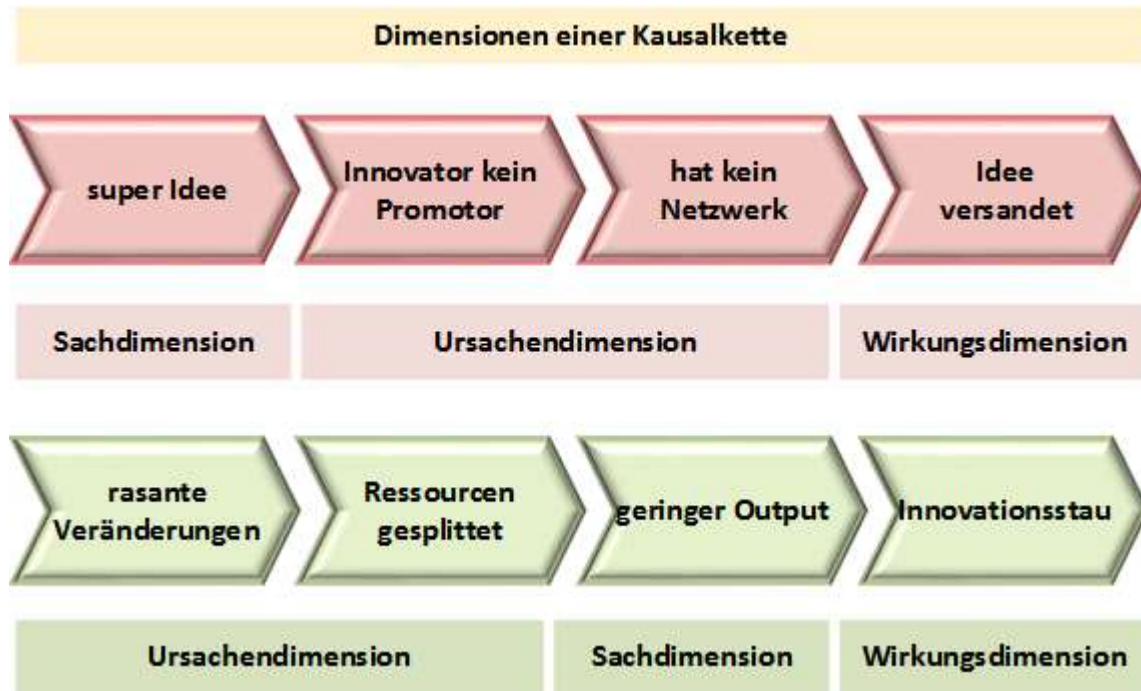


Abbildung 26: eigene Darstellung

3.3 Methodenauswahl

Damit ist der Grundstein für die Untersuchungsstrategie gelegt und kann im Detail für die Methodenauswahl herangezogen werden, nämlich die Datenerhebung mittels

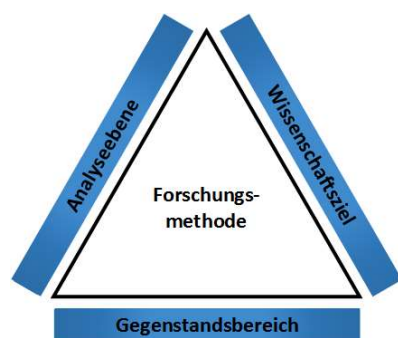


Abbildung 27: eigene Darstellung

ExpertInnen-Interviews und die Auswertung der sozialen Rohdaten mittels qualitativer Inhaltsanalyse. Diese Auswahl wird in den folgenden Kapiteln genauer differenziert.

„Die systematische Analyse der sozialen Wirklichkeit geschieht anhand von vier Methoden: 1. Beobachtung, 2. Befragung, 3. Experiment, 4. Inhaltsanalyse“ (Peter Atteslander 2010, S. 54).

In dieser Untersuchung werden Personen zum Thema Innovationsprozess interviewt (= Befragung). Die erhobenen Rohdaten werden anschließend einer Inhaltsanalyse unterzogen. Daraus ergibt sich eine

Methodenkombination, die aufeinander abgestimmt sein muss. Durch die Verbindung mit der sozialen Realität ergeben sich Zusammenhänge mit dem Gegenstandsbereich der Untersuchung. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 27 dargestellt und lauten wie folgt: Als Gegenstandsbereich ist der Innovationsprozess im AMS festgelegt. Das Wissenschaftsziel ist auf das Identifizieren und Beschreiben von Innovationsbarrieren ausgerichtet. Und als Analyseebene dient ein Ausschnitt der Unternehmenskultur, repräsentiert durch das Wissen und den Erfahrungen der ExpertInnen.

3.3.1 Analysemethode

Die Methoden für die Datenerhebung und für die Datenauswertung wurden bereits festgelegt. Für beide Teilprozesse im Forschungsablauf mussten unterschiedliche Möglichkeiten beachtet werden. Zunächst ist die Entscheidung zwischen dem qualitativen oder dem quantitativen Analyseansatz notwendig. Die Form der Befragung ist von dieser Entscheidung abhängig und daher vor der Planung zu treffen. Zwei grundlegende Aspekte werden nachfolgend zusammenfassend beleuchtet.

3.3.1.1 Qualitativer Aspekt

Das Untersuchungsziel ist eine systematische Rekonstruktion von Wirkungsmechanismen und eine theoriegenerierende induktive Schlussfolgerung. „Systematisch“ weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden sozialen Realität sowie die zur Verfügung stehenden Mittel bedingen den Forschungsablauf“ (Peter Atteslander 2010, S. 5).

Grundlegende Aspekte des qualitativen Vorgehens sind mechanismenorientierte Strategie, induktive Theoriebildung und subjektive Interpretation. Dem gegenüber stehen Merkmale des quantitativen Vorgehens, beispielsweise theorietestend, deduktiv und objektive Messung. Lamnek beschreibt diese Unterschiede ausführlicher (Siegfried Lamnek 2005, S. 272).

In der Literatur wird leidenschaftlich gegenseitige Kritik zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen ausgetragen, doch grundlegend kommen beide Ansätze nicht ohne einander aus. „Man findet in jeder Untersuchung Teile des jeweils anderen Ansatzes. Qualitative Methoden untermauern, dass der Forschungsansatz auf Interpretation beruhenden menschlichen Handelns angemessen ist, wo der quantitative Ansatz nicht in der Lage sei, gültige Beschreibungen und Erklärungen dieser hervorzubringen“ (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 23–29).

Aus diesem Grund können sich beide Methoden auch sehr gut ergänzen und so zu einer höheren Ergebnisvalidität führen. „The primary reason researchers use a mixed or multiple methods design is to maximize benefits obtained from both qualitative and quantitative methods in the same project. Qualitative and quantitative methods each provide different types of data, and each access different aspects of the phenomenon under study, so that by integrating qualitative and quantitative findings, the study has increased scope, density, detail, and even increased validity“ (Janice M. Morse & Lory J. Maddox 2014, S. 524).

3.3.1.2 Induktiver Aspekt

In der Literatur wird der qualitativ-induktive Erkenntnisweg häufig als die Schlussfolgerung vom Speziellen zum Allgemeinen beschrieben. Ein Vorteil ist, unter bestimmten Bedingungen können bestimmte Effekte hervorgebracht werden. Diese beinhalten das Identifizieren von Zusammenhängen (Kontextwissen). Der quantitativ-deduktive Ansatz benötigt für die Erklärung von Ursache und Wirkung zusätzliche Annahmen aus anderen empirischen Untersuchungen (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 26).

Der Nachteil des qualitativ-induktiven Ansatzes ist, dass keine Aussage bezüglich gültiger Reichweite getroffen werden kann. „This inference only extends knowledge to the extent that it proceeds from a limited selection to a larger totality. Qualitative induction is not a valid but only a probable form of inference, although it does have the advantage of being possible to operationalize“ (Jo Reichertz 2014, S. 129).

3.3.2 Befragungsmethode

Die Form der Befragung auszuwählen, ist ein ähnlich komplexer Entscheidungsprozess wie der der Analyse. Welche Möglichkeiten bieten sich im Rahmen der Untersuchung und welche Daten werden mit welcher Form der Befragung produziert? „Daten sind alle Informationen, die mithilfe sozialwissenschaftlicher Methoden gewonnen worden sind. Dabei können zwei Arten unterschieden werden: So kann man einen Sachverhalt, wie etwa die Zufriedenheit mit dem eigenen Leben, mithilfe von Zahlen beschreiben. So bedeutet dann zum Beispiel der Wert eins, dass jemand mit seinem Leben sehr unzufrieden ist und der Wert sieben, dass es sich um eine Person handelt, die mit ihrem Leben sehr zufrieden ist. Man kann aber auch eine ausführlichere verbale Auskunft bei einem Menschen über dessen Zufriedenheit mit dem Leben einholen, beispielsweise durch die Bitte an eine Person, einfach zu erzählen, wie es ihr geht. Auch in diesem Fall soll dann von Daten gesprochen werden“ (Michael Häder 2015, S. 16). Je nach angewandter Methode werden also quantitative oder qualitative Daten erhoben.

In dieser Untersuchung, sollen ExpertInnen ihr Wissen bezüglich Innovationsprozess im AMS verbal beschreiben. Verbale Beschreibungen von Merkmalsausprägungen stellen qualitative Rohdaten dar, die Methodenkombination mit einer qualitativen Inhaltsanalyse kann damit als logisch schlüssig angesehen werden. Auf weitere Details in der Methodenwahl wird im Zuge der praktischen Umsetzung (siehe Kapitel 3.4) eingegangen.

3.3.3 13 Säulen qualitativen Denkens

Die Grundlagen des qualitativen Denkens beinhalten: „die Forderung stärkerer Subjektbezogenheit der Forschung, die Betonung der Deskription und der Interpretation der Forschungsobjekte, die Forderung, die Objekte auch in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung (statt im Labor) zu untersuchen, und schließlich die Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozess“ (Philipp Mayring 2002, S. 19).

Die 13 Säulen sind vollständig nachzulesen auf der Homepage der Universität Augsburg (Universität Augsburg Zugriff: 2017 07 07). Drei dieser Säulen, die im Zusammenhang mit dieser Untersuchung als besonders wichtig eingeschätzt werden, werden nachfolgend hervorgehoben und thematisiert. Diese Punkte heben besonders die Subjektivität beziehungsweise die Validität der qualitativen Forschung hervor.

- *Säule Nr. 4) Vorverständnis*

Bezüglich der Bedeutung des Vorwissens, ist man sich keineswegs einig, es könnten Theorien tendenziös konstruiert werden. Ohne Kontextwissen setzt man sich der Gefahr aus, dass kausale Zusammenhänge unentdeckt bleiben (Philipp Mayring 2002, S. 31–32). „Die Forschenden sollten über ein großes Maß an Kontextwissen verfügen - damit ist ein zentrales Thema angesprochen. Sollen oder können Theorien aus den Daten induktiv von selbst herauswachsen“ (Jo Reichertz & Sylvia Wilz 2016, S. 59)?

- *Säule Nr. 6) Forscher-Gegenstand-Interaktion*

Die Interaktion Forschender mit dem Untersuchungsgegenstand steigert die Komplexität der Untersuchung zusätzlich. Sowohl in die Untersuchungsstrategie, wie auch in die Interpretation der Ergebnisse ist es zulässig, persönliche Erfahrungen einzubringen. „Das Postulat der Interpretation bedeutet zunächst, dass vorurteilsfreie Forschung nie ganz möglich ist, dass also das Vorverständnis bezüglich des Forschungsgegenstandes zu explizieren ist. Es bedeutet auch, dass Introspektion, das Zulassen eigener subjektiver Erfahrung mit dem Forschungsgegenstand ein legitimes Erkenntnismittel ist“ (Philipp Mayring 2002, S. 25).

- *Säule Nr. 13) Quantifizierbarkeit*

„Qualitativ orientierte Untersuchungen können die Voraussetzung darstellen für sinnvolle Quantifizierungen der Ergebnisse. Mit der Quantifizierung kann ein Schritt zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschaffen werden“ (Universität Augsburg Zugriff: 2017 07 07).

3.4 Praktische Umsetzung

Nach den theoretischen Vorüberlegungen und der grundlegenden Methodenwahl wird der weitere Forschungsablauf in Form des Problemlösungsweges praktisch umgesetzt. Die jeweiligen Methoden werden detaillierter entwickelt, damit Schlüssigkeit mit der Forschungspraxis entsteht und die Arbeitsschritte auch tatsächlich funktionieren. Wir verlassen gedanklich an dieser Stelle das Makroschema der empirischen Sozialforschung und zoomen in das Mikroschema des qualitativ-induktiven Erkenntnisweges hinein. Zur Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit werden die einzelnen Forschungsschritte nachfolgend beschrieben.

3.4.1 Datenerhebung & Datenaufbereitung

Das Rohmaterial, welches es zu analysieren gilt, wird mittels ExpertInnen-Interviews produziert. Wie können ExpertInnen identifiziert werden und welche Merkmale müssen dabei erfüllt sein? Welche Form von Interview ist im Umfeld der Untersuchung möglich und wie können diese vorbereitet werden? Diese Fragen werden in den nachfolgenden Kapiteln beantwortet.

3.4.1.1 ExpertInnen identifizieren

Als ExpertInnen kann man Personen einordnen, die über besonders Wissen in einem besonderen sozialen Kontext verfügen. Mitunter ist sogar eine exklusive Stellung in dem sozialen Kontext gegeben, den wir untersuchen möchten (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 13). Zum Beispiel könnte man eine solche Expertise bei Personen annehmen, die über Jahre hinweg ein bestimmtes Hobby ausüben. Oder wenn es um Rekonstruktion einer Biographie geht, würden Personen als ExpertInnen in Frage kommen, die einer Zielperson sehr nahe gestanden sind, etwa im Freundeskreis oder in der Familie.

In dieser Untersuchung vermuten wir spezielles Innovationswissen bei Personen, deren Position mit einem sehr hohen Maß an Verantwortung ausgestattet ist. Das bringt die Annahme des hohen Stellenwertes von Innovation im AMS mit sich.

Führungskräfte in den Fachabteilungen der Kernprozesse zählen beispielsweise zum gesuchten Personenkreis. Dies gilt auch für AMS MitarbeiterInnen, die aufgrund Ihrer speziellen Funktion mit dem Thema Innovation besonders konfrontiert sind. Beispielsweise sind dies Personen aus dem Kernteam des Qualitätsmanagements oder der Organisationsentwicklung.

Es wurden insgesamt 19 ExpertInnen interviewt. Aus der Bundesgeschäftsstelle sieben Personen, vier LandesgeschäftsführerInnen, sieben Personen aus fünf verschiedenen Landesorganisationen und eine AMS-externe Person mit speziellem Innovations- und AMS - Know-how. Interviews in regionalen Geschäftsstellen fanden keine statt.

3.4.1.2 Interview Planung

Wie man ein Interview klassifizieren kann, ist im Wesentlichen von vier Kriterien abhängig. Atteslander bezieht sich auf den Grad der Strukturierung, die Form der Kommunikation, die Form der Standardisierung und die Art der Fragen (Peter Atteslander 2010, S. 134–149). Wobei die Strukturierung und die Standardisierung mit dem Vorbereitungsgrad des Fragebogens zusammenhängen und sich weitgehend überschneiden. Je weniger strukturiert ein Interview ist, desto mehr hängt die Last der Kontrolle während dem Interview an der fragenden Person. Bei Interviews ohne Fragebogen sollten entsprechende Erfahrung und Routine für die Interviewführung gegeben sein. Für stark strukturierte Interviews muss vor der eigentlichen Feldarbeit sorgfältig ein Fragebogen konstruiert werden (Peter Atteslander 2010, S. 134).

Mayring differenziert das narrative Interview (freie Erzählung und wenig strukturiert), das problemzentrierte Interview (halbstrukturiert mit einem Interviewleitfaden) und die Gruppendiskussion (beispielsweise Fokusgruppen) (Philipp Mayring 2002, S. 67–84). Hier wird jeweils von einer persönlichen Kommunikationsform (face to face) ausgegangen und diese auch als geeignete Variante für qualitative Erhebungen angesehen.

Gläser und Laudel empfehlen für eine qualitative Erhebung ebenfalls das Leitfadeninterview und beschreiben dieses als kommunikativen Prozess, der einem

natürlichen Gespräch gleicht. In diesem Prozess sind die Rollen fragende/antwortende Person vergeben und anerkannt und die fragende Person führt den Dialog (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 111–112).

In dieser Untersuchung kommt ein persönliches, problemzentriertes Leitfadenterview zur Anwendung. Der Leitfaden wurde vor der Feldarbeit zusammengestellt und mit zunehmender Erfahrung nach einigen Interviews verbessert. Es wurde eine offene Frageform verwendet und versucht, möglichst alle Teilbereiche von Innovation abzudecken. Es kamen auch hypothetische Fragen vor, die das Entwickeln von Zukunftsszenarien provoziert haben. Zum Beispiel: „Was kann passieren, wenn man sich überhaupt nicht mehr um Innovation in der Organisation kümmert?“

Die Interview-PartnerInnen wurden rechtzeitig vor dem Termin per Mail über Zweck und Inhalt informiert. Damit wurde die Möglichkeit zur Vorbereitung auf die Befragung eingeräumt und ein ungefähres Zeitfenster für die Befragung reserviert. Das ist insofern wichtig, damit man in ungestörtem Rahmen interviewen kann.

3.4.1.3 Interview Durchführung und Nachbetreuung

Zwei wesentliche Aspekte sind vor dem Start des eigentlichen Interviews wichtig zu beachten. In einem kurzen Briefing geht man durch, was mit den Rohdaten in weiterer Folge passiert und in welcher Form die Daten zur Anwendung kommen. Dazu gehört auch eine Datenschutzgarantie. Damit wird gewährleistet, dass die erhobenen Rohdaten nur anonym weiterverarbeitet werden, was auch zu einem offeneren Gesprächsklima beiträgt.

Der zweite Aspekt ist die Information über die Notwendigkeit der digitalen Aufzeichnung des Interviews und einhergehend die Bitte um das Einverständnis dafür. Diese Vorgehensweise wird als die „informierte Einwilligung“ zur Aufzeichnung und zum Datenschutz gesehen (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 53). Aus Sicht der Forschungsethik ist dies ein erforderliches Vorgehen.

Die Anwendung des Leitfadens wurde je nach Gesprächsverlauf flexibel gehalten und kam dadurch mehr oder weniger zum Einsatz. Der Leitfaden bietet eine Hilfestellung, um den roten Faden nicht zu verlieren und den Gesprächsfluss aufrecht zu erhalten, falls unerwartet knappe Antworten gegeben werden.

Am Ende des Interviews wurde angeboten, nach erfolgter Transkription, die Interview-Daten zur Verfügung zu stellen. Das ermöglicht, etwaige Aussagen zu korrigieren oder falls erforderlich, zu ergänzen.

3.4.1.4 Datenaufbereitung

„Die Deskription, die exakte angemessene Beschreibung des Gegenstandes, ist ein besonderes Anliegen qualitativ orientierter Forschung. Daher ist zwischen Erhebung und Auswertung ein Zwischenschritt, die Aufbereitung, erforderlich. Durch die Erhebung werden der Realität Informationen entlockt, dieses Material muss aber erst festgehalten, aufgezeichnet, aufbereitet und geordnet werden, bevor es der Auswertung zugeführt werden kann. Die beste Erhebung ist nutzlos, wenn bei der Aufbereitung unsauber gearbeitet wird“ (Philipp Mayring 2002, S. 85).

Mit der Digitalisierung des Materials ist schon viel Arbeit für die Aufbereitung vorweggenommen. Diverse Protokollierungstechniken sind damit hinfällig. Es stellen sich dann nur mehr die Fragen, in welcher Form die Transkription, also das Transformieren der akustischen Daten in Textdaten, erfolgen soll: Standardsprache oder Umgangssprache und vollständige oder teilweise Transkription?

„Die konkrete Entscheidung, wie genau ein Gespräch transkribiert werden soll, hängt vom Ziel der Analyse ab. So muss sich der Forscher fragen, ob es für sein Forschungsziel beispielsweise relevant ist, auch den Dialekt eines Sprechers wiederzugeben“ (Michael Häder 2015, S. 413).

„Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Textfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche interpretative Auswertung bietet“ (Philipp Mayring 2002, S. 90).

Aus den Audiodateien der Interviews wurde eine vollständige Transkription in Standardsprache durchgeführt. Lesbarkeit und Weiterverarbeitung werden dadurch erleichtert und die Aussagen bleiben inhaltlich unverändert. Das produzierte Rohmaterial umfasst ca. 279 Seiten und ist für die Analyse damit fertig aufbereitet.

3.4.2 Datenanalyse konventionell vs. softwaregestützt

Die Methodologie bietet zahlreiche Möglichkeiten, eine qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen. Die wichtigste Frage im Vorfeld ist, ob mit Unterstützung einer Analysesoftware gearbeitet wird oder auf eine konventionelle Art? In den Lehrbüchern der qualitativen Sozialforschung findet man zahlreich Kritik über den Einsatz von softwaregestützter Analyse. Detaillierte Ausführungen zu diesem Thema werden im Beitrag von Friese im Handbuch für Grounded Theory in den Kapiteln „Software in der Kritik“ und „Software in der Methodenausbildung“ diskutiert (Susanne Friese 2016, S. 484–487). Ein Grund für dieses Missverhältnis liegt darin, dass die meisten Methoden lange vor den Analysetools entstanden sind. Der Umgang mit Software bewirkt eine grundlegende Veränderung gegenüber den traditionellen Analyseprozessen.

3.4.2.1 Datenanalyse konventionell

Das Wesen der qualitativen Inhaltsanalyse aus Sicht einer Metaebene ist, dass ein Erkenntnisinteresse mit relevanten Ausschnitten aus dem Rohmaterial beantwortet wird. Dazu werden diese relevanten Teile mit Codes markiert und es entsteht eine erste Struktur. Diese Struktur wird systematisch zu einem Kategoriensystem weiterentwickelt, indem inhaltsähnliche Codes zusammengefasst werden. Damit können thematisch strukturierte relevante Inhalte aus dem Rohmaterial entnommen werden (Extraktion), um anschließend auf ein überschaubares Maß reduziert zu werden (Abstraktion). Mit dem abstrahierten Material wird eine Interpretation erstellt und in weiterer Folge eine Theorie abgeleitet. Die Abbildung 28 gibt einen Überblick über unterschiedliche Varianten, wie es vom Rohmaterial zu Interpretationen kommen kann.

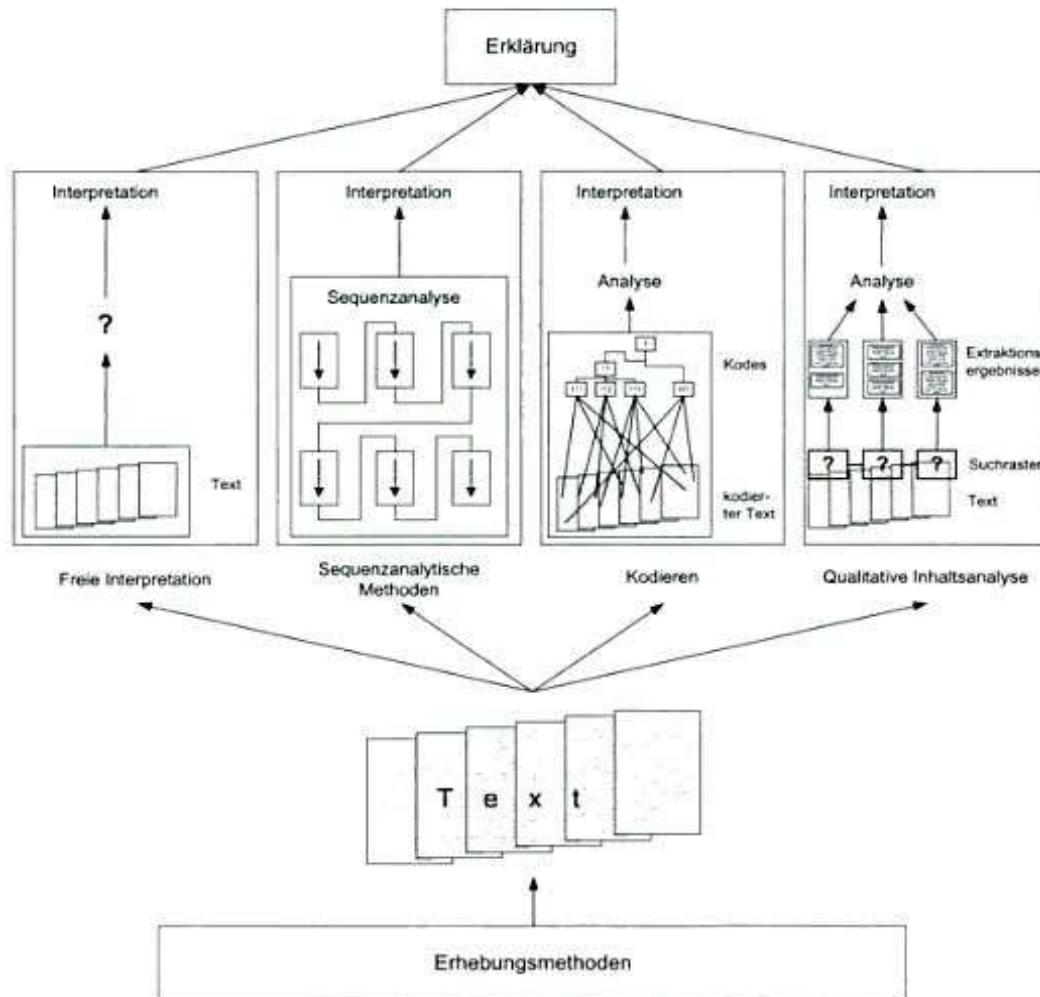


Abbildung 28: Auswertungsmethoden (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 44–45)

Dazu ist zu bemerken, dass in der Literatur die Begrifflichkeiten qualitativer Prozesse teilweise unterschiedlich und teilweise synonym verwendet werden. Kodieren kann beispielsweise als strukturierender Prozessschritt gesehen werden oder als eigene Methode. Gläser vergleicht Modelle und Begriffe ausführlich (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 36–48).

„Das heißt, dass das, was man allgemeinhin innerhalb von CAQDAS als Kodieren bezeichnet, nicht das ist, was Glaser, Strauss, Corbin oder auch Charmaz u. a. unter

„Kodieren“ im Sinne der GT verstehen. Das ist vermutlich auch ein Grund für die Kritik an computergestützter Analyse“ (Susanne Friese 2016, S. 490).

3.4.2.2 Datenanalyse mit CAQDAS

Der nächste Schritt führt in die softwaregestützte Analyse und versuchen traditionelle Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse in Prinzipien der Software zu übersetzen. „Forschung ist harte Arbeit und das Denken, Reflektieren und Interpretieren nimmt keine Software ab. Software kann den Analyseprozess unterstützen, den Forschenden immer wieder auf die Daten lenken ohne ständig suchen zu müssen“ (Susanne Friese 2016, S. 486).

In der Welt von Computer Aided Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS) unterscheiden sich die Prozessschritte von denen der konventionellen Methoden. Deren Prinzipien sollen aber verstanden werden, damit das Wissen aus den Lehrbüchern auch für neu entwickelte Methoden verwendet werden kann. „Die Begrifflichkeiten der manuellen Analyse können nicht eins zu eins übernommen werden. Vielmehr sollte man überlegen und verstehen, was der Sinn und Zweck des Vorgangs ist und dann eine diesem Vorgang entsprechende Softwarefunktion verwenden“ (Susanne Friese 2016, S. 491).

Es stehen zahlreiche CAQDAS Varianten für die Auswahl zur Verfügung. Unter anderem werden Tools bereits im Jahr 1995 im Buch „Computer Programs for Qualitative Data Analysis“ (Eben A. Weitzman & Matthew B. Miles 1995, S. 217) vergleichend beschrieben. ATLAS.ti geht als ein universelles und führendes Tool daraus hervor. In „The Coding Manual for Qualitative Researchers“ werden insgesamt 16 Tools verglichen. Darunter auch: „ATLAS.ti: www.atlasti.com - ATLAS.ti is one of the major commercial CAQDAS programs internationally. It can code texts and media with unique accompanying analytic features such as Network Editor, Word Cruncher, and Object Crawler. ATLAS.ti is available in Windows and Mac versions, with mobile versions for the iPad and Android“ (Johnny Saldana Zugriff: 2017 02 24, S. 2). Aufgrund dieser Empfehlungen kommt ATLAS.ti hier zum Einsatz.

3.4.3 NCT in ATLAS.ti

Noticing-Collecting-Thinking about Things (NCT) ist ein Verfahren für die computergestützte qualitative Datenanalyse. „NCT kann als Verfahren für sich verwendet oder in einen methodologischen Rahmen eingebettet werden. Die Methode gibt nicht vor, ob das Kodierschema induktiv oder deduktiv entwickelt werden soll. Je nach Ansatz greifen andere Vorgehensweisen“ (Susanne Friese 2016, S. 488). NCT ist stark mit der Grounded Theory (GT) verbunden, ist aber für andere Methoden auch verwendbar.

NCT bietet die erforderliche Flexibilität, kann im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse angewendet werden und eignet sich für die Durchführung mit ATLAS.ti. Mit der Kombination dieser Werkzeuge wird die Analyse in dieser Arbeit durchgeführt.

3.4.3.1 NCT-Prozessschritte

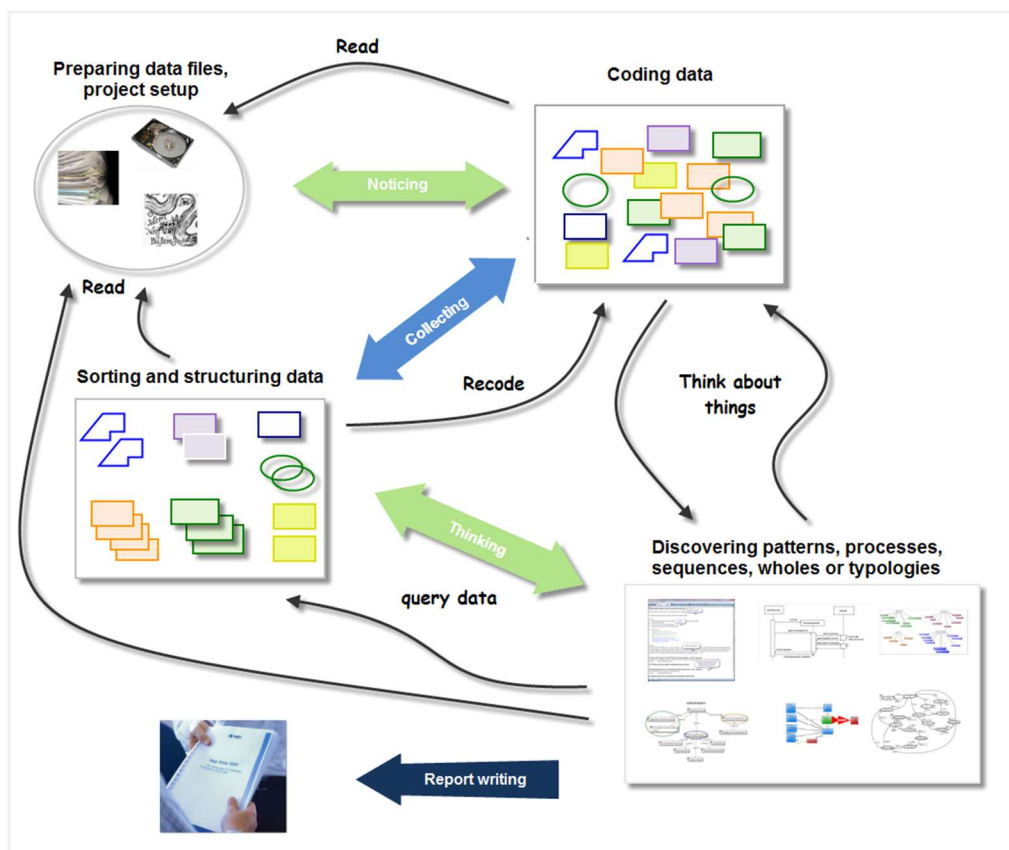


Abbildung 29: NCT Modell (Susanne Friese 2012, S. 13)

Zum leichteren Verstehen wird NCT mit einem Puzzlespiel verglichen (Susanne Friese 2012, S. 5–8), die einzelnen Teile liegen unstrukturiert vor einem (Rohmaterial), man beginnt die Teile zu sortieren (nach Randstücken oder Farben etc.), danach setzt man vereinzelte Passagen zusammen und arbeitet sich so zum fertigen Bild durch. Die Abbildung 29 zeigt das iterative Analyseverfahren schematisch dargestellt.

- *Noticing Things*

Im ersten Schritt überlegt man sich, welche Aspekte im Rohmaterial haben grundlegend etwas mit dem Innovationsprozess im AMS zu tun und können später einen Beitrag für die Fragebeantwortung leisten. Dazu kann ein Kodierrahmen bereits für den Start erstellt werden (deduktives Kodieren), der im Laufe des Materialdurchgangs nach Bedarf erweitert wird (induktives Kodieren) oder auch angepasst werden kann. In dieser Startphase registriert man bereits Tendenzen und Ähnlichkeiten in der inhaltlichen Bedeutung, die man dann im übernächsten Schritt zum Gruppieren verwenden kann.

- *Collecting Things*

Man arbeitet das Rohmaterial durch und sammelt inhaltlich relevante Textpassagen, markiert diese (Zitat) und verlinkt sie mit einem Kode (auch mehrere Codes/Zitat möglich). Somit kann man über die Codes jederzeit auf den Ursprungstext zurückgreifen. Nach Bedarf kann der Kontext jederzeit erweitert oder reduziert werden. Dieser Prozessschritt wird in der Literatur, in anderen methodologischen Rahmen, als Datenaufbereitung oder Strukturierung gesehen. Aber hier besteht bereits in dieser Phase die Möglichkeit, zusammenfassende Kommentare oder Memos zu schreiben (siehe Kapitel 3.4.3.2). Je mehr auf diese Weise beschrieben wird, desto tiefer geht es bereits in die Analyse hinein. Da man jederzeit im Ursprungstext arbeiten kann, ist die Extraktion im Sinne der konventionellen qualitativen Inhaltsanalyse nicht mehr notwendig beziehungsweise eine abstrakte Zusammenfassung der Inhalte kann bereits mit der Kommentar- oder auch mit der Memofunktion vorgenommen werden. Das bedeutet, Prozessschritte verschmelzen miteinander.

- *Thinking about Things*

Im dritten Schritt beobachtet man, je nach Beschaffenheit des Rohmaterials, nach ca. einem Drittel des Materialdurchgangs eine erste Sättigung. Das bedeutet, es kommen kaum mehr neue Codes dazu und der Großteil der weiteren Zitate kann per Drag & Drop mit bereits bestehenden Codes verlinkt werden. Das bewirkt ab diesem Zeitpunkt ein deutlich rascheres Vorankommen im Rohmaterial.

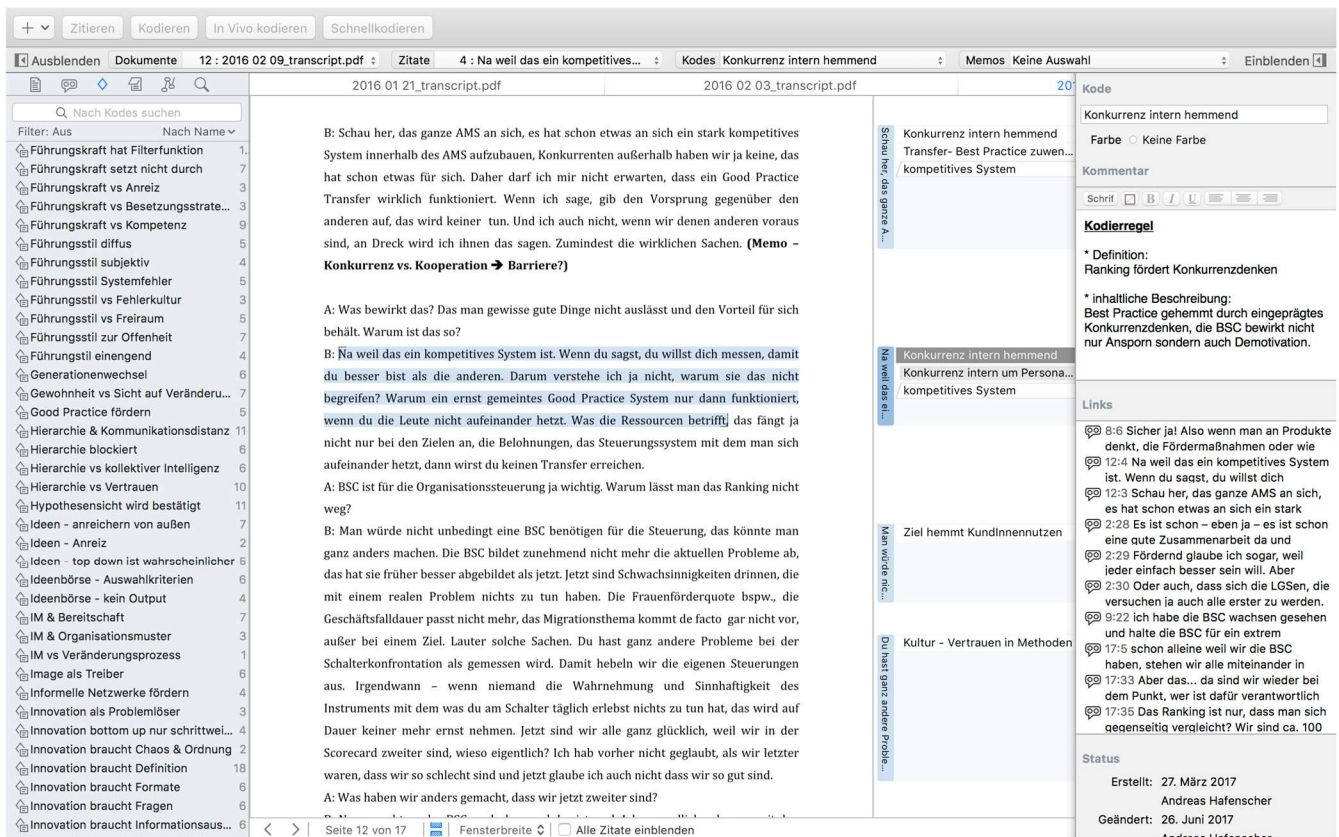
In dieser Phase stoppt man kurzfristig, um das angewachsene Codesystem zu überarbeiten. Codes mit einer hohen Zitatanzahl können ausdifferenziert werden. Gleichmaßen können Codes mit nur wenigen Zitaten mit der Merging-Funktion zusammengeführt werden, inhaltliche Übereinstimmung vorausgesetzt.

Bereits jetzt können erste Gruppierungen der Codes vorgenommen werden. Das ist mit einer Kategoriebildung vergleichbar. Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich aber um gespeicherte Abfragen (Queries), die später zur Beantwortung verwendet werden können.

Jetzt startet der NCT-Prozess wieder von neuem (iteratives Vorgehen) und es wird das Material bis zum Ende durchstrukturiert, verlinkt und beschrieben.

3.4.3.2 Arbeiten in ATLAS.ti

Die Abbildung 30 zeigt in der zentralen Arbeitsansicht einen beispielhaften Ausschnitt bei der Durcharbeitung des Rohmaterials. Die Menüleiste beinhaltet die vier Kernelemente, den Dokumentenmanager, den Zitatmanager, den Kodemanager und den Memomanager. Darunter die vier Arbeitsspalten, in denen der gesamte NCT-Prozess abläuft. Von links nach rechts: die Liste der Codes, das Rohmaterial im Ursprungstext, die markierten Zitate mit den Verlinkungen und daneben die Kommentarfunktion für den gerade markierten Kode. Der eingeblendete Kommentar zeigt die Kodierregel und die inhaltlich abstrakte Zusammenfassung des zitierten Ausschnittes. Darunter befinden sich die bereits mit dem Kode verlinkten Zitate aufgelistet. Per Klick auf ein Zitat, kommt man auf den jeweiligen Ursprungstext.



The screenshot shows a software interface for document analysis. On the left, there is a search bar and a list of documents with filters. The central area displays a transcript of a conversation. The right-hand panel contains a coding interface with a search bar, a list of codes, and a metadata section.

Transcript Text:

B: Schau her, das ganze AMS an sich, es hat schon etwas an sich ein stark kompetitives System innerhalb des AMS aufzubauen, Konkurrenten außerhalb haben wir ja keine, das hat schon etwas für sich. Daher darf ich mir nicht erwarten, dass ein Good Practice Transfer wirklich funktioniert. Wenn ich sage, gib den Vorsprung gegenüber den anderen auf, das wird keiner tun. Und ich auch nicht, wenn wir denen anderen voraus sind, an Dreck wird ich ihnen das sagen. Zumindest die wirklichen Sachen. **(Memo - Konkurrenz vs. Kooperation → Barriere?)**

A: Was bewirkt das? Das man gewisse gute Dinge nicht auslässt und den Vorteil für sich behält. Warum ist das so?

B: Na weil das ein kompetitives System ist. Wenn du sagst, du willst dich messen, damit du besser bist als die anderen. Darum verstehe ich ja nicht, warum sie das nicht begreifen? Warum ein ernst gemeintes Good Practice System nur dann funktioniert, wenn du die Leute nicht aufeinander hetzt. Was die Ressourcen betrifft, das fängt ja nicht nur bei den Zielen an, die Belohnungen, das Steuerungssystem mit dem man sich aufeinander hetzt, dann wirst du keinen Transfer erreichen.

A: BSC ist für die Organisationssteuerung ja wichtig. Warum lässt man das Ranking nicht weg?

B: Man würde nicht unbedingt eine BSC benötigen für die Steuerung, das könnte man ganz anders machen. Die BSC bildet zunehmend nicht mehr die aktuellen Probleme ab, das hat sie früher besser abgebildet als jetzt. Jetzt sind Schwachsinnigkeiten drinnen, die mit einem realen Problem nichts zu tun haben. Die Frauenförderquote bspw., die Geschäftsfalldauer passt nicht mehr, das Migrationsthema kommt de facto gar nicht vor, außer bei einem Ziel. Lauter solche Sachen. Du hast ganz andere Probleme bei der Schalterkonfrontation als gemessen wird. Damit hebeln wir die eigenen Steuerungen aus. Irgendwann - wenn niemand die Wahrnehmung und Sinnhaftigkeit des Instruments mit dem was du am Schalter täglich erlebst nichts zu tun hat, das wird auf Dauer keiner mehr ernst nehmen. Jetzt sind wir alle ganz glücklich, weil wir in der Scorecard zweiter sind, wieso eigentlich? Ich hab vorher nicht geglaubt, als wir letzter waren, dass wir so schlecht sind und jetzt glaube ich auch nicht dass wir so gut sind.

A: Was haben wir anders gemacht, dass wir jetzt zweiter sind?

Abbildung 30: zentrale Arbeitsansicht (beispielhafter Ausschnitt aus dieser Untersuchung)

Nach diesem Prinzip wird das gesamte Material durchgearbeitet. Zusätzlich kann im Rohmaterial mit einer Volltextsuche nach Schlagworten oder Wortkombinationen gesucht werden, die relevante Inhalte in der Kontextumgebung vermuten lassen. Auf diese Weise bekommt man eine Alternative zur schemenhaften Anfang-Ende - Durcharbeitung. Inhaltsähnliche Codegruppen entwickelt man so schon beim Materialdurchgang. Die Kreativität der Forschenden ist hierbei sehr hilfreich.

Die Abbildung 31 zeigt die Netzwerkansicht „DNA verändern_collecting“, in der die Teilprozesse von NCT ineinander verschmelzen. Es ist ein exemplarischer Ausschnitt der Codegruppe „AMS-DNA verändern“. Die linke Spalte zeigt die gesammelten Zitate aus dem Ursprungstext (Collecting Things). Die mittlere Spalte zeigt die mit den Zitaten verlinkten Codes. Zweiseitig gespitzte Pfeile symbolisieren die Verlinkung und die ständige Verbindung zum Ursprungstext. Und rechts befindet sich bereits das Ergebnis aus dieser Codegruppe (Thinking about Things). Ein Code kann an mehreren inhaltlichen Gruppierungen beteiligt sein. Aufgrund solcher Überschneidungen

sprechen wir hier von gespeicherten Suchabfragen und nicht von Kategoriebildung, wie in der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben wird (siehe Kapitel 3.4.2.1).

DNA verändern_Collecting

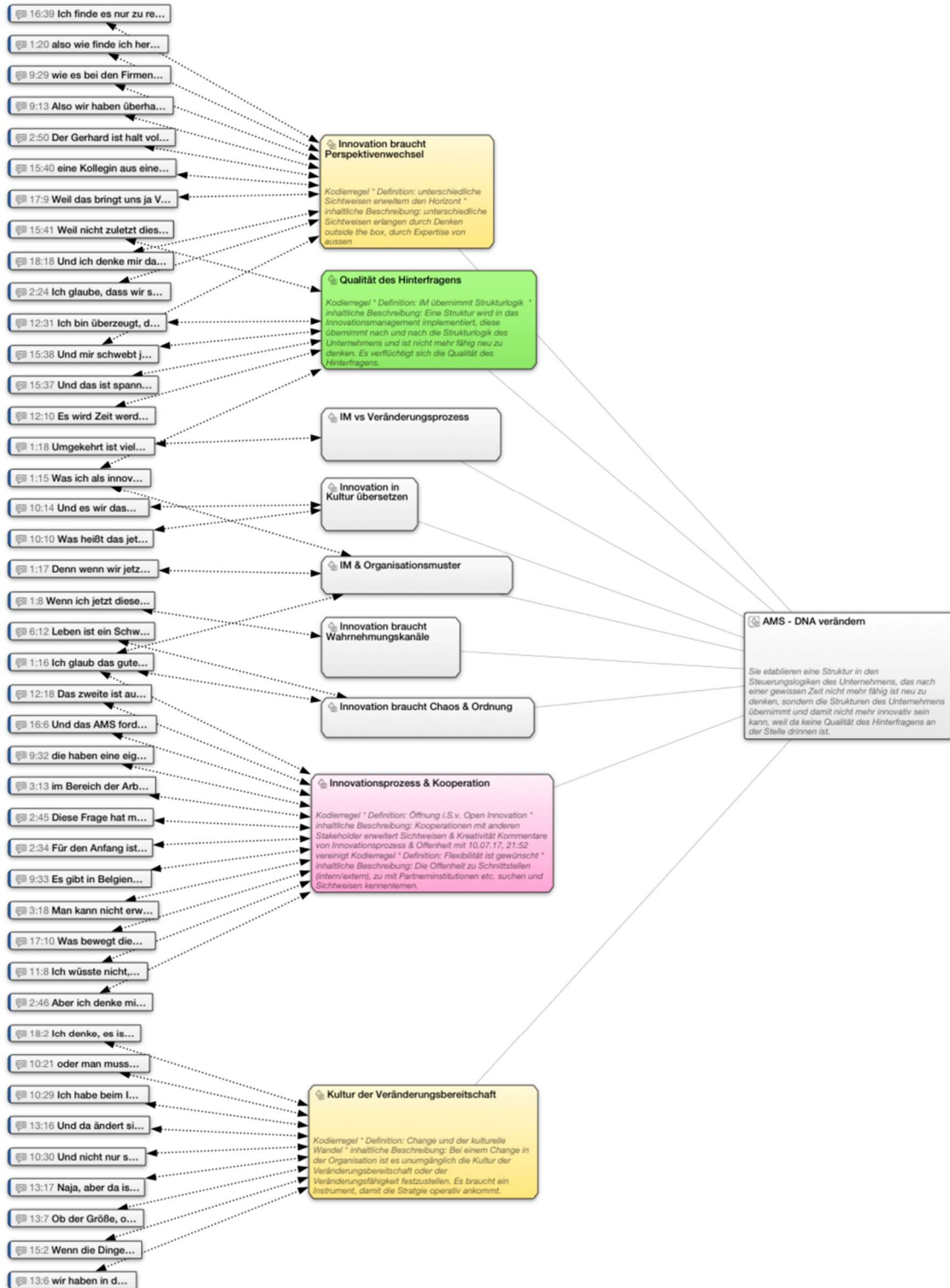


Abbildung 31: Prozessschritte NCT (beispielhafter Ausschnitt aus dieser Untersuchung)

3.4.3.3 Ergebnisse erarbeiten

Die Kodekommentare beschreiben den Inhalt der Zitate. Diese erste Abstraktionsstufe wird im Gruppenkommentar weiter zusammengefasst, wie die Abbildung 31 schematisch zeigt. Der Gruppenkommentar repräsentiert das inhaltliche Ergebnis der Kodegruppe und die kausalen Mechanismen, welche aus den Zitaten hervorgehen. In dieser Phase kann auch schon in die Interpretation hineingegangen werden. Es ist davon abhängig, wo die Antworten auf die Frage der Innovationsbarrieren gefunden werden können.

Antworten können sich aus einer Kodegruppe ergeben oder auch aus einer Kombinationen von mehreren Kodegruppen. Manchmal findet sich eine Antwort auch in nur einem Zitat. Solche Zitate sind mit einem Memo verlinkt und können gesondert ausgewertet werden.

An dieser Stelle bestünde auch die Möglichkeit einer quantitativen Auswertung von Häufigkeiten der Kodeverlinkungen. In dieser Untersuchung wird aber der qualitative Weg fortgesetzt. Wie oft ein Kode verwendet wurde, gibt keinen Aufschluss über die inhaltliche Qualität. Es lässt aber eine Schlussfolgerung zu, wie gut empirisch eine Aussage abgesichert ist (Jochen Gläser & Grit Laudel 2010, S. 230).

Kodegruppen können auf verschiedene Wege gebildet/gefunden werden:

- Entwicklung einer Kodestruktur (≠ Kodehierarchie) durch die alphabetische Sortierung der Kodennamen, wie auch in der Abbildung 30 zu sehen. Beispielsweise zeichnet sich darin eine Gruppe zum Thema „Führungsstil“ ab. Diese Codes werden mit der Gruppenfunktion zusammengefasst und ausgewertet.
- Mit der Suchfunktion im Kodesystem selbst werden spezielle Abfragen durchgeführt und können so zu Gruppen zusammengefasst werden. Das Kodesystem besteht aus 220 Codes mit denen insgesamt 739 Zitate verlinkt sind (ein Kode hat mindestens eine Verlinkung zu einem Zitat, ein Zitat kann aber mehrere Verlinkungen zu Codes und/oder auch zu Memos haben).
- Volltextsuche nach Schlagworten oder Wortkombinationen im Rohmaterial

Die Abbildung 32 bietet wieder einen exemplarischen Ausschnitt aus der Gruppe „AMS-DNA verändern“. Es ist eine Suche im Rohmaterial veranschaulicht, die zu

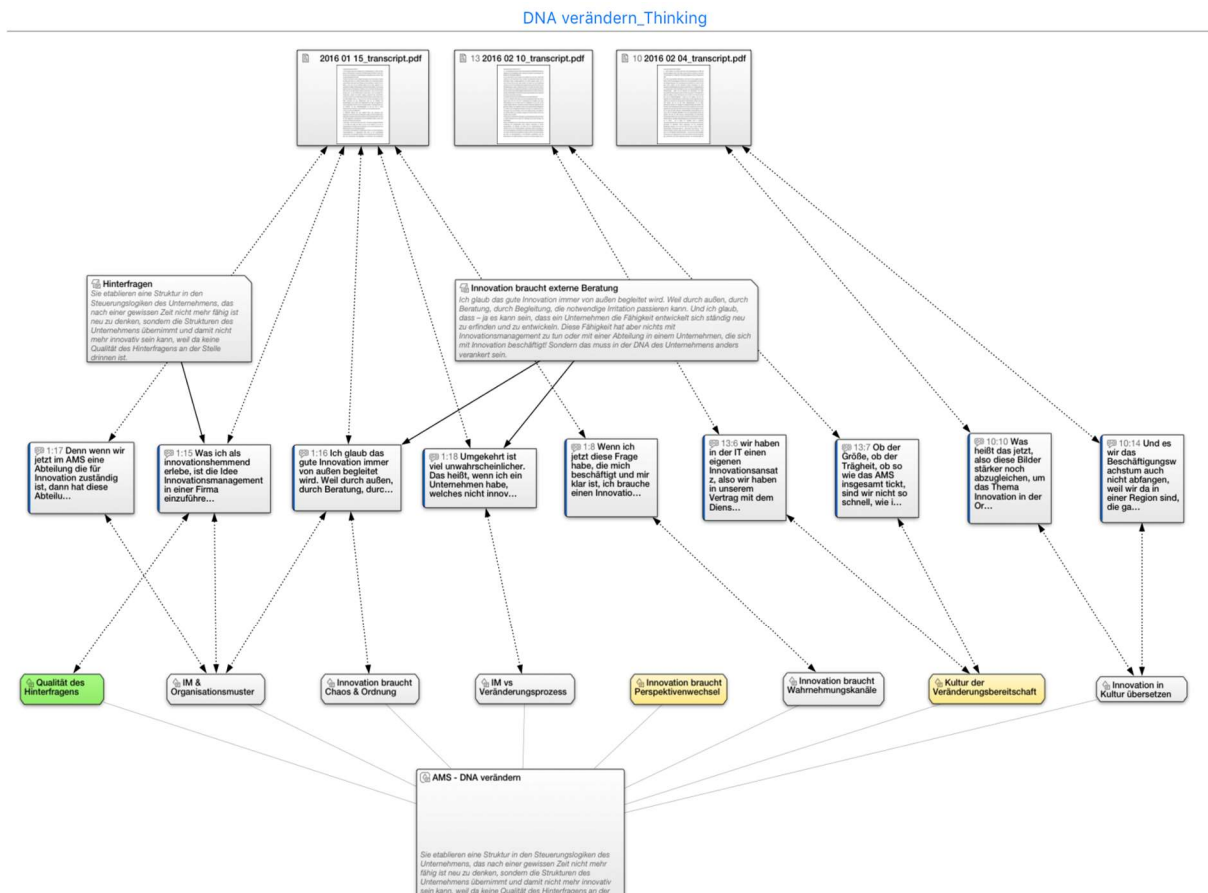


Abbildung 32: Abfragen & Konzepte (beispielhafter Ausschnitt aus dieser Untersuchung)

entsprechenden Zitaten führt. Das Rohmaterial bildet die erste Zeile, die Zitate befinden sich in der dritten Zeile. Die zweite Zeile zeigt zwei Memos und deren Verlinkungen. Die vierte Zeile wird gebildet von den Codes, die wiederum zur Gruppe „AMS-DNA verändern“ zusammengefasst sind und das Gruppenergebnis im untersten Element bereits beinhaltet.

Nachdem das Kodieren abgeschlossen ist, Konzepte für die Gruppenbildung entwickelt worden sind, werden nun die einzelnen Ergebnisse strukturiert und zusammengefasst der Interpretation zugeführt. Die Darstellung in einem Ergebnisreport erfolgt im Kapitel vier.

4 Ergebnisse & Interpretation

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse interpretiert und die Erarbeitungsschritte nachvollziehbar dokumentiert. Aufgrund der umfangreichen Analysen in ATLAS.ti und der Rohdatenmenge kann hier nur mit beispielhaften Ausschnitten gearbeitet werden. Zum besseren Überblick bezüglich Mengengerüst der Rohdaten werden hier nochmals Daten und Fakten kompakt zusammengefasst:

- 19 ExpertInnen wurden interviewt
- sieben Personen aus der BGS (davon ein Vorstandsmitglied)
- elf Personen aus fünf LGSen (davon vier LandesgeschäftsführerInnen)
- eine Person aus einem Beratungsunternehmen
- die Rohdaten sind auf 279 A4 Seiten transkribiert
- 739 Zitate sind mit 220 Codes verlinkt und zu 17 Kodegruppen zusammengefasst

Die Analyse wird nach der AMS - Hierarchie nicht differenziert ausgewertet, sondern es wird das AMS als eine systemische Einheit in Bezug auf den Innovationsprozess betrachtet. Aufgrund der Themenkomplexität sind Überschneidungen der Schwerpunkte in der Analyse gegeben. Das ineinandergreifende Themengeflecht ist auch der Grund, warum einzelne Zitate mit mehreren Codes verlinkt sein können und warum einzelne Codes in verschiedenen Kodegruppen enthalten sein können (siehe Kapitel 3.4.3.2).

Die exportierten Reports befinden sich in Tabellenform im Anhang. Die Tabellen bestehen aus den folgenden strukturierten Inhalten:

- ein beispielhaft ausgewähltes Anker - Zitat pro Kode
- die Kodierregel selbst
- inhaltlich abstrahierte Beschreibung aller Zitate eines Codes
- Dimensionen der kausalen Mechanismen

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Schwerpunktthemen (Kodegruppen), welche sich im Analyseprozess abgezeichnet haben, systematisch beschrieben.

In manchen Aspekten dieser Themengebiete können auch Widersprüche enthalten sein. Bei signifikanten Widersprüchen wird zusätzlich darauf hingewiesen.

4.1 Allgemeines Verständnis von Innovation

Die Analyse gibt Aufschluss darüber, wie die befragten ExpertInnen Innovation sehen. Der Aspekt der allgemeinen Sichtweise tritt hier in den Vordergrund und weniger die Sicht auf den momentanen IST-Zustand von Innovation im AMS selbst.

Inhaltsähnliche Codes, welche Zitate mit Aussagen über das Innovationsverständnis beinhalten oder Zitate aus denen man es ableiten kann, sind in der Kodegruppe „02_Verständnis von Innovation“ zusammengefasst. Diese Gruppierung besteht aus einem System von 16 Codes und insgesamt 110 Zitaten aus dem Rohmaterial. Der tabellarische Report dazu befindet sich im Anhang (siehe Kapitel 8.1). Die identifizierten Aspekte des Schwerpunktthemas „Verständnis von Innovation“ werden nachfolgend dargestellt.

4.1.1 „Innovationsverständnis ist einheitlich“

Zitate sagen aus:

In diesem Ausschnitt werden jene Aussagen zusammengefasst, in denen man davon ausgeht, dass in der Belegschaft des AMS eine einheitliche Sicht bezüglich des Innovationsverständnisses besteht. Zu bemerken ist, dass mit dieser Sichtweise ein eher geringerer Stellenwert von Innovation einhergeht und eher negativ behaftet ist.

Es wird davon ausgegangen, dass Innovation generell nicht so wichtig ist und dass das, was man unter Innovation versteht, automatisch abläuft, da ohnehin alle wissen, worum es sich handelt. Der Innovationsprozess ist etwas Diskursives und wird als ein Teil der eingespielten Prozesse gesehen, die täglich ablaufen und ständig verbessert

werden. Man geht davon aus, dass ständig beobachtet wird, ob alles funktioniert. Wenn Probleme auftreten, werden diese gelöst und es tritt somit eine Verbesserung ein.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Innovationsverständnis ist unklar
- Innovation passiert automatisch
- Innovation ist ongoing dabei
- Innovation – einheitliche Sicht
- Innovation ist diskursiv

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
nicht wichtig, Regelwerk nicht erforderlich	passiert ohnehin täglich	keine Differenzierung, keine Positionierung

Ableitungen & Barrieren:

Unter diesem Aspekt wird Innovation als Nebensache gesehen und kann daher keinen zentralen Stellenwert im Handeln und Tun der MitarbeiterIn einnehmen. Es kann hier eine Komplexitätsbarriere identifiziert werden, deren Ursprung in den operativen Inseln zu finden ist (siehe Kapitel 2.5.4.3). Die Analyse zeigt einen starken Ich-Bezug oder einen Bezug auf die eigene Abteilung, was hauptsächlich die eigene Zuständigkeit fokussiert. Das Innovationsmilieu kann als ein sehr einfaches und abgegrenztes gesehen werden, welches den Abteilungsgrenzen sehr ähnlich ist.

Zur Umsetzung eines Innovation Excellence Model® bedient man sich vier Handlungsfelder. Das Ziel im Handlungsfeld 1 ist ein einheitliches Innovationsverständnis zu schaffen, damit die Voraussetzungen für die weiteren Handlungsfelder erreicht werden können. „Die Basis für die Schaffung eines

einheitlichen Verständnisses für Innovation ist es, die unterschiedlichen Innovationsarten und Innovationsgrade zu kennen, für das eigene Unternehmen zu definieren und mit Beispielen zu hinterlegen“ (Gerald Steinwender et al. 2014, S. 23).

Zur Überwindung der Komplexitätsbarriere ist ein grundlegend neuer kultureller Ansatz erforderlich, der in einer Innovationsstrategie klar definiert werden muss. Das Innovation Excellence Model® bietet einen möglichen Ansatz dafür. Der kulturelle Aspekt ist in diesem Modell ein zentraler Bestandteil (siehe Kapitel 2.4.1).

4.1.2 „Definition ist erforderlich“

Zitate sagen aus:

In diesem Ausschnitt geht man davon aus, dass eine Definition erforderlich ist, damit ein einheitliches Verständnis in der Organisation entstehen kann. Wann im AMS von Innovation gesprochen wird und wann nicht, ist derzeit nicht geklärt.

Man geht davon aus, Innovation soll aktuelle Probleme lösen können und zukünftige möglichst vermeiden. Innovation wird als etwas beschrieben, was mit aktuellem Wissen nicht beantwortet werden kann. Aktuell gibt es keine Übereinkunft im AMS, was genau mit Innovation gemeint ist. Um Probleme gezielt zu adressieren, um Ressourcen zu konzentrieren, ist es wichtig, dass man vom Gleichen spricht. Eine Definition dient als Orientierungshilfe, wenn Innovation aktiv betrieben werden soll. Mit Hilfe einer Definition kann auf einer gemeinsamen Ebene kommuniziert werden.

Zusätzlich unterstützt eine Definition die Positionierung innerhalb der Organisation. Damit kann ein entsprechender Stellenwert festgelegt werden, um die dazu erforderlichen Ressourcen legitimieren zu können.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Innovation braucht Definition
- Innovation als Problemlöser
- Innovation vs aktuellem Wissen

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Frage der Innovation, Lösung von Problemen	unterschiedliche Auffassungen, kein aktuelles Wissen	einheitliche Sichtweise, effizienter Ressourceneinsatz

Ableitungen & Barrieren:

Ein gemeinsames Verständnis von Innovation begünstigt gute Voraussetzungen für eine Innovationskultur und den Beginn für aktives Innovieren. Es ist jedoch nur ein kleiner Baustein, um Innovation nachhaltig erfolgreich umsetzen zu können. Eine Definition ohne weiteres innovatives Handeln hat jedoch keine positiven Effekte.

Barrieren werden in diesem Ausschnitt keine identifiziert. Jedoch werden jene aus dem zuvor analysierten Aspekt (siehe Kapitel 4.1.1) bestätigt. Der Aspekt der erforderlichen Definition zeichnet sich als Widerspruch zur vermeintlich einheitlichen Sichtweise ab. Der Aspekt der einheitlichen Sichtweise wird damit widerlegt.

4.1.3 „Evolution, Kopieren & Umsetzung“

Zitate sagen aus:

In diesem Ausschnitt sind Aussagen mit Ungewissheiten zusammengefasst, in denen unklar ist, wie Innovation konkret geschaffen und umgesetzt werden kann. Tiefgreifende Veränderungen bleiben die Ausnahme und es gehen hauptsächlich evolutionäre Verbesserung daraus hervor.

Der Stellenwert von Innovation ist eher klein, aber etabliert und wird durchaus positiv gesehen. Man beschränkt sich auf das Kopieren von Good Practice und fügt noch etwas Eigenes hinzu. Viele Verbesserungen werden durch konsequentes Qualitätsmanagement beziehungsweise durch KVP erreicht.

Ideen werden zwar ausgewählt und prämiert, zu einer endgültigen Umsetzung kommt es jedoch nicht immer. Der Umsetzung steht in der Regel ein zu geringer Stellenwert der Ideen im Wege und häufig die ungeklärte Frage der Zuständigkeit.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Innovationssicht unklar
- Innovationssicht & QM
- Innovation vs Stellenwert & Umsetzung
- Innovation vs Kopie & Evolution

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Innovationsgrad klein, Ideefix	gewohntes Vorgehen, Kopieren & Ergänzen	Optimierung & keine

Ableitungen & Barrieren:

Eingespielte stabile Abläufe stoßen irgendwann an Veränderungsbedarf, wenn ein gewisser Punkt im Prozesslebenszyklus erreicht ist. Diesem Veränderungsbedarf wird mit schrittweisen Verbesserungen begegnet und evolutionär angepasst. Die nachhaltige Wirkung durch Anpassung ist begrenzt und tiefgreifender Veränderungsbedarf kann sich aufbauen. Innovationsstau kann entstehen, wenn Veränderungen ausschließlich kosmetisch an der Oberfläche vorgenommen werden.

Als Barriere kann hier die strukturelle Barriere (siehe Kapitel 2.5.4.4) identifiziert werden. „Unflexible Prozesse, starre Hierarchien und lange Entscheidungswege begünstigen eine bestimmte Art von Innovationsprojekten, während sie andere ausbremsen“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 23).

Der aufgeschlossenen Einstellung zur Innovation steht jedoch das Problem gegenüber, dass Rollen des personellen Milieus unbesetzt bleiben. So fehlt die Rolle des

Innovators beziehungsweise des Promotors, die mit ihrem Engagement Innovationen auslösen können und für endgültige Umsetzung sorgen (siehe Kapitel 2.5.3 und Kapitel 2.5.4.4). In diesem Ausschnitt handelt es sich in der Regel um Bottom Up Innovation, der ein geringerer Stellenwert als der Top Down Innovation zuerkannt wird.

Hier zeichnet sich eine Barriere im personellen Milieu ab, die auch in Verbindung mit der Wahrnehmungsbarriere steht. „So ist das Topmanagement beispielsweise der Überzeugung, dass die Nachhaltigkeit der Innovationsstrategie ausreichend kommuniziert wurde, während Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene den Initiativen abwartend gegenüberstehen“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 24).

4.1.4 „Freiraum“

Zitate sagen aus:

Dieser Ausschnitt beinhaltet Pros und Kontras zum Thema Freiraum für Innovation. Freiraum wird für Innovatives als Voraussetzung gesehen, ein designer Innovationprozess wird jedoch als beengend eingestuft, der Entwicklungen hemmt. Innovation benötigt Chaos und ein gewisses Maß an Irritation, um neuen Ideen Nährboden geben zu können. Eine geregelte Umsetzung mündet dann im Projektmanagement. Per Richtlinie kann Innovation nicht angeordnet werden. Daraus leitet sich der Wunsch nach möglichen Spielräumen ab, in denen Kreativität gefördert werden kann und Innovation daraus entstehen kann.

In einer gegensätzlichen Sichtweise geht man davon aus, dass klare Rahmenbedingungen gebraucht werden und mehr Freiräume nur dazu führen würden, dass Ressourcen vergeudet werden. Im selben Kontext geht man davon aus, dass „wirkliche“ Innovation nur Top Down passiert und hierarchisch umgesetzt werden muss.

Zitate sind mit folgenden Codes verlinkt:

- Innovationsprozess vs Freiraum
- Innovation vs Freiraum

- Innovation Top Down
- Innovation braucht Chaos & Ordnung

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Freiraum, Top Down	Chaos, Ordnung	Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsstau

Ableitungen & Barrieren:

Ein Urteil richtig/falsch kann in diesem Ausschnitt nicht abgegeben werden. Als kulturelle Basis kann hier eine flexible Bereitschaft für beide Varianten ein Lösungsweg sein. Jede Innovation hat andere Voraussetzung und unterliegt einer anderen Dynamik, daher braucht jede Innovation „ihre“ Innovationskultur (siehe Kapitel 2.5.2.2). Eine angereicherte Diversität an Innovationskulturen fördern die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation. Im Sinne von Open Innovation kann diese Kultur angereichert werden, was noch keinen Freiraum per se bedeutet (siehe Kapitel 2.4.5).

Als grundlegend falsch wäre einzustufen, wenn man kategorisch eine Variante ausschließt, es würde bestimmte Formen von Innovationen verhindern. Die Gefahr der Einseitigkeit zeigt eine Barriere auf, die starke Überschneidungen mit der Kommunikationsbarriere hat und die stark mit Open Innovation zusammenhängt. „Die Analyse und Bewertung informeller Kommunikationsstrukturen gehört zu den Hebeln, die kurzfristig aktiviert werden können, um die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 24).

Es wird hier auf eine interdisziplinäre Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg argumentiert, was man aber gleichermaßen innerhalb einer Organisation über Begrenzungen von Organisationseinheiten (oder Teilen davon) hinaus mit

unterschiedlichen Innovationsmilieus sehen kann. Es gibt ein gewisses Maß an Diversität innerhalb der Organisation, welches ebenso nutzbar ist.

Die Komposition einer zielführenden Innovationsstrategie wird damit nicht erleichtert. Die Strategie - Kultur - Gap Analyse (siehe Kapitel 2.4.2) kann hier einen wertvollen Beitrag liefern, da diese auf die unterschiedlichen Innovationen und deren erforderliche kulturellen Aspekte eingeht. Daraus kann abgelesen werden, ob die Kultur zur Strategie passt und was beziehungsweise wo Bedarf an Change besteht.

4.2 Innovationskultur

Dieses Kapitel bietet Perspektiven mit kulturellen Aspekten, die ausschnittsweise Einblicke in die Unternehmenskultur des AMS gewähren. Der Fokus in diesem Analyseteil ist auf Zitate gerichtet, die Zusammenhänge mit der Innovationskultur haben oder Rückschlüsse darauf zulassen. Die Innovationskultur ist Teil der Unternehmenskultur (siehe Kapitel 2.5.2), die Konsistenz des Innovationsmilieus bildet die Veränderungsbereitschaft.

Die analysierten Zitate sind in der Kodegruppe „03_Kultur“ zusammengefasst, die Analyse selbst befindet sich wiederum im Anhang (siehe Kapitel 8.2). Das System dieser Kodegruppe besteht aus 32 Kodes, diese sind mit 177 Zitaten verlinkt. Die analysierten Aspekte sind in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

4.2.1 „Führungskultur“

Zitate sagen aus:

Die Führungskräfte aller Ebenen werden mit der Hauptverantwortung für den kulturellen Zustand in deren Wirkungsbereich in Verbindung gebracht. Sie formen das Abteilungsklima und haben eine mehrdimensionale Filterfunktion.

Generell wird ein fehlendes Anreizsystem für Führungskräfte kritisiert. Daraus leitet sich die Vermutung ab, dass ein vermehrtes Engagement einer Führungskraft für Innovation als nicht notwendig betrachtet wird. Der anfallende Mehraufwand wird

als lästig gesehen, für den es keine Abgeltung gibt. Damit wird das Führungengagement in Bezug auf Veränderungsbereitschaft hinterfragt und Verständnis mit dem Fehlen der Anreize gezeigt.

Die Besetzungsstrategie für Führungspositionen wird als nicht optimal gesehen. Das Kompetenzprofil leitet sich hauptsächlich aus der AMS-Erfahrung ab, nicht aber aus Managementfähigkeiten und Führungskompetenzen in Verbindung mit kulturellen Aspekten, Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Aus dem Blickwinkel der Kreativität, der Fähigkeit, Visionen zu entwickeln und eigenständiges Gestalten zukünftiger Entwicklungen wurden Führungskräfte nie ausgesucht. Daraus leitet sich der Vorschlag ab, den Ausgleich der fehlenden Kompetenzen durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zu verbessern.

Dem schleppenden Generationswechsel bei Führungskräften soll mit einem Modell „Führungskraft auf Zeit“ entgegengewirkt werden. Mit Andauer der Besetzung einer Führungsfunktion durch dieselbe Person wird eine sinkende Führungsgilität verbunden. Die gleiche Verbindung wird mit dem Näherrücken des Pensionsalters hergestellt.

Systemfehler im Führungsstil werden in der Wahrnehmung der Führungsaufgaben gesehen. Beispielsweise überlasten sich Führungskräfte häufig mit operativem Tagesgeschäft, anstatt zu delegieren. Zeitressourcen für die eigentliche Führungstätigkeit werden damit anderweitig verbraucht. Damit werden häufige Stresssituationen erklärt, welche gar keine Auseinandersetzung mit Neuem zulässt und die mit dem Argument „keine Zeit“ untermauert werden.

Ein weiterer Systemfehler wird in der übertriebenen Ausübung der Kontrollfunktion einer Führungskraft gesehen, sie diene mehr der Machtposition als der Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Führungskraft vs Generationenwechsel
- Führungsstil subjektiv

- Führungsstil vs Offenheit
- Führungsstil Systemfehler
- Führungskraft vs Kompetenz
- Führungskraft vs Besetzungsstrategie
- Führungskraft vs Anreiz
- Führungskraft hat Filterfunktion
- Kultur & Führung

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Filter, Anreiz, Veränderung	Spannungsfeld, Kompetenz, Vision	innovationsfähige Kultur

Ableitungen & Barrieren:

Aus dem großen Umfang der Themendiversität (Anzahl Codes und Zitate) kann ein wichtiger Zusammenhang der Innovationskultur mit dem Aspekt Führungskultur abgeleitet werden. Die Analyse der Sichtweisen zeigt ein Spannungsfeld in der Führungskultur. Das Spannungsfeld der Führungskultur (siehe auch Kapitel 2.5.2.3) baut sich mit abnehmender Initiative für Innovationen und abnehmender Veränderungsbereitschaft auf. „Das Verhalten von Führungskräften ist der Dreh- und Angelpunkt aller Bemühungen. Für eine gelebte Innovationskultur benötigt es Führungskräfte, deren Handlungen Unterstützung für innovationsförderliche Aktivitäten demonstrieren“ (Florian Rustler 2016, S. 64). Diese Funktion ist im Führungskräfteleitbild des AMS (siehe Kapitel 2.6.4) in mehreren Punkten verankert.

Aus diesem Spannungsfeld kann die Barriere der Ungewissheit und der Unsicherheit abgeleitet werden (siehe Kapitel 2.5.4.4). Die Ursachen dieser Barriere liegen zum Teil im sogenannten Fuzzy Front End of Innovation, was so viel bedeutet, dass endgültige

Auswirkungen für Führungskräfte zu Beginn eines Innovationsprozesses nicht klar zu erkennen beziehungsweise abzuschätzen sind. Einhergeht ein gewisses Definitions-dilemma, da oftmals das gesamte Ausmaß der Veränderung in letzter Konsequenz zum Teil unbekannt ist. Das Fuzzy Front End betrifft daher nicht allein Führungskräfte, sondern mitunter die gesamte Organisation. Am Beispiel der AMS-Jobplattform, sind solche Ungewissheiten deutlich wahrzunehmen.

Es ist unbestritten, dass Führungskräfte in der Umsetzung von Innovationen einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Dieser Umstand wird sowohl in der Fachliteratur als auch in den Interviews bestätigt. Führungskräfte dürfen mit dieser Herausforderung und mit dieser Verantwortung aber nicht alleine gelassen werden, auch wenn sich das Fuzzy Front End bis in das Top Management und darüber hinaus verbreitet, muss ein Onboarding der Führungskräfte für Innovationvorhaben durchgeführt werden. Das heißt mit anderen Worten, es muss die Bereitschaft für das Ungewisse entwickelt werden, im Wissen, dass diese Ungewissheit alle betrifft. Das Risiko und die Folgen durch das Ausbleiben von Innovation muss aufgearbeitet und verstanden werden. Die Chancen durch Innovation müssen in Visionen übersetzt werden. „Es gibt keinen Strategic Change ohne Vision. Vielmehr noch: es gibt keinen Strategic Change ohne einen „fähigen“ Leader, der seine Vision gnadenlos durchzieht – auch gegen Widerstand!“ (Stefan Iskan & Erwin Staudt 2015, S. 262).

Als Initiative zur Unterstützung von Führungskräften können regelmäßige Informationskampagnen dienen. Oder auch Facilitation - Workshops sind hilfreiche Werkzeuge dafür. In Zielgruppen erarbeiten Führungskräfte gemeinsam Problemstellungen. Somit kann Verständnis für bestimmte Innovationen erreicht werden, ein höherer Identifikationsgrad und eine engere emotionale Bindung (Florian Rustler 2016, S. 64).

Facilitation-Workshops können als moderierte Prozessbegleitung gesehen werden. Diese formen die Innovationskultur der Führungskräfte und sind in den IMS Innovation Excellence® (siehe Kapitel 2.4.1) und in SIT® (siehe Kapitel 2.4.6) zentraler

Bestandteil. Ebenfalls zentral werden die Führungsprinzipien mit Vision und Leitbild im Kulturebenenmodell nach Schein (siehe Kapitel 2.5.2.1) dargestellt. In diesem Modell wird der Zusammenhang von Kultur und Führung ausführlich beschrieben und hervorgehoben.

Die mehrdimensionale Filterfunktion von Führungspositionen in der Innovationskultur bestehen in der Informationsfunktion, aktivem Vorleben und Feedback/Kontrolle bezüglich Umsetzung. „Dazu sind vor allem ein klares Commitment der Führungskräfte und deren aktives Vorleben erforderlich. Sie können nicht erwarten, dass die MitarbeiterInnen innovativ sind, wenn die Vorgesetzten es nicht vorleben“ (Klaus Schierhackl 2014, S. 16). Dieser Filter ist vergleichbar mit einer Gatekeeper-Funktion im Informationsmanagement. Ein Gatekeeper trifft die strategische Entscheidung, welche Informationen in welche Richtung weitergeleitet werden. Damit kann der Informationsfluss gefiltert werden und ermöglicht, eine Machtposition zu sichern.

Aus den Interviews geht hervor, dass top down eine Veränderung dieser hierarchisch geprägten Kommunikationsstruktur angestrebt wird. Der Leitsatz „Kommunikation geht vor Hierarchie“ wird forciert und seit 2015 steht dafür ein Enterprise Social Media Tool (Connections) in der Organisation zur Verfügung. Connections bietet die typischen Funktionen einer Social Media Plattform, die hierarchische Barrieren abbaut. Damit bestünde die Möglichkeit die Gatekeeper Funktion aufzuweichen und den erforderlichen Informationsfluss in der Innovationskultur zu vereinfachen.

Dem gegenüber steht, dass nur ein kleinerer Teil der AMS-Belegschaft das Tool nutzt. Es wird von Führungskräften eher abgelehnt, da der Nutzen und die Vorteile nicht erkannt werden können und eine gewisse Scheu vor der Verwendung besteht. Es wird argumentiert, man findet sich nicht zurecht, das Tool ist benutzerunfreundlich und es verbraucht zu viel Zeit.

Aus der mehrdimensionalen Filterfunktion und dem Beispiel Connections kann ebenfalls eine Barriere der Ungewissheit und der Unsichtbarkeit (siehe Kapitel 2.5.4.4)

identifiziert werden. Die Filterfunktion sollte bei erlangter Überzeugung bezüglich Innovation keine Barriere mehr darstellen, wenn der Filter im Sinne der Innovation richtig funktioniert. Eine laufende Beobachtung der Veränderungsbereitschaft ist ratsam, um im Falle rasch eine entsprechende Hilfestellung anbieten zu können.

Zusätzlich kann im Zusammenhang mit Connections eine Barriere des personellen Milieus identifiziert werden (siehe Kapitel 2.5.3). Die Vision im Zusammenhang mit Connections wird nicht promotet, die Promotorenrolle ist somit unbesetzt und die Innovation Connections wird daher nur passiv umgesetzt.

Bezüglich Systemfehler und Kompetenzen in der Führungskultur kann eine interne Barriere in Bezug auf Mensch und Organisation abgeleitet werden (siehe Kapitel 2.5.4.1). Zur Überwindung dieser Barriere ist eine Überarbeitung oder ein Neudenken von der zukünftigen Führungsposition hilfreich. Im Hinblick auf prognostizierte Veränderungen werden künftige Führungskräfte andere Kompetenzen benötigen als die Führungskräfte in der Vergangenheit benötigt haben. Für die Phase der Überbrückung besteht die Möglichkeit Weiterbildungsmodelle zu entwickeln, in denen eine Führungskraft freiwillig sich höher qualifizieren (Bedarfsfeststellung durch ein System Eigen- & Fremdevaluation) kann. Als Anreizmodell könnte ein Bonusprogramm für geleistete Umsetzungen und erreichte Qualifikationspunkte dienen. Damit kann die Motivationsbarriere überwunden werden.

4.2.2 „Leitbildkultur“

Zitate sagen aus:

In diesem Ausschnitt sind Sichtweisen gesammelt, die mit aktivem Vermitteln von Zielsetzungen zu bestimmten Themen zusammenhängen. Man möchte wissen und sich im Klaren sein, was die Organisation mit bestimmt Themen erreichen will. Diese Kommunikation wird nur eingeschränkt wahrgenommen. Der kulturelle Grundgedanke soll kein Lippenbekenntnis sein, sondern aktiv vorgelebt werden, wenn man eine Innovationskultur und eine Kultur des Lernens erreichen möchte. Es

wird auch ein regional differenziertes Bild gewünscht, das zeigt, wo das AMS beispielsweise in fünf Jahren stehen möchte.

Das Thema „Verantwortung wahrnehmen“ wird stark mit dem aktiven Vorleben assoziiert. Es werden Bedenken geäußert, dass Verantwortung sehr unterschiedlich wahrgenommen und ausgelegt wird und oft an Eigeninitiativen einzelner Personen hängen bleibt. Die Frage nach der Zuständigkeit drängt sich an dieser Stelle wieder auf. Verantwortung wahrnehmen wird als tiefgreifender kultureller Aspekt gesehen. Ein Beispiel ist die konsequente Umsetzung von prämierten Ideen, aus welchen nicht immer Innovationen werden.

Die Zuständigkeit und Verantwortung wird auch im Informationsprozess in Verbindung mit IT-Themen vehement hinterfragt. Die damit gefühlte Nichtkommunikation lässt Zweifel am Erfolg der IT-Projekte entstehen. Am Beispiel IT-Innovationen möchte man eine konkrete Vision und die aktive Vermittlung dieser.

Die Kultur der Einbeziehung wird als förderlich empfunden. Motivation wird gesehen, wenn MitarbeiterInnen gefragt und eingebunden werden, wenn auf langjährige Erfahrungen von MitarbeiterInnen zurückgegriffen wird. Oder auch, wenn neue MitarbeiterInnen nach deren noch relativ unbeeinflussten Sichtweise oder nach deren mitgebrachten Erfahrungen gefragt werden.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Kultur - Einbeziehung fördert
- Kultur - Innovation vorleben
- Kultur - Leitbild kommt nicht an
- Kultur - Verantwortung wahrnehmen
- Vision/Leitbild fördert

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
aktives Vorleben	Kultur, Verantwortung	Ziele verstehen, Umsetzung erfolgt

Ableitungen & Barrieren:

Es kommt der Wunsch nach mehr Orientierung zum Ausdruck und als Teil einer lebendigen Organisation möchte man ein Stückweit auch aktiv mitgestalten können. Mit einer offenen Form eines IMS besteht die Möglichkeit, dass auf die kollektive Intelligenz in den Innovationsprozessen zurückgegriffen werden kann. Diese Form der Nutzung sieht auch das EFQM Modell vor (siehe Kapitel 2.6.2).

Mit modernen Kommunikationsmethoden erreicht man in kurzer Zeit eine große Zahl an Menschen, die zu einem bestimmten Thema Erfahrung und Wissen haben und dieses in der Organisation gerne zur Verfügung stellen möchten. Als IMS bietet sich dazu die Collaborative Diffusion oder Innovation 4.0 (siehe Kapitel 2.4.5) an. Und bei Ausrichtung auf externe Sichtweisen (beispielsweise für das Unser Interface der Jobplattform) kann auf Outcome-Driven Innovation® zugegriffen werden. Diese Form des Innovationsmanagements beinhaltet Ansätze des „Design Thinking“ oder „Job to be done Thinking“ (siehe Kapitel 2.4.3).

Das kollektive Know-how kann mit diesen Methoden in den Innovationsprozess einfließen und MitarbeiterInnen bekommen die Möglichkeit, sich aktiv daran zu beteiligen. Ein höheres Commitment kann erreicht werden und zugleich kann eine Kommunikationsbarriere überwunden werden. In diesem Fall ist die Barriere von den ExpertInnen bereits in den Interviews identifiziert worden.

Das aktive Vorleben ist nicht die alleinige Aufgabe von Führungskräften, sondern des gesamten Managements. Vor allem in Themengebieten, denen besonderes Interesse

gewidmet wird, besteht hohe Dringlichkeit dafür. Wenn diese Verantwortung wahrgenommen wird, dann gehen diese Werte als kulturelle Grundwerte in die Innovationskultur über. In diesem Fall kann eine Wahrnehmungsbarriere damit überwunden werden.

4.2.3 „Vertrauenskultur“

Zitate sagen aus:

Die gesammelten Zitate in diesem Ausschnitt beziehen sich auf Vertrauen, Misstrauen und Aspekte, welche Einfluss darauf nehmen.

Es wird ein gewisses Potential an Misstrauen zwischen hierarchischen Ebenen wahrgenommen sowohl top down als auch bottom up. Man spricht von „wirklicher“ Kommunikation und meint damit vertrauliche Kommunikation. Und diese funktioniere nur unter „Gleichen“, also innerhalb organisationaler Grenzen. Durch Interessenskonflikte zwischen Organisationseinheiten entstehen Sichtweisen, welche Vertrauensverhältnisse stören.

Interessenskonflikte werden beispielsweise mit Themen der Personalverteilung in Verbindung gebracht oder in der Diskussion der KundInnen-Segmentierung. Es werden Wünsche nach mehr Sachlichkeit vor politischen Interessen geäußert. Ein nicht vertrauensbildendes Beispiel bezieht sich auf die Entwicklung von Messmethoden in den Kernprozessen. Man nimmt wahr, dass diese zunehmend weniger die Realität abbilden. Es leitet sich daraus ab, dass Realität unterschiedlich wahrgenommen wird.

Mit Vorurteilen behaftete Sichtweisen dominieren häufig über andere Sichtweisen, eine ablehnende Meinung findet sich immer. Das führt zur signifikant unterschiedlichen Bewertung von Prioritäten und gegenseitigem Unverständnis. Große Vorhaben werden dadurch nur zögerlich in Angriff genommen oder gar nicht begonnen.

Bezüglich der Uneinigkeit über hierarchische Ebenen hinweg wünscht man sich mehr Offenheit und gegenseitiges Verständnis. Damit Veränderungen zielführender gestaltet werden können, geht man davon aus, dass die Vertrauensbasis gefördert und gestärkt werden muss.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Kultur - Misstrauen
- Kultur - Vertrauen gewinnen
- Kultur - Vertrauen in Methoden
- Kultur der Vorurteile & neg. Sicht
- Kultur des Gegeneinanders
- Kultur des Unverständnisses
- Unverständnis vs Gemeinsamkeit

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Perspektivenwechsel, Vertrauensbildung	Hierarchie, Interessenskonflikt	gemeinsames Verständnis

Ableitungen & Barrieren:

Es besteht Einigkeit über eine notwendige Vertrauenskultur. Und man ist sich auch einig, dass man an dieser Kultur noch arbeiten muss, wenn man den innovativen Output steigern möchte. Wie das funktionieren soll und wo dazu angesetzt werden kann, kann aus den Zitaten nicht abgeleitet werden.

Im Kulturebenenmodell nach Schein (siehe Kapitel 2.5.2.1) bauen die sichtbaren Verhaltensweisen auf den bekundeten Werten auf. Wenn das Verhalten nicht zu den bekundeten Werten passt, dann geht Vertrauen auf dem Weg zur Spitze der Kulturpyramide verloren. Was genau passt nicht zusammen? Von welcher Stelle kann

dazu eine Reaktion erwartet werden und was soll diese beinhalten? Antworten auf diese Fragen könnten Ansatzpunkte sein, um aktiv an der Vertrauenskultur zu arbeiten.

Es wird in diesem Aspekt eine strukturelle Barriere abgeleitet. Die Ableitung begründet sich darin, dass Anforderung einer schnelleren Dynamik ausgesetzt sind als die Entscheidungswege für große Projekte durchlaufen werden können. Darin kann auch eine spärliche oder verzögerte Kommunikation begründet sein, welche das Vertrauen beeinflussen. Ein Perspektivenwechsel ist hilfreich, wenn Verständnis von beiden Seiten für eine nicht befriedigende Kommunikation erreicht werden soll. Schritte in Richtung mehr Offenheit und in Richtung mehr Miteinander müssen gesetzt werden.

4.2.4 „Fehlerkultur als Teil der Lernkultur“

Zitate sagen aus:

In Verbindung mit der Fehlerkultur stehen Zitate, in denen Fehlern als Chance der Weiterentwicklung gesehen werden.

Es besteht zum Teil die Angst vor Imageverlust, wenn Fehler aufgedeckt werden. Das wirkt sich auf Verunsicherung aus und führt zu vermehrtem Aufwand für die Fehlervermeidung. Betrifft diese Verunsicherung eine Führungskraft, wirkt sich das negativ auf die Fehlerkultur in der Abteilung aus.

Besonders im Bereich der Leistungsberechnung sieht man einen übertriebenen Aufwand zur Fehlervermeidung, was zu hoher Ressourcenbindung führt. Der einhergehende Energieverlust kann sich schnell in ein Gefühl der Überlastung umwandeln.

Die Gefahr des Energieverlustes durch Überlastung sieht man auch am falschen Zugang für Verantwortung und Zuständigkeiten. Man kann nicht für alle Probleme/Aufgaben zuständig sein und muss auch loslassen können.

Mit Lernkultur verbindet man auch, von anderen zu lernen. Andere Organisationsteile, andere Unternehmen und andere Länder werden in Betracht gezogen. Es soll nicht die Meinung entstehen, dass man nur selbst alles am besten macht.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Kultur & Fehlerkultur Gesichtsverlust
- Kultur des Lernens
- Kultur & Führungsstil vs Fehlerkultur
- Kultur der Überlastung
- Kultur des Loslassens

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Bewertung, Überlastungsgefühl	Image, Aufwand	Stress

Ableitungen & Barrieren:

Eine funktionierende Fehlerkultur kann einen Beitrag zur Entspannung des Problems der Überlastung liefern, denn der Aufwand für Fehlervermeidung wird als sehr hoch eingeschätzt. Die Unternehmenskultur und der Zugang zu Neuem kann damit gefördert werden. Eine funktionierende Fehlerkultur erforscht und beseitigt Fehlerursachen, ermutigt Neues auszuprobieren und erlaubt, durch Scheitern zu lernen.

Die Barriere der gefühlten Überlastung und des Zeitmangels kann in die Bereiche intern, Mensch und Organisation eingeordnet werden (siehe Kapitel 2.5.4.1). Verbesserungsmöglichkeiten können, wie in der Leitbildkultur (siehe Kapitel 4.2.2),

aktives Vorleben sein, offener Umgang mit dem Thema durch die Führungskraft und Beseitigung der Imageängste.

4.2.5 „Veränderungskultur“

Zitate sagen aus:

Mit diesem Aspekt werden Zitate analysiert, die speziell auf kulturelle Veränderungsbarrieren hinweisen.

Das zähe Tempo der Veränderung im AMS birgt die Gefahr der Resignation. Eine typische Aussage bestätigt diese Gefahr: „...hat ja eh keinen Sinn, es ändert sich ja nichts“. Es wird die Weitergabe dieses kulturellen Mindsets an neue MitarbeiterInnen befürchtet, die sich dann im Laufe der Zeit anpassen.

Man verbindet damit eine gewisse Unreife für Weiterentwicklung. Dazu trägt auch bei, dass man sich im AMS sehr abgesichert fühlt und deswegen weniger Veränderungsbereitschaft entwickelt. Man vermutet, dass vielen MitarbeiterInnen nicht bewusst ist, dass das Bestehen des AMS hinterfragt werden kann.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Kultur - Resignation
- Kultur vs Tempo
- kulturelle Veränderung gehemmt
- kulturelle Veränderung Mindset
- kulturelle Veränderung unreif
- kulturelle Veränderung personell

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Mindset	Gewohnheit, Tempo	Behäbigkeit

Ableitungen & Barrieren:

Zusammenfassend wird die Gefahr der Behäbigkeit gesehen. Das langsame Tempo bei Umsetzungen wird mit der Größe, der Komplexität und der Abhängigkeit des AMS in Verbindung gebracht. Dazu gehören auch, wie zuvor schon diskutiert, Differenzen der Sichtweisen und der Interessen, welche lange Entscheidungswege verursachen.

Es ist eine komplexe Aufgabe, ein gewachsenes System an kulturellen Aspekten zu verändern. Was genau muss verändert werden, warum muss es verändert werden und wie kann es verändert werden? Die Fragen nach dem Was und dem Warum kann beantwortet werden, wenn man die IST-Situation und die SOLL-Situation kennt. Die Literatur bietet viel Modelle an, die sich damit auseinandersetzen, wie man bestehende kulturelle Systeme verändern kann.

Das Modell der Parallelsysteme, setzt sich nicht mit der Veränderung bestehender Strukturen auseinander, sondern bildet eine neue. „Wenn gelebte Kultur und bestehende Regeln notwendige Erneuerungen massiv behindern, schlagen wir die Installierung eines Parallelsystems vor“ (Mario Weiss 2015, S. 3). Das könnte in gewissen Bereichen des AMS auch eine Chance sein. Vorstellbar wäre, dass man eine Abteilung bildet, die nur aus neuen MitarbeiterInnen besteht und dafür Personal mit speziellen Qualifikationen aufnimmt. Diese Abteilung bildet eine neue Kultur aus. Je nach Erfolg bei der Umsetzung kann es ein Best Practice werden.

Veränderungsbereitschaft kann auch in Richtung Karrieremodell entwickelt werden, Job Enrichment oder Job Rotation können dazu einen Beitrag leisten (Stefan Iskan & Erwin Staudt 2015, S. 258). Job Enrichment ermöglicht es, aus vielen unterschiedlichen Bereichen Erfahrung zu sammeln.

„Um diese skizzierte Kulturveränderung einzuleiten, bedarf es einer glasklaren Kommunikation der Unternehmensleitung. Einer Kommunikation dahingehend, dass die bestehenden Incentive-Systeme ab sofort auf die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter umgelegt werden. Die Incentivierung muss sich also in einem gewissen Rahmen auch auf den Entwicklungsgrad und die

Entwicklungsbereitschaft der Menschen beziehen“ (Stefan Iskan & Erwin Staudt 2015, S. 259). Mit der Veränderungsbereitschaft könnten also Karriere Punkte erreicht werden oder ein Prämiensystem könnte damit verbunden werden.

Die identifizierten Barrieren im Aspekt der Veränderungsbereitschaft sind die Kommunikationsbarriere und die Motivationsbarriere.

4.3 Innovationsstrategie

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Aspekte beschrieben, deren gesammelte Zitate sich mit der Innovationsstrategie auseinandersetzen. Der Fokus liegt auf den Zusammenhängen, wie das IST und SOLL einer Innovationsstrategie im AMS gesehen wird.

Die Sichtweisen bezüglich Innovationsstrategie wurden in 28 Kodes zusammengefasst, die mit 193 Zitaten verlinkt sind. Die Analyse dieser Kodegruppe ist in der Tabelle „04_Strategie“ beschrieben und befindet sich im Anhang (siehe Kapitel 8.3).

4.3.1 „Strategie Innovation managen“

Zitate sagen aus:

Zitate in diesem Ausschnitt repräsentieren Zusammenhänge mit dem Managen von Innovation und dem Innovationsprozess.

Pros und Kontras in Bezug auf einen formellen Innovationsprozess werden vertreten. Man geht davon aus, dass eine standardisierte Prozessbeschreibung für Innovation einen rigiden Ablauf bewirkt, in dem sich keine tiefgreifenden Veränderungen durchsetzen können. Eine starre Systematik bietet nicht die erforderlichen Freiräume des Denkens und birgt die Gefahr, dass das Konstrukt nicht gelebt wird. Jedes Innovationsvorhaben ist einzigartig und kann nicht wie ein repetitiver Geschäftsprozess designt werden.

In einer gegensätzlichen Sichtweise geht man davon aus, dass Innovation eine Form von Struktur benötigt, in der es Regelungen und Orientierung für den Innovationsablauf gibt. Eine Prozessbeschreibung dient dazu, den Ressourceneinsatz zu legitimieren und Verantwortlichkeiten zu definieren. Es soll damit die Umsetzung gewährleistet werden. Die Frage nach systematisch geregelter Vorgehen und wie trotzdem genügend individueller Freiraum geboten werden kann, um Innovation zu fördern, kann aus der Analyse heraus nicht beantwortet werden.

Die aktuelle Situation im IT-Bereich des AMS wird als kritisch betrachtet, da lange Zeit keine Innovationen stattgefunden haben. Umweltbedingungen verändern sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Dadurch hat sich umfangreicher Innovationsbedarf schneller aufgebaut, als man darauf reagieren konnte. Innovationsstau und überlastungsähnliche Zustände sind die Folge.

Man ist davon überzeugt, dass man Bewusstsein für Risiko und Chancen sensibilisieren und stärken muss. Je mehr Wenn und Aber man sich überlegt, umso besser ist man in der Umsetzung. Und es wird ein Stückweit der Mut gefördert, Neues anzugehen.

Im Zusammenhang mit Chancen/Risiken wird auch der Perspektivenwechsel gesehen, welcher die KundInnen-sicht mitberücksichtigen soll. Dadurch erreicht man mehr Informationsaustausch, der für Innovation als notwendig und förderlich betrachtet wird. Man braucht dafür Formate, die Raum für Kreativität und Inspiration geben können und denkt dabei an eigens eingerichtete Kreativräume oder Kreativ-Workshops.

Zitate sind mit folgenden Codes verlinkt:

- Prozess starr
- Innovationsstau
- Innovation braucht Struktur
- Innovation braucht Risiko
- Innovation braucht KundInnen-Sicht

- Innovation braucht Informationsaustausch
- Innovation braucht Formate

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
auslösen, umsetzen	Bewusstsein, Regelwerk	Innovationsfähigkeit, Innovationsstau

Ableitungen & Barrieren:

Wie schon in der Diskussion der Freiräume (siehe Kapitel 4.1.4), zeichnen sich hier gegenteilige Meinungen ab. Bei genauer Betrachtung handelt es sich um Ansätze in unterschiedlichen Phasen im Innovationsprozess, die alle für Innovation wichtig sind. Diese Phasen im innovativen Milieu des Innovationsprozesses (siehe Kapitel 2.5.1) gliedern sich in den kulturellen, den kreativen und den formalen Innovationsprozess. Das heißt es muss eine Innovationsstrategie entsprechend differenzieren, welche das Durchlaufen der drei Phasen beinhaltet. Es braucht eine Innovationskultur, die Kreativität zulässt und fördert, damit im Endeffekt ein formaler Innovationsprozess ausgelöst werden kann.

Aus den Sichtweisen geht deutlich hervor, dass alle Voraussetzungen für ein funktionierendes innovatives Milieu im AMS vorhanden sind. Eine Form von strategischer Beschreibung wurde nicht erwähnt, was auf das Fehlen einer verschriftlichten Strategie hindeutet. Und es zeichnet sich ab, dass die ExpertInnen meist nur eine dieser Sichtweisen präferieren und nur diese eine argumentieren. Die Herausforderung liegt darin, dass in jeder Person alle Phasen/Sichtweisen gleichwertig verinnerlicht werden. Das würde ein flexibles, innovatives Handeln fördern, welches abgestimmt auf unterschiedliche Voraussetzungen einer bestimmten Innovation wirksam werden kann.

Die identifizierte Barriere ist die Wahrnehmungsbarriere. „Unterschiedliche Hierarchiestufen und Fachabteilungen haben unterschiedliche Wahrnehmungen der Innovationsstrategie. Die Wahrnehmung, was für das Unternehmen „wichtige“ und „unwichtige“ Innovationen sind, geht häufig weit auseinander“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 24). Die Unterschiede in der Wahrnehmung liegen nicht nur in der Priorität der Innovationen, sondern auch in den Ansätzen für Innovationen.

Das Thema Chance/Risiken in Verbindung mit Innovationsstau wird häufig und einheitlich vertreten. Die identifizierte Barriere begründet sich darin, dass dieses Thema nur dann vorrangig behandelt wird, wenn der Druck entsprechend groß und unausweichlich wird. Das heißt in erfolgreichen Zeiten ist die Motivation für Veränderung gering und man kümmert sich nicht intensiv um Innovationen. Innovation wird reduziert auf den Problemlösungsfaktor und kommt dann zum Einsatz, wenn man Problemen nicht mehr ausweichen kann. Durch sprunghafte Veränderungen verschärft sich dann diese Situation möglicherweise noch zusätzlich.

Die Innovationsstrategie darf nicht auf die Beobachtung und Problemerkennung reduziert werden, sondern muss um die Problemfrüherkennung erweitert werden. Die Innovationsstrategie hängt daher eng mit Chancen/Risiko Management zusammen. Als Barriere wird hier die Motivationsbarriere identifiziert. Die Motivation für proaktive Handlungen sinkt, wenn die Notwendigkeit nicht erkannt wird. „Motivationsbarrieren reduzieren den Grad proaktiver Handlungen sowie die Risikobereitschaft von Mitarbeitern und Teams. Motivationsbarrieren sind am schwierigsten zu identifizieren, bremsen Innovationsprojekte jedoch am nachhaltigsten aus“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 24).

4.3.2 „Benchmarking“

Zitate sagen aus:

In diesem Ausschnitt der Sichtweisen geht es darum, wie das AMS intern und extern Vergleiche führt.

Das AMS sieht sich als Organisation mit einer sehr hohen Komplexität. Das begründet sich in der Vielfalt der Aufgaben und Funktionen, im Zusammenhang der Arbeitsmarktpolitik mit der gesamtösterreichischen Politik, mit dem Spagat zwischen KundInnenorientierung und Gesetzesvorgaben und mit der hohen regionalen Diversität (Fachkräftemangel im Westen und hohe Arbeitslosigkeit im Osten).

Aufgrund der spezifischen Voraussetzungen strebt man Vergleiche zu anderen Unternehmen oder anderen Branchen eher weniger an. Man konzentriert sich auf den internen Vergleich. Beispielsweise werden die laufenden Geschäftsergebnisse zwischen den einzelnen RGSen mit ähnlichen Voraussetzungen verglichen.

Auf europäischer Ebene wird das Benchlearning Programm zwischen den PES betrieben, damit vergleicht man sich europaweit.

Die Innovationsfähigkeit mittels Indikator zu vergleichen ist aktuell nicht vorgesehen. Man geht davon aus, dass man generell sehr viel misst und im Innovationsprozess es eher schwierig ist, sinnvolle Indikatoren zu entwickeln.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Ideen – anreichern von außen
- Innovationsindikator & Absurditäten
- Innovationsindikator & managen
- Innovationsprozess & Kooperation

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Good Practice	vergleich mit Ähnlichem	Ausgleich

Ableitungen & Barrieren:

Das System des Vergleiches führt zu einer Ideenreicherung sowohl innerhalb der Organisation als auch von außerhalb. Das AMS betreibt bundesweit ein ausgefeiltes und hochentwickeltes Benchmarking, das in einer Balanced Score Card (BSC) abgebildet wird. Mit den Vergleichen werden Unterschiede in den Geschäftsergebnissen aufgezeigt. Nach Erfordernis werden Veränderungen angestrebt, um diese Unterschiede möglichst auszugleichen. In weiterer Folge wird der Good Practice Transfer angestoßen, um damit Verbesserungen umzusetzen.

Mit diesen Praktiken wird die Sichtweise nach innen sehr geschärft. Es bleibt aber eine interne Sichtweise. Auch wenn europaweite Sichtweisen einbezogen werden, bleibt es eine brancheninterne Sicht, die damit geschärft wird.

Die Sicht auf die allgemeine branchenunabhängige Entwicklung von Innovation wird nicht forciert. Wie entwickeln andere Organisationen die Innovationskultur oder wie kann man mit innovativen Startups kooperieren? Was sind die aktuellen Trends, speziell in der technikgetriebenen Innovation? Eine Diskussion dieser Themen im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit des AMS wird nicht wahrgenommen.

Brancheninterner Vergleich bewirkt im Endeffekt immer mehr einen Ausgleich. Trotz einem gewissen Maß an Diversität, aus der Verbesserungen hervorgehen, bewegt man sich in Richtung einer Sättigung, in der Neues kaum mehr entstehen kann.

Die identifizierte Barriere ist eine strukturelle Barriere. „Die gleichen Strukturen, die dafür sorgen, dass hochkomplexe inkrementelle Entwicklungsprozesse gemanagt werden können, verhindern häufig Innovationen, die sich noch im unsicheren Anfangsstadium befinden oder auf ein Marktumfeld stoßen, das durch eine höhere Geschwindigkeit und Dynamik geprägt ist“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 23).

Eine AMS Innovationsstrategie sollte sich intensiv mit Innovation generell auseinandersetzen. Im Innovation Excellence Model® (siehe Kapitel 2.4.1) ist das zentrale Thema die Innovationsleistung. Die Innovationsleistung wird mit einem branchenunabhängigen Benchmarking aus ca. 200 Unternehmen entwickelt. Das

heißt, es besteht auch für das AMS die Möglichkeit einen branchenunabhängigen Vergleich anzustellen, der die Innovationskultur bereichern kann.

4.3.3 „Konkurrenzdenken“

Zitate sagen aus:

Diese Sichtweisen beziehen sich auf eine Form von interner Konkurrenz, die sich auf die Innovationsleistung auswirkt.

Es wird die BSC als kompetitives System gesehen, in dem man keinesfalls Maßnahmen, die zu Vorteilen im BSC-Ranking führen, weitergeben würde. Es wird damit höherer interner Konkurrenzdruck befürchtet. Einen Vorsprung gegenüber anderen Organisationseinheiten möchte man nicht herschenken.

Eine andere Form des Konkurrenzdenkens wird in gegensätzlichen Interessen gesehen, die häufig von den Eigentümerversammlungen ausgehen, aber auch intern zustande kommen. Der Versuch eigene Interessen durchzusetzen hemmt und verzögert den Entscheidungsprozess. Dadurch werden auch Ideen manchmal ausgehebelt.

Eine dritte Form von Konkurrenzdenken wird in der Hierarchie gesehen. Oftmals verbindet man mangelnden Perspektivenwechsel zwischen den Ebenen und wünscht sich mehr gegenseitiges Verständnis. Damit werden auch die informellen Netzwerke in Verbindung gebracht, innerhalb derer um häufig noch nicht offizielle Informationen konkurriert wird.

Zitate sind mit folgenden Codes verlinkt:

- Konkurrenz intern um Personalressourcen
- Konkurrenz intern hemmend
- Komplexität & Interessenskonflikte
- Komplexität & Inseldenzen

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Zurückhaltung, Konkurrenz	BSC Ranking, Interessen	Best Practice gehemmt

Ableitungen & Barrieren:

Die analysierten Sichtweisen lassen den Schluss zu, dass internes Konkurrenzdenken durch die BSC erheblich gefördert wird. Die Geschäftsprozesse sind mit Indikatoren ausgestattet, die mit konkreten Zielvorgaben belegt sind. Für die Zielerreichung werden Punkte vergeben, nach denen ein bundesweites Ranking durchgeführt wird. Das Ranking ist unter anderem wirksam auf Ressourcenverteilung, auf Motivation und Prestige. Ein Grundgedanke der BSC ist die Motivation, sich im Ranking zu verbessern. Es wird aber als eher hemmend gesehen und als Barriere für den Good Practice Transfer. Es wird aber auch als notwendiges Steuerungsinstrument anerkannt.

Die Kombination der hierarchischen Struktur mit den Fachabteilungen fördert das Inseld Denken, wie bereits beim Verständnis von Innovation diskutiert (siehe Kapitel 4.1.1). Es fokussiert den Blick auf die eigene Abteilung und die Zuständigkeit, wodurch Reibungsverluste an den Abteilungsgrenzen entstehen.

Konkurrieren im Zusammenhang mit Hierarchie kann verstanden werden als eine Form des Wetteiferns - wer weiß etwas besser oder wer kann etwas besser. Damit überschneidet sich auch gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung. Typische Aussagen belegen diese Annahme: „die da oben wissen ja nicht was läuft...“ oder „die da unten haben keine Ahnung...“.

Im Zusammenhang mit Konkurrenz und Inseld Denken wird die Komplexitätsbarriere (siehe Kapitel 2.5.4.3) und die Kommunikationsbarriere identifiziert.

„Kommunikationsbarrieren behindern interdisziplinäre Zusammenarbeit und Kooperation über Unternehmensgrenzen hinweg“ (Jens-Uwe Meyer 2014a, S. 24). Die Kommunikationsbarriere ist gleichermaßen innerhalb der Organisationsgrenzen wirksam und der gleichen Problematik in Bezug auf Grenzen ausgesetzt.

4.3.4 „AMS-DNA verändern“

Zitate sagen aus:

Die analysierten Zitate in diesem Ausschnitt stehen in Verbindung mit grundlegenden Veränderungen der AMS Kultur.

Damit für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen möglichst viele MitarbeiterInnen erreicht werden, sieht man einen Perspektivenwechsel als notwendige Voraussetzung.

Mit der Einbindung betroffener MitarbeiterInnen in den Innovationsprozess, sieht man eine Möglichkeit, die Akzeptanz zu steigern. Es bieten sich zusätzliche Sichtweisen, die den Innovationsprozess fördern und Motivationsimpulse durch gezeigte Wertschätzung.

Der Perspektivenwechsel wird häufig in Zusammenhang mit grundlegenden Veränderungen gebracht. Man sieht darin eine Notwendigkeit für eine produktive Innovationskultur. Ebenfalls wird angemerkt, dass neue Wahrnehmungskanäle gebraucht werden, um einer Form der Betriebsblindheit entgegenwirken zu können.

Es wird gewünscht, das Thema Innovationskultur tiefer in der Organisation zu verankern. Die Bereitschaft für aktive Veränderung und der Antrieb für Innovation soll damit verbessert werden. Es muss eine gelebte Innovationskultur entstehen, wenn man tatsächlich flexibler und innovativer werden möchte. Damit verbunden, werden Weiterbildungsmaßnahmen für alle MitarbeiterInnen im AMS gefordert.

Im Kontext des Perspektivenwechsels, der Wahrnehmungskanäle und einer lebendigen Innovationskultur wird das Thema Hinterfragen nachdrücklich angemerkt. Damit ist gemeint, dass man auch fixierte Denkmuster hinterfragt oder

aber auch etablierte Gewohnheiten, von denen man normalerweise nicht annimmt, dass diese hinterfragt werden sollen.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- Innovation braucht Perspektivenwechsel
- Innovation braucht Wahrnehmungskanäle
- Innovation in Kultur übersetzen
- Kultur der Veränderungsbereitschaft
- Qualität des Hinterfragens

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Horizont der Sichtweisen, Intuition, Emotion	Wahrnehmungskanäle, Qualität des Hinterfragens	lebendige Innovationskultur

Ableitungen & Barrieren:

Der Perspektivenwechsel ist den ExpertInnen ein großes Anliegen. Damit können viele Verbesserungen und Innovationen effektiver umgesetzt werden. Beispielsweise werden in Projekten häufig keine MitarbeiterInnen von RGSen berücksichtigt. Der Projekterfolg hängt aber in hohem Maße von den Mitarbeiterinnen aus diesen Organisationsteilen ab. Als Beispiele werden Projekte wie Intranet Neu, Wissensmanagement oder Connections genannt. Connections wird trotz vieler Vorteile im AMS nur sehr wenig genutzt. Eine Form von Promotion oder Projektmarketing für Wissensmanagement oder Intranet Neu wurde an der operativen Basis nicht wahrgenommen. Die ExpertInnen sind vorwiegend der Meinung, dass wesentliche Stakeholder der Projekte nicht eingebunden werden.

Das Suchen nach neuen Wahrnehmungskanälen wird empfohlen. Damit soll erreicht werden, dass Antworten auf Problemstellungen aus einem neuem Wissenspool kommen und nicht aus dem kognitiven Wissen heraus beantwortet werden. Mit Antworten aus dem aktuellen Wissen wird mehr vom Selben produziert und mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Innovation.

Neue Wahrnehmungskanäle können durch Perspektivenwechsel geöffnet werden, also im Dialog mit anderen. Im offenen Dialog, in dem Fragen zu Innovationen diskutiert werden, geht es nicht darum, die eigene Idee durchzusetzen, sondern Denkweisen anderer zu aktuellen Fragestellungen kennenzulernen. Damit werden Ideen mit neuem Wissen angereichert, um erst im nächsten Schritt Hypothesen/Antworten auf Problemstellungen zu formulieren. Dabei werden die Regeln des divergierenden und des konvergierenden Denkens angewendet, wie im Kapitel „Führungskultur ist Kreativkultur“ (siehe Kapitel 2.5.2.4) beschrieben ist.

Das Thema Hinterfragen wird oft als unangenehm empfunden. Der Hinterfragende selbst kann ein unangenehmer Querdenker sein. Die Tatsache, dass etwas hinterfragt wird, was möglicherweise mit dem eigenen Tun zusammenhängt, kann ebenfalls als unangenehm empfunden werden. Eine Hürde des Hinterfragens besteht auch in Gewohnheiten, die als ungeschriebene Gesetze gelten. Diese Gewohnheiten sind im Kulturebenenmodell von Schein in der Basisebene beschrieben (siehe Kapitel 2.5.2.1). In einem gut funktionierenden System, ist es daher sehr schwierig das kritische Hinterfragen bewusst zu praktizieren. Es wird davon ausgegangen, dass jedes System Abnützungerscheinungen hat und einem Lebenszyklus ausgesetzt ist. Es ist daher essentiell, die Qualität des Hinterfragens zu fördern und aufrecht zu erhalten.

Perspektivenwechsel, neue Wahrnehmungskanäle und die Qualität des Hinterfragens sind Basiselemente einer lebendigen Innovationskultur und müssen daher in die sogenannte DNA der AMS-Kultur geschrieben werden.

Diese Basiselemente wurden von vielen ExpertInnen in den Interviews eingefordert. Eine Innovationsbarriere kann dann identifiziert werden, wenn diesen Forderungen

nicht nachgekommen wird. Dabei würde es sich um eine interne Barriere Mensch/Organisation handeln, wie in der Übersicht der Barrieren (siehe Kapitel 2.5.4.1) beschrieben ist. Detaillierter betrachtet ist diese im kulturellen Milieu des Innovationsprozesses (siehe Kapitel 2.5.2) angesiedelt.

4.3.5 „Strategie Change“

Zitate sagen aus:

Dieser Ausschnitt behandelt Zitate, die sich auf Change Prozesse beziehen. Der Fokus liegt auf konkrete Umsetzung, welche auf kulturelle Veränderungen folgen.

Es wird festgestellt, dass die Organisation dringend Know-how für flexiblen Change aufbauen muss. Man geht davon aus, dass zukünftig vermehrt sprunghafte Änderungen in den Umfeldbedingungen des AMS auftreten werden. Darauf soll man schnell reagieren können. Im Idealfall soll man schon vor dem Eintreten eines Ereignisses darauf vorbereitet sein. Die Erfahrungen, Veränderungen betreffend, stammen aus evolutionären Anpassungen, für die man sehr gut aufgestellt ist.

In Teilen der Organisation wünscht man sich radikale Neuerungen, vor allem im Bereich der Digitalisierung, um gegenüber vergleichbaren Organisationen aufholen zu können. Es wird großer Nachholbedarf festgestellt.

In der Organisation wird ein gewisses Beharrungspotential gesehen, welches auf notwendige Veränderungen hemmend wirkt. Als Beispiel dafür werden Bereiche der Digitalisierung und der Administration genannt. In diesem Beharrungszustand nimmt man Rituale wahr, die nicht mehr hinterfragt werden. Gewohnte Muster sind so verfestigt, was positiv gesehen wird, es laufen Prozesse verlässlich und stabil ab, dass notwendige tiefgreifende Änderungen großen Widerständen ausgesetzt sind.

Für Change Projekte wünscht man sich Promotion und Projektmarketing. Interne KundInnen sollen in laufenden Projekten und Veränderungsprozessen mehr eingebunden und informiert werden. Das sollte kontinuierlich, aktiv und in gleichwertiger Form für alle MitarbeiterInnen betrieben werden.

Zitate sind mit folgenden Kodes verlinkt:

- IM & Organisationsmuster
- IM vs Veränderungsprozess
- Gewohnheit vs Sicht auf Veränderungsbedarf
- Change vs Routine
- Change vs Beharrung
- Change revolutionär vs evolutionär
- Change radikal
- Change braucht Promotion

Kausale Mechanismen:

Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
Musterbruch, Know-how	sprunghafte Änderungen, Beharrung	Change gelingt

Ableitungen & Barrieren:

Man sieht in sprunghaften Veränderungen eine Gefahr für das AMS. Schnell erforderlichen Reaktionen stehen lange Entscheidungswege gegenüber. Um die Reaktionszeit zu verbessern, ist eine enge Bindung von Chancen/Risiko Management mit dem Innovationsmanagement ratsam. Wenn man davon ausgeht, dass Innovationsmanagement präventiv auf zukünftige Probleme wirken soll, deckt sich diese Funktion mit dem Chancen/Risiko Management. Eine funktionierende Abstimmung dieser Themenbereiche und flexible Prozesse können lange Entscheidungswege beschleunigen, da sie diese früher in Gang setzen.

Auf dem Weg zur Digitalisierung sind tiefgreifende Veränderungen in der Organisation unausweichlich. In der Strategielandkarte des AMS (siehe Kapitel 2.6.4) ist die Digitalisierung verankert, daher muss man sich mit dem Change Management

intensiv auseinandersetzen, um fehlendes Know-how aufbauen zu können. Im Change Management soll darauf geachtet werden, dass der Grund für die Veränderung klar kommuniziert und verstanden wird. Wichtig ist auch, dass die geleistete Arbeit der Menschen vor dem Zeitpunkt der Veränderung entsprechend wertgeschätzt wird. Ansonsten würde die Gefahr einer Leistungsabwertung mit allen negativen Folgen bestehen.

Um die Hauptverantwortung für das Onboarding im Change Prozess nicht nur den Führungskräften zu überlassen, wie im Aspekt Führungskultur (siehe Kapitel 4.2.1) bereits diskutiert, sollte das Informationsmanagement gute Unterstützung leisten. In der Analyse ist der Wunsch nach entsprechender Information bezüglich Projekten, besonders in Change Projekten, deutlich herausgekommen.

Wie im Kapitel der Komplexitätsbarrieren (siehe Kapitel 2.5.4.3) beschrieben, wird im Change Prozess das Informationsmanagement strategisch meist nicht berücksichtigt. 70% der Change Projekte scheitern, da unter anderem Information und Kommunikation nur unzureichend gelebt wird (Claudia Mast 2009, S. 272). Zu den zehn häufigsten Ursachen des Scheiterns zählen (Claudia Mast 2009, S. 272–273):

- unklare Ziele und Vision für den Veränderungsprozess
- lückenhafte oder verspätete Information an MitarbeiterInnen
- wenig Vertrauen in die Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften

Es sollte keinesfalls für die große Masse der MitarbeiterInnen im AMS eine Second Step Information - Strategie bestehen. Das heißt ein elitärer Teil bekommt Informationen aus erster Hand aufbereitet präsentiert. Zu allen anderen sickert diese Information unregelmäßig, zum Teil original, zum Teil gefiltert oder gar nicht.

Das Kommunikationsverständnis ist ein essentieller Bestandteil der Innovationskultur und somit auch einer Change Strategie. Projektmarketing ist fixer Bestandteil des Projektmanagement-Frameworks im AMS und soll dazu beitragen, den

Informationsfluss zu managen. Ein AMS-Leitsatz „Kommunikation geht vor Hierarchie“ kann damit aktiv vorgelebt werden.

Als Innovationsbarrieren werden die Komplexitätsbarriere und die Kommunikationsbarriere identifiziert. „Change Kommunikation und Strategie wachsen zusammen. Strategische Überlegungen basieren heute eben weniger auf einem instrumentellen Verständnis persuasiver (überredender) Kommunikation als vielmehr auf einem flexiblen, dialogorientierten Management von Beziehungen. Und sie sind offen dafür, Chancen, die sich im Verlauf der Changeprozesse ergeben, zu nutzen und systematisch zu suchen“ (Claudia Mast 2009, S. 274).

5 Ergebnisse & Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse sind die Reflexionen aus der Summe von Sichtweisen der ExpertInnen. In diesem Kapitel werden die identifizierten Innovationsbarrieren zusammengefasst, um eine Antwort auf die Forschungsfrage geben zu können.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven der ExpertInnen haben sich drei zentrale Themenbereiche in Bezug auf den Innovationsprozess abgezeichnet:

- Verständnis von Innovation
- Innovationskultur
- Innovationsstrategie

In diesen Themenbereichen konnten jeweils Innovationsbarrieren identifiziert werden. Mit den Erkenntnissen daraus werden Schlussfolgerungen abgeleitet und nachfolgend beschrieben.

5.1 Identifizierte Innovationsbarrieren

Als Referenz für Innovationsbarrieren wurde hauptsächlich Innolytics® (siehe Kapitel 2.4.2) verwendet. Weitere Barrieren wurden im Innovationsmilieu (siehe Kapitel 2.5) beschrieben und wurden als zusätzliche Referenz herangezogen. In der Analyse konnten acht Innovationsbarrieren identifiziert werden, auf die nachfolgen eingegangen wird.

5.1.1 Komplexitätsbarriere

Die Komplexitätsbarriere wurde dreimal identifiziert, im Themenbereich Verständnis von Innovation („Innovationsverständnis ist einheitlich“) und Innovationsstrategie („Konkurrenzdenken“ & „Strategie Change“).

Die Komplexitätsbarriere wird mit dem Modell der operativen Inseln erklärt (siehe Kapitel 2.5.4.3). Die operativen Inseln sind das Resultat aus den Verschneidungen der hierarchischen Ebenen und den funktionalen/fachlichen Linien. Man geht davon aus,

je komplexer Sachverhalte werden, desto schwieriger können diese in ihrer Gesamtheit wahrgenommen werden.

Solche Sachverhalte können beispielsweise organisationsweite Change Projekte sein. Den persönlichen Wirkungsbereich (in einer operativen Insel) betreffen meist nur spezifische Ausschnitte solcher komplexen Sachverhalte, somit wird die ganzheitliche Wahrnehmung schwieriger. Hindernis für die ganzheitliche Sicht kann beschränkte Zeit sein. Man konzentriert sich daher ausschließlich nur auf Teilbereiche, die einem selbst betreffen. Oder spezielle fachliche Kompetenz, die wiederum den Blick nur auf Teilbereiche lenkt. Die betrachteten Ausschnitte sind häufig mit den Abteilungsgrenzen vergleichbar.

Das Modell der operativen Inseln kann auf das AMS sehr gut umgelegt werden, da die Aufbauorganisation dem Modell praktisch gleicht. Die Zusammenhänge in den drei Kodegruppen können als hochkomplex eingestuft werden, wodurch sich die Ableitung der Komplexitätsbarriere begründet.

5.1.2 Strukturelle Barriere

Die strukturelle Barriere wurde in jedem der zentralen Themenbereiche einmal („Evolution, Kopieren & Umsetzung“, „Vertrauenskultur“ und „Benchmarking“) identifiziert.

Die strukturelle Barriere ist in Innolytics® beschrieben und hängt mit etablierten Strukturen zusammen, die lange Entscheidungswege bedeuten. Problematisch kann es werden, wenn die Dynamik des Umfeldes die Reaktionsgeschwindigkeit überholt, dann werden bestimmte Innovationen stark behindert.

Eingespielte, etablierte Strukturen garantieren einerseits, dass Prozesse mit hoher Stabilität und hoher Qualität funktionieren. Wenn sprunghafte und tiefgreifende Veränderungen erforderlich werden, entstehen Widerstände, die zusätzlich zeitliche Verzögerungen verursachen.

Im AMS sind Geschäftsprozesse und Managementprozesse sehr gut eingespielt, das wird durch eine Reihe an Assessments bestätigt. Durch das Prozess Monitoring können überregional die Prozessergebnisse verglichen werden. KVP ist standardmäßig verankert und begünstigt daher evolutionäre Weiterentwicklungen. Solch gut funktionierende Systeme, werden in der Regel nicht hinterfragt. So kommt es, dass Abnützungerscheinungen im Laufe der Zeit nicht erkannt und Strukturen nicht verändert werden. Feste Strukturen zeigen sich in jeder der drei Kodegruppen, woraus sich diese Barriere ableitet.

5.1.3 Wahrnehmungsbarriere

Die Wahrnehmungsbarriere wurde ebenfalls in allen Themenbereichen identifiziert und zwar in den Kodegruppen „Evolution, Kopieren & Umsetzen“, „Leitbildkultur“ und „Strategie Innovation managen“. Die Wahrnehmungsbarriere ist in Innolytics® beschrieben und beinhaltet, dass über Fachabteilungen hinweg unterschiedliche Sichtweisen und Strategien bestehen.

Aus einem Zitat aus dem Kode „Kultur – Leitbild kommt nicht an“ geht beispielsweise hervor, dass man mit Leitbilder und Visionen regional auf unterschiedliche Problemlagen im AMS Rücksicht nehmen soll. Das einheitliche Leitbild für alle passe nicht mehr und man wisse daher nicht genau, wo möchte man in fünf Jahren stehen. Es wird hier deutlich auf ein Defizit in der Orientierungshilfe hingewiesen. Dieses Problem ist der Wahrnehmungsbarriere ausgesetzt. Die Frage ist, wie häufig besteht diese Sichtweise, mit steigender Anzahl würde das Thema mehr Aufmerksamkeit bekommen. Und wird diese Sichtweise beim Top Management wahrgenommen oder geht man davon aus, die derzeitige Variante reiche vollkommen aus.

5.1.4 Motivationsbarriere

Die Motivationsbarriere wurde zweimal identifiziert im Themenbereich Innovationskultur in der Kodegruppe „Veränderungskultur“ und in der Innovationsstrategie in der Kodegruppe „Strategie Innovation managen“. Die Motivationsbarriere ist in Innolytics® beschrieben und beinhaltet das Problem der

reduzierten proaktiven Handlungen und der geringen Risikobereitschaft Neues zu forcieren. Die Motivationsbarriere wird als die Barriere gesehen, die Innovation am stärksten bremst.

Aus einem Zitat im Kode „Kultur – Resignation“ geht hervor, dass man sich an das langsame Tempo im Laufe der Zeit anpasse und diesen Zustand irgendwann akzeptiere. „Jetzt habe ich mich schon daran gewöhnt, es geht halt nicht schneller.“ Man kann davon auch ableiten, dass man in den Zustand des Akzeptierens hineinkommt, wenn keine Motivation besteht, etwas zu beschleunigen. Es besteht aber die Wahlmöglichkeit einen Versuch zu unternehmen, etwas zu beschleunigen oder zu akzeptieren, wie es ist. Die Frage an dieser Stelle ist, wie kann man MitarbeiterInnen generell motivieren, solche Versuche zu unternehmen.

5.1.5 Barriere personelles Milieu

Die Barriere personelles Milieu wurde zweimal identifiziert. Im Themenbereich Verständnis von Innovation in der Kodegruppe „Evolution, Kopieren & Umsetzung“ und im Themenbereich Innovationskultur in der Kodegruppe „Führungskultur“.

Die Barriere des personellen Milieus (siehe Kapitel 2.5.3) beinhaltet, dass im Innovationsprozess die Rollen des Promotors und/oder des Innovators nicht besetzt sind. Das Rollenmodell des Promotors beinhaltet die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass eine Innovation umgesetzt wird. Die Rolle des Inventors bezieht sich auf das Aufgreifen einer Idee, damit diese zur Innovation hingeführt wird.

Am Beispiel von Connections (siehe Kapitel 4.2.1) wurde durch das Fehlen der Funktion eines Promotors die Barriere des personellen Milieus identifiziert. Die Aufgabe eines Promotors ist die nachhaltige Aufklärung über den Sinn und den Nutzen von Neuerungen durchzuführen. Dabei geht es auch darum, die Führungskraft als sogenannten Change Agent zu gewinnen. Der Change Agent hat die Funktion eines Multiplikators (ähnlich wie die Filterfunktion). Im Sinne von, wenn eine Person (in der Regel die Führungskraft) eine ganze Abteilung vom Nutzen

überzeugt, dann wurde mit dem Gewinn einer Person die ganze Abteilung gewonnen. Die Rollen im Innovationsprozess sollten in die Innovationsstrategie einfließen.

5.1.6 Kommunikationsbarriere

Die Kommunikationsbarriere wurde insgesamt fünfmal identifiziert und kommt in jedem der drei Themenbereiche vor. Die Kodegruppen sind „Freiraum“, „Leitbildkultur“, „Veränderungskultur“, „Konkurrenzdenken“ und „Strategie Change“. Die Kommunikationsbarriere ist in Innolytics® beschrieben und beinhaltet die interdisziplinäre Zusammenarbeit über interne oder externe Grenzen hinweg. Es spielt die Qualität formeller und informeller Netzwerke eine tragende Rolle.

Die Kommunikationsbarriere gilt als ein schnell wirksamer Stellhebel, um kurzfristig auf Innovation einzuwirken. Damit steht in Verbindung, dass man die Barriere überwindet, indem man die Kommunikationsstruktur entsprechend verändert.

Die Kommunikationsbarriere wurde beispielsweise im Zusammenhang mit der BSC identifiziert. Ein Zitat aus dem Kode „Konkurrenz intern hemmend“ sagt aus, dass das Konkurrenzdenken durch die BSC gefördert wird und es verhindere einen ernst gemeinten Good Practice Transfer. „Wenn wir einen Vorsprung gegenüber anderen haben, geben wir die Information nicht weiter, wie wir diesen erreicht haben.“ Damit werden entscheidende Informationen zurückgehalten, was das Gelingen von Kommunikation beeinträchtigt und Auswirkungen auf die Vertrauenskultur hat.

Ein Zitat im Kode „Ideen - anreichern von außen“ bringt deutlich zum Ausdruck, dass die Kommunikationsbarriere überwunden werden soll, um an Ideen mit neuen Sichtweisen von außerhalb des AMS kommen zu können. Die interdisziplinären Grenzen zu überschreiten, spielt dabei eine tragende Rolle.

Der hohe Stellenwert einer Informations- & Kommunikationsstrategie in einem Change Projekt wird in der Interpretation (siehe Kapitel 4.3.5) hervorgehoben. Die Kommunikation wird als der wichtigste Schritt in der Schaffung einer Innovationskultur gesehen.

5.1.7 Barriere Ungewissheit & Unsichtbarkeit

Die Barriere der Ungewissheit wurde einmal identifiziert, im Themenbereich der Innovationskultur, in der Kodegruppe „Führungskultur“. Die Beschreibung der Barriere (siehe Kapitel 2.5.4.4) beinhaltet das Problem der frühen Phase des Innovationsprozesses. In diesem Zustand ist es nahezu unmöglich die endgültigen Auswirkungen einer Veränderung abschätzen zu können. Es wird daher als das Fuzzy Front End der Innovation bezeichnet.

Die Barriere der Ungewissheit betrifft auch das Spannungsfeld der Führungskräfte, das sich mit dem Engagement für die Innovation ändert. In diesem Zusammenhang steht auch die Filterfunktion und die Multiplikatorfunktion in der Rolle des sogenannten Change Agent. In dieser Situation ist es wichtig, dass die Führungskräfte die entsprechende Unterstützung erhalten und Anreizsysteme implementiert werden.

5.1.8 Barriere Mensch & Organisation

Die Barriere Mensch & Organisation wurde dreimal identifiziert in den Themenbereichen Innovationskultur und Innovationsstrategie. Die Kodegruppen lauten „Führungskultur“, „Fehlerkultur als Teil der Lernkultur“ und „AMS-DNA verändern“. Die Barriere Mensch & Organisation ist in der Barrierenübersicht (siehe Kapitel 2.5.4.1) beschrieben. Die Problematik ist auf Themen bezogen, welche die Kultur nachhaltig beeinflussen. Es sind dies der Perspektivenwechsel, die Wahrnehmungskanäle, die Qualität des Hinterfragens und die Verinnerlichung der Innovationskultur in die Unternehmenskultur.

In einem Zitat aus dem Kode „Kultur des Lernens“ wird eingemahnt, dass es wichtig sei, von anderen und aus Fehlern zu lernen. „Man soll sich ja nicht einbilden, dass man selber alles erfinden kann und nur selber die besten Ideen hat“. Aus diesem Zitat und seinem Kontext geht hervor, dass man eine Fehlerkultur leben soll und gedanklich in eine Lernkultur überleiten soll. In der Lernkultur wird es als wichtig gesehen, dass man die Angst vor Imageverlust abbaut, also mit Fehlern souverän umzugehen vermag. Und ein weiterer Schritt in Richtung lernende Organisation ist das Öffnen des

Innovationsprozesses im Sinne von Innovation 4.0. Dadurch wird die kollektive Intelligenz nutzbar und fördert die lernende Organisation. Die Voraussetzungen dafür sind im AMS gegeben. Man verfügt über ein modernes Kommunikationssystem, dessen Nutzen und Möglichkeiten noch nicht ausgeschöpft werden.

5.2 Kulturelles Mindset

Der kulturelle Aspekt ist ein wesentlicher Bestandteil in allen identifizierten Innovationsbarrieren. Die Themen Perspektivenwechsel, Vertrauenskultur, Fehlerkultur, kollektive Wahrnehmung, kollektives Lernen, Kommunikationskultur, Offenheit und vieles mehr sind ständig präsent, wenn man sich intensiv mit dem Innovationsprozess im AMS auseinandersetzt.

Die Kultur des AMS ist geprägt durch eine lange Tradition. Im Laufe dieser Untersuchung ist ein Modell des kulturellen Mindsets entstanden, wie in Abbildung 33 dargestellt ist.



Abbildung 33: AMS als Überbrückung der Arbeitslosigkeit – eigene Darstellung, Bildquelle: Internet

Das Modell kann als Überbrückung von Arbeitslosigkeit verstanden werden. An der obersten Position im Aquädukt fließen die Geschäftsprozesse. Im Idealfall verlassen KundInnen das AMS rasch wieder und gehen in ein Dienstverhältnis ab. Von der Arbeitslosigkeit zum Dienstverhältnis werden viele dynamische Prozesse durchlaufen, die von den BeraterInnen abgewickelt werden. Sie agieren somit auf höchstem Niveau und sorgen dafür, dass die Prozesse möglichst rasch durchlaufen werden können. Damit soll ein Leitbild „Unsere MitarbeiterInnen sind unser höchstes Gut“ transportiert werden.

Die Hauptfunktion der statischen Konstruktion ist die stabile Unterstützung der dynamischen Prozesse. Zunächst erscheint das Gebilde als starres System. Bei genauer Betrachtung erkennt man die Fähigkeit, die dynamischen Kraftfelder durch unterschiedlichste Belastungen in der Konstruktion aufzufangen. Die Dynamik wird damit nachhaltig abgesichert.

Dieses Modell soll nicht als Opposition zum AMS - Organigramm verstanden werden, sondern lediglich zur Bildung eines kulturellen Mindsets beitragen. Das oberste Ziel für alle Ebenen ist die Support Funktion für die dynamischen Geschäftsprozesse.

Damit soll die Veränderungsbereitschaft gefördert werden und ein Stückweit zum Abbau der identifizierten Innovationsbarrieren beitragen. Diese Möglichkeit begründet sich in der grundlegenden kulturellen Ausrichtung, durch welche die Wirksamkeit der Barrieren gemindert wird. Mit grundlegender Ausrichtung sind die zu Beginn dieses Kapitels erwähnten Aspekte gemeint (Perspektivenwechsel, kollektive Wahrnehmung, Vertrauenskultur usw.).

5.3 Empfehlung Innovation Excellence Model®

Der Innovationsprozess ist ein komplexes System, welches von allen Bereichen der Organisation beeinflusst wird. Jede Innovation hat spezifische Voraussetzung. Ein standardisierter Prozess ist nicht in der Lage, alle wechselnden Bereiche abzudecken. Das Innovation Excellence Model® ist in seiner Funktionsweise mit EFQM vergleichbar, mit dem Unterschied, dass es für Innovation speziell geschaffen ist. Durch die Anwendung dieses Modells, kann der Innovationsprozess in beliebig kleine Teile zerlegt werden, die ein Fine Tuning an Stellschrauben ermöglichen, um jeden durchlaufenden Innovationsprozess spezifisch anpassen zu können.

Vorteile dieses Modelles sind:

- der ganzheitliche IMS Ansatz
- die Offenheit mit anderen Ansätzen zu kombinieren, beispielsweise mit ODI®
- ein branchenunabhängiges Benchmarking für die Weiterentwicklung von Innovation
- eine interdisziplinäre Kooperation mit Partnerorganisationen
- Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- die Weiterentwicklung des Modells selbst
- Unterstützung bei der Identifikation von Barrieren
- Förderung der Stärken

5.4 Antwort & Zielerreichung

Die Forschungsfrage kann mit der Identifikation von acht Innovationsbarrieren als beantwortet betrachtet werden.

Mit Ansätzen zum Abbau von Barrieren und mit Vorschlägen für die methodischen Einsätze von IMS, kann die Zielsetzung ebenfalls als erreicht betrachtet werden.

Die dokumentierten Erkenntnisse sind sehr gut im Chancen/Risiko Management verwertbar und in jeglicher Weiterentwicklung von Innovation.

6 Ausblick

Der Ablauf des gesamten Forschungsprozesses kann als gelungen betrachtet werden. Es sind aber auch Potentiale für Verbesserungen enthalten. Beispielsweise die Planung des Codesystems kann effektiver vorgenommen werden. Rückblickend muss die gewählte Variante als zu zeitaufwändig betrachtet werden. Die gesamten Analyseergebnisse konnten im Rahmen dieser Arbeit nicht vollständig aufbereitet werden.

Die Arbeit mit dem Analysetool ATLAS.ti war eine große Bereicherung. Die umfangreichen Analysemöglichkeiten konnten noch nicht vollständig erschöpfend verwertet werden. Die Verwendung von ATLAS.ti verändert den Forschungsprozess gegenüber den Lehrbüchern erheblich, was zusätzliche Kreativität abverlangt.

Die Untersuchung hat einen sehr interessanten und besonderen Einblick in das AMS geboten, der nur in Verbindung mit dieser Arbeit in der speziellen Form möglich ist.

Das Ergebnis dieser Arbeit bietet Ansätze für weiterführende Untersuchungen. Beispielsweise die Innovationssichten auf unterschiedlichen Ebenen oder grundsätzliche Unterschiede der einzelnen Bundesländer. Wichtige Erkenntnisse würden Sichtweisen ausschließlich von Führungskräften ergeben, da diese eine tragende Rolle in den Change Projekten haben. Ergebnisse daraus könnten wertvolle Beiträge für Innovation im AMS liefern.

Die Suche nach Barrieren ist tendenziell mit der Suche nach etwas Negativem behaftet. Alternativ könnte eine Untersuchung geplant werden, in der förderliche Elemente und hemmende Element gegenüberstellt und bilanziert werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Durchführung dieser Arbeit einen sehr hohen und wertvollen Wissenszuwachs erzeugt hat.

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- AMS, 2012: *Erfolgreich Führen im AMS. Leitbild für AMS Führungskräfte*: AMS Bundesgeschäftsstelle.
- AMS Geschäftsbericht 2014:
http://www.ams.at/_docs/001_ams_geschaeftsbericht_2014.pdf.
- AMS Geschäftsbericht 2015: http://www.ams.at/_docs/001_geschaeftsbericht_2015.pdf.
- AMS Prozesslandkarte, 2016: *M6_Innovationen und Projekte managen*. Wien: AMS Bundesgeschäftsstelle.
- AMS Strategielandkarte, 2017: *Wir verbinden Mensch & Arbeit*. Wien: AMS Bundesgeschäftsstelle.
- Anne Parpan-Blaser, 2012: *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzeptes*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ansgar Zerfaß & Kathrin M. Möslein (Hg.), 2009: *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategie im Zeitalter der Open Innovation*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Ansgar Zerfaß & Nadin Ernst, 2008: *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Ergebnis einer Studie in deutschen Zukunftstechnologie-Branchen*: Universität Leipzig.
- Arbeitsmarktservice Österreich, Zugriff: 2017 07 07: <http://www.ams.at/ueber-ams/ueber-ams/daten-fakten>.
- Arbeitsmarktservicegesetz – AMSG, Zugriff: 2017 07 07:
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008905>.
- Benedikt Sommerhoff, 2013: *Das EFQM Excellence Modell 2013. Expertenwissen für DGQ-Mitglieder*: Deutsche Gesellschaft für Qualität.
- Bernd Kriegesmann & Friedrich Kerka (Hg.), 2007: *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse - praktische Erfahrungen - Handlungsfelder des Innovationsmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bernd Kriegesmann, Friedrich Kerka & Thomas Kley, 2007. Kulturen für die Umsetzung von Neuerungen: Auf dem „Weg des geringsten Widerstands“ zum Innovationserfolg?, in Bernd Kriegesmann & Friedrich Kerka (Hg.): *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem: Missverständnisse - praktische Erfahrungen - Handlungsfelder des Innovationsmanagements*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 85–133.

- Birgit Verworn & Cornelius Herstatt, 2000: *Modelle des Innovationsprozesses. Arbeitspapier Nr. 6*. Leibniz: econstor ZBW.
- BusinessDictionary.com: Zugriff 2016 03 08:
<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>.
- Carolin Wienrich, Thorsten Zander & Klaus Gramann (Hg.), 2015: *Trends in Neuroergonomics. 11. Berliner Werkstatt Mensch-Maschinen-Systeme*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- Christiane Hipp, 2000: *Innovationsprozesse im Dienstleistungssektor. Eine theoretisch und empirisch basierte Innovationstypologie*. Heidelberg: Physica - Verlag.
- Christoph Mirow, 2010: *Innovationsbarrieren. Betriebswirtschaftliche Studien in forschungsintensiven Industrien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Christoph Stockstrom, 2009: *Planung und Umsetzung von Innovationsprojekten. Zur Wirkung des Coalignment*. 1. Aufl.: Springer-Verlag.
- Claudia Equit & Christoph Hohage (Hg.), 2016: *Handbuch Grounded Theory. Von der Methodologie zur Forschungspraxis*. Weinheim und Basel: BELTZ Juventa.
- Claudia Mast, 2009: *Mitarbeiterkommunikation, Change und Innovationskultur. Balance von Information und Innovation*. 1. Aufl. (Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement). Wiesbaden: Gabler.
- CoboCardsPool, Zugriff: 2016 07 01:
<http://www.cobocards.com/pool/de/card/70p8k0313/online-karteikarten-wie-geschieht-innovation-schrittgroesse/>.
- Dietfried Globocnik & Sören Salomo, 2014. Erfolgsfaktoren des strategischen Innovationsmanagements: Ergebnisse der Benchmarkstudie innovate! austria, in Peter Granig, Erich Hartlieb & Hans Lercher (Hg.): *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 55–68.
- Dietmar Vahs & Alexander Brem, 2015: *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dietmar Vahs & Ralf Burmester, 2005: *Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Drew Boyd & Jacob Goldberg, 2015: *Inside the Box. Innovation mit Methode*. 1. Aufl. Düsseldorf: Symposium.
- Eben A. Weitzman & Matthew B. Miles, 1995: *Computer Programs for Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- EFQM, Zugriff: 2016 07 07: <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>. *The EFQM Excellence Model 2013*.
- Europäisches Netzwerk der öffentlichen Arbeitsverwaltungen, 2015: *Benchlearning - Initiative - Externe Bewertung*. AMS - Österreichisches Arbeitsmarktservice.

Zusammenfassender Bericht. Brüssel: Europäische Kommission - Beschäftigung, Soziales & Integration.

Florian Rustler, 2016: *Denkwerkzeuge. Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation.* 3. Aufl. Zürich: Midas.

Frank T. Piller, 2006. User Innovation: Der Kunde kann's besser, in Olga Drossou, Stefan Kreml & Andreas Poltermann (Hg.): *Die wunderbare Wissensvermehrung: Wie Open Innovation unsere Welt revolutioniert.* Hannover: Heise, 85–97.

Fraunhofer-IMW:

http://www.moez.fraunhofer.in/content/dam/moez/de/documents/Innojahrbuch_Garn_Poselt.pdf. Jahrbuch 2014 Innovation.

Gerald Steinwender et al., 2014: *Innovation Excellence in Österreich: 43 Erfolgsbeispiele führender innovativer Unternehmen.* Amstetten: Plattform für Innovationsmanagement.

Gerald Steinwender, Martin Pattera & Dietfried Globocnik, Zugriff: 2016 07 02: <http://www.strategyn.at/der-odi-prozess>. MARKT- UND TECHNOLOGIEORIENTIERUNG -. OUTCOME-DRIVEN INNOVATION™ ALS ANSATZ ZUR GANZHEITLICHEN INTEGRATION DER KUNDENORIENTIERUNG IN DAS UNTERNEHMEN.

Gerd F. Kamiske (Hg.), 2009: *Innovationsmanagement.* München: Hanser. (POCKET POWER).

Gerd F. Kamiske (Hg.), 2013: *Handbuch QM-Methoden. Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen.* 2. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.

Gilbert J. B. Probst & Bettina S. T. Büchel, 1994: *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Guido Schlegelmilch, 1999: *Management strategischer Innovationsfelder. Prozeßbasierte Integration markt- und technologieorientierter Instrumente.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Gunter Lay, Hans-Dieter Schat & Angela Jäger, 2009. Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz: Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmanagementmodells der European Foundation for Quality Management. *Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung* (49).

Hannes Leo, Rahel Falk, Klaus S. Friesenbichler & Werner Hölzl, 2006: *WIFO-Weißbuch: Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation. Teilstudie 8: Forschung und Innovation als Motor des Wachstums.* Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Hans Glatz & Ingrid Preissegger, 2015. Handlungskompetenz Innovation: Innovation – der Job des Staates: Eine innovative Wirtschaft/ Gesellschaft braucht auch einen innovativen Staat! *TrigonThemen*(03), 7–8. Online im Internet: URL:

http://www.trigon.at/mediathek/pdf/trigon_themen/2015/TT-153.pdf [Stand 2016 06 13].

Harald Bathelt & Johannes Glückler, 2012: *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. 3. Aufl. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.

Harvard Business Manager 2015, Zugriff: 2016 06 06:
<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/das-klassische-innovatio/>. *Das klassische Innovationsmanagement hat ausgedient*.

Heinz-Detlef Scheer, Zugriff: 2016 05 05:
https://www.projektmagazin.de/meilenstein/projektmanagement-blog/innovation-eine-laestige-aber-beherrschbare-mode_1109181. *Innovation – eine lästige aber beherrschbare Mode*. *Projektmagazin.de*.

heise Developer, Zugriff: 2015 12 12: <http://www.heise.de/developer/artikel/Was-ist-eine-disruptive-Innovation-1382621.html>.

Henning Kagermann, 2014. Chancen von Industrie 4.0 nutzen, in Thomas Bauernhansl, Michael ten Hompel & Birgit Vogel (Hg.): *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*. Wiesbaden: Springer.

Holger Widenmeyer, 2014:
http://www.dgq.de/skripts/aktiv/gf_asset_proxy.php?i=49846&h=c0b479a0434eaae83fffdcd84d1cda829cc83423&n=Vortrag_Innovationsmanagement_DGQ_SIIP_20140513.pdf&c=application%2Fpdf. *Vortrag: Die neue DIN CEN/TS 16555-1 Innovationsmanagementsystem*.

INKNOWAKTION, Zugriff: 2016 07 16:
<http://www.inknowaction.com/blog/2016/02/23/innovation-4-0-was-steckt-hinter-dem-trend/>. *Innovation 4.0 – Was steckt hinter dem Trend?*

innolab FH CAMPUS 02 WKO Steiermark, Zugriff: 2016 06 27:
<http://www.innolab.at/ist-eigentlich-innovation/>.

innovate! new, Zugriff: 2016 06 20: <http://www.pfi.or.at/innovate-new>. *Die nächste Generation des erfolgreichen Innovationsbenchmarkings*. *Internetbroschüre*.

Janice M. Morse & Lory J. Maddox, 2014. Analytic Integration in Qualitatively Driven (QUAL) Mixed and Multiple Methods Designs, in Uwe Flick (Hg.): *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE, 524–539.

Jens-Uwe Meyer, 2011: *Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft*. Bade-Baden: die Ideeologen.

Jens-Uwe Meyer, 2014: *Innolytics. Innovationsmanagement weiter denken. Überarbeitete Neuauflage der Studie Erfolgsfaktor Innovation*. 2. Aufl. Göttingen: Business Village.

Jens-Uwe Meyer, 2014: *Innovationsmanagement. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens durch verschiedene Innovationskulturen stärken*. Montreal: ISPIM.

- Jens-Uwe Meyer, 2014. Innovationsmanagement weiter denken: Warum sich Unternehmen mit dem Aufbau einer Innovationskultur so schwer tun, in Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.): *hernsteiner 02/14: Innovative Unternehmen - was Führungskräfte wissen sollten*. Wien, 13.
- Jo Reichertz, 2014. Induction, Deduction, Abduction, in Uwe Flick (Hg.): *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE, 123–135.
- Jo Reichertz & Sylvia Wilz, 2016. Welche Erkenntnistheorie liegt der GT zugrunde?, in Claudia Equit & Christoph Hohage (Hg.): *Handbuch Grounded Theory: Von der Methodologie zur Forschungspraxis*. Weinheim und Basel: BELTZ Juventa, 48–66.
- Jochen Gläser & Grit Laudel, 2010: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Johann Lefenda & Gerlinde Pöchlacher-Tröscher, 2014: *Radikale Innovationen und disruptive Technologien. Chancen für die oberösterreichische Wirtschaft*. Linz: ACADEMIA SUPERIOR.
- Johnny Saldana, Zugriff: 2017 02 24: *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 3. Aufl. URL: <https://study.sagepub.com/node/31740/student-resources/chapter-1>.
- Jörg-Peter Brauer & Claudia Kostka, 2013. EFQM, in Gerd F. Kamiske (Hg.): *Handbuch QM-Methoden: Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen*. München: Carl Hanser Verlag.
- Jürgen Hauschildt & Sören Salomo, 2011: *Innovationsmanagement*. 5. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Karl Aiginger, Gunther Tichy & Ewald Walterskirchen, 2006: *WIFO-Weißbuch: Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation. Zusammenfassung*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Kathrin M. Möslein, 2009. Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs: Herausforderung im Zeitalter der Open innovation, in Ansgar Zerfaß & Kathrin M. Möslein (Hg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategie im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden: Gabler.
- Klaus Schierhackl, 2014. Positiven Beispielen muss man Raum geben, in Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.): *hernsteiner 02/14: Innovative Unternehmen - was Führungskräfte wissen sollten*. Wien.
- Klaus Spitzley & Simone Martinetz, 2011: *Innovationskultur stärken. Fit für Innovation*. Köln: Fraunhofer Verlag.
- Larry Keeley, Helen Walters, Ryan Pikkell & Brian Quinn, 2013: *TEN TYPES OF INNOVATION: The Discipline of Building Breakthroughs. THE BUILDING BLOCKS OF BREAKTHROUGHS*. New York: John Wiley & Sons.
- Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.), 2014: *hernsteiner 02/14. Innovative Unternehmen - was Führungskräfte wissen sollten*. Wien.

- Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.), 2014: *hernsteiner 03/14. Innovation braucht Persönlichkeit*. Wien.
- manager wiki, Zugriff: 2016 06 20: <http://www.manager-wiki.com/innovationsmanagement/87-analysen-zur-erarbeitung-einer-innovationsstrategie#Pragmatische%20Bestimmung%20von%20Innovationsfeldern>.
Analyse zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie.
- Mario Weiss, 2015. Handlungskompetenz Innovation: Gestaltungskompetenz von Innovationsprozessen. *TrigonThemen* (03), 2–5. Online im Internet: URL: http://www.trigon.at/mediathek/pdf/trigon_themen/2015/TT-153.pdf [Stand 2016 06 13].
- Martina N. Mansfeld, 2011: *Innovatoren. Individuen im Innovationsmanagement*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Matthias Schumann, 2004: *Forschungsansätze*. Göttingen. (Arbeitsbericht Nr. 25/2004).
- Michael Faschingbauer, 2014. Etwas geht immer: Unternehmerische Zellen als Beitrag zur Innovationskultur, in Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.): *hernsteiner 02/14: Innovative Unternehmen - was Führungskräfte wissen sollten*. Wien, 14.
- Michael Häder, 2015: *Empirische Sozialforschung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Michaela Reisner, 2015: *Feedback Report - Staatspreis Unternehmensqualität 2015*. Wien: Quality Austria.
- N. Franke & C. F. von Braun (Hg.), 1998: *Innovationsforschung und Technologiemanagement*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Nadja Schnetzler, 2014. Lizenz zum Kreativsein: Unter den richtigen Voraussetzungen, in Lisa Kratzer & Peter Wagner (Hg.): *hernsteiner 03/14: Innovation braucht Persönlichkeit*. Wien.
- Nick Udall, 2014: *Riding the creative Rollercoaster. How leaders evoke creativity, productivity and innovation*. London: Kogan Page.
- Olga Drossou, Stefan Krempf & Andreas Poltermann (Hg.), 2006: *Die wunderbare Wissensvermehrung. Wie Open Innovation unsere Welt revolutioniert*. 1. Aufl. Hannover: Heise.
- Oliver Frey, 2009: *Die amalgame Stadt. Orte. Netze. Milieus*. Wiesbaden: VS Research.
- Oliver Gassmann & Philipp Sutter, 2011: *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*. München: Hanser Verlag.
- Oliver Gassmann & Sascha Frieseke, 2012: *33 Erfolgsprinzipien der Innovation*. München: Carl Hanser Verlag.
- Open Innovation - Pumacy Technologies AG, Zugriff: 2016 07 10: <https://www.pumacy.de/innovationsmanagement/open-innovation/>.

- Oskar Grün & Ulrike Sommeregger, 1998. Innovationen in Nonprofit-Organisationen: Heuristische Impulse aus zwei Fallstudien, in N. Franke & C. F. von Braun (Hg.): *Innovationsforschung und Technologiemanagement*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Peter Atteslander, 2010: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13. Aufl. Berlin: ESV Erich Schmidt Verlag.
- Peter Granig & Sandra Perusch, 2012. Grundlagen des Innovationsmanagements, in Peter Granig & Sandra Perusch (Hg.): *Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus: Identifikation, Bewertung und Strategien*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 21–86.
- Peter Granig & Sandra Perusch (Hg.), 2012: *Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus. Identifikation, Bewertung und Strategien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Peter Granig, Erich Hartlieb & Hans Lercher (Hg.), 2014: *Innovationsstrategien. Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peter Oberbichler, 2011: *AMS Selbstbeschreibung 2011*. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich.
- PFI Plattform für Innovationsmanagement, Zugriff: 2016 01 25:
<http://www.pfi.or.at/innovationsmanagement>. *Das Innovation Excellence Model*.
- Philipp Mayring, 2002: *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Philipp Mayring, 2010: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Technik*. 11. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- PwC PricewaterhouseCoopers, Zugriff: 2016 06 10:
https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/pwc_innovation_-_deutsche_wege_zum_erfolg_2015.pdf.
- Rahild Neuburger et al., 2013: *Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS Band V*. München: MÜNCHNER KREIS e. V.
- Robert M. Solow, 1956: *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. (QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS). Massachusetts: The MIT Press.
- Rolf Stübbe & Anna Erett, 2008: *Der Wandel zur Innovationskultur. Fachbericht Innovationskultur*. Büren: Unity AG.
- Sarah Blatnig & Gerhard Pöschl, 2015: *Prozess „Innovation managen“ im AMS Kärnten*. Klagenfurt: AMS Kärnten.
- Serhan Ili, 2010. Grundlagen und Theorien zum Innovationsbegriff, in Serhan Ili (Hg.): *Open Innovation umsetzen: Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

- Serhan Ili (Hg.), 2010: *Open Innovation umsetzen. Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur*. 1. Aufl. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Siegfried Lamnek, 2005: *Qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- SIT Systematic Inventive Thinking ®, Zugriff: 2016 07 04: <http://www.sitsite.com/about-us/sit-method/>. SIT METHOD.
- Statistik Austria, Zugriff: 2016 06 11:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/globalschaetzung_forschungsquote_jaehrlich/index.html. F&E Ausgaben.
- Stefan Iskan & Erwin Staudt (Hg.), 2015: *Strategic Change. Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stefan Iskan & Erwin Staudt, 2015. Zum Abschluss: Antworten auf wiederkehrende Fragen von der unternehmerischen "Change-Front", in Stefan Iskan & Erwin Staudt (Hg.): *Strategic Change: Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen*. Wiesbaden: Springer Gabler, 253–264.
- Stefanie Springer, Severin Beucker, Claus Lang & Willy Bierter, 2004: *Innovation in der Internetökonomie. Lead User Integration*. Stuttgart: nova-net.
- Stephan Fink, 2009. Strategische Kommunikation für Technologie und Innovation: Konzeption und Umsetzung, in Ansgar Zerfaß & Kathrin M. Möslein (Hg.): *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategie im Zeitalter der Open Innovation*. Wiesbaden: Gabler, 209–225.
- Strategyn, Zugriff: 2016 07 02: <https://strategyn.com/outcome-driven-innovation-process/>.
- Susanne Friese, 2012: *Das N-C-T Modell der computer-gestützten qualitativen Datenanalyse*. URL: <http://www.mmg.mpg.de/de/personen/wissenschaftliche-mitarbeiterinnen-und-stipendiaten/dr-susanne-friese/> [Stand Zugriff: 2017 07 07].
- Susanne Friese, 2016. Grounded Theory - Computergestützt und umgesetzt mit ATLAS.ti: Der Computer gehört für mich dazu, in Claudia Equit & Christoph Hohage (Hg.): *Handbuch Grounded Theory: Von der Methodologie zur Forschungspraxis*. Weinheim und Basel: BELTZ Juventa.
- Ten Types of Innovation, Zugriff: 2016 07 10: <https://www.doblin.com/ten-types>. THE BUILDING BLOCKS OF BREAKTHROUGHS. Internetbroschüre.
- Thomas Bauernhansl, Michael ten Hompel & Birgit Vogel (Hg.), 2014: *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*. Wiesbaden: Springer.
- Thomas Stern & Helmut Jaberger, 2010: *Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Thorsten Posselt - FRANKFURT BUSINESS MEDIA, Zugriff: 2016 07 01:
http://www.frankfurt-bm.com/das-institut/themenfelder/innovation/innovation40.
Innovation 4.0: Herausforderungen für die Innovationskultur.
- Timo Daum & Susanne Massute, 2015: *Von der großen Industrie zur Informationsgesellschaft. Understanding Digital Capitalism | Teil 3.* URL:
http://dasfilter.com/gesellschaft/von-der-grossen-industrie-zur-informationsgesellschaft-understanding-digital-capitalism-teil-3 [Stand 2016 07 21].
- Tobias Müller-Prothmann & Nora Dörr, 2009. *Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse: Pocket Power*, in Gerd F. Kamiske (Hg.): *Innovationsmanagement*. München: Hanser. (POCKET POWER).
- Universität Augsburg, Zugriff: 2017 07 07: *http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/724.* 13 Säulen qualitativen Denkens.
- Urs Fueglistaller (Hg.), 2016: *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 1. Aufl.: Gabler Verlag.
- Urs Fueglistaller, 2016. *Innovation und Entrepreneurship*, in Urs Fueglistaller (Hg.): *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*: Gabler Verlag.
- Uwe Flick (Hg.), 2014: *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE.
- Volkhard Emmrich & Mathias Döbele, 2015: *Geschäftsmodell-Innovation durch Industrie 4.0. Chancen und Risiken für den Maschinen- und Anlagenbau*. München: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.

7.2 Abkürzungsverzeichnis

AMS	Arbeitsmarktservice Österreich
BGS	Bundesgeschäftsstelle
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSC	Balanced Score Card
CAQDAS	Computer Aided Qualitative Data Analysis Software

EFQM	European Foundation for Quality Management
F&E	Forschung und Entwicklung
GT	Grounded Theory
IKT	Informations- & Kommunikationstechnologie
IM	Innovation Management
IMS	Innovationsmanagementsystem
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LGS	Landesgeschäftsstelle
NCT	Noticing Things - Collecting T. - Thinking about T.
NPO	Non Profit Organisation
ODI	Outcome-Driven Innovation®
PES	Public Employment Service
PFI	Plattform für Innovationsmanagement
QM	Qualitätsmanagement
RGS	Regionalgeschäftsstelle
SIT	Systematic Inventive Thinking®

8 Anhang

8.1 Analyse „02_Verständnis von Innovation“

02_Verständnis von Innovation				
Zitat Nr. / Kode-Name / Anzahl Verlinkungen		kausale Mechanismen		
beispielhaftes Anker - Zitat	Kode-Kommentar	Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
11:14 / Innovationsverständnis unklar / 8				
Ah wie soll ich sagen, für mich selber – wie soll ich sagen – nicht wirklich wichtig, ja? Weil Innovation, also wenn Innovation so etwas xxxx wäre, dann wäre es vielleicht wichtig. Also ich halte Innovation für einen ganz normalen Teil in unseren ganz normalen täglichen Prozessen, ja? Der täglich hoffentlich stattfindet. Im Sinne von wir überlegen, wie können wir einen Prozess anders gestalten, wie können wir einen Prozess automatisiert unterstützen? Wie können wir die Dienstleistungen weiterentwickeln? Ist das das richtige Angebot? Also indem wir sozusagen die Reflexion und den Gedanken einer lernenden Organisation leben. Und das tun wir ja in unseren Prozessen.	Kodierregel * Definition: eher geringer Stellenwert * inhaltliche Beschreibung: Wir machen das ohnehin und entwickeln uns ständig weiter?	Innovation unwichtig	wird ohnehin täglich gemacht	keine Differenzierung zur gezielten Positionierung
07:17 / Innovationssicht unklar / 18				
aber... zuerst habe ich mir gedacht Innovation... aha, da haben wir ja nichts. Und eigentlich haben wir ja irrsinnig viel würde ich sagen, wo Innovation gefördert wird, ja... gefördert und gefordert sage ich jetzt einmal. Weil wenn wir es ansehen, wir haben Ideefix, ich mein was ist Ideefix anderes als die Möglichkeit zu geben den MitarbeiterInnen innovativ zu sein? Wenn wir denken an Good Practice Projekte, die ja auch sogar im Rahmen „Wir im AMS“ nicht ... beim Award sozusagen dann prämiert werden. Wenn wir denken an unseren Qualitätssicherungsprozess bei Richtlinien	Kodierregel * Definition: Unklarheit erkenntlich * inhaltliche Beschreibung: Es zeichnet sich deutlich ab, dass Innovation mit schrittweiser Verbesserung impliziert wird und damit nicht richtig positioniert wird.	Tools (Ideefix, KVP, GPT, QM etc.)	Positionierung Innovation	inkrementell, evolutionäre Verbesserungen

<p>14:21 / Innovationssicht & QM / 5</p> <p>Natürlich die dringlichsten Bereiche Innovation, aus meiner Sicht kann man zwei Bereiche festmachen. Das eine ist in bestimmten Bereich in der Dienstleistungsqualität, die wir unmittelbar erbringen, insbesondere auch im Face to Face, also jetzt ganz konkret die Beratung und Unterstützung von AS, muss ich ehrlicher Weise sagen, ist die Bandbreite der Qualität eine sehr große. Abhängig von einzelnen Personen, wie gut sie das können. Das ist nach wie vor so, du kannst Glück haben und du hast eine sehr gute Beratung und du kannst ein Pech haben und hast jemanden, der gerade administriert und sonst nicht weiter unterstützen kann in Wirklichkeit. A: Kann man das so sagen, den durchschnittlichen Qualitätslevel anheben? B: Genau, wir haben eine relativ breite Spreizung jetzt der Qualität der unmittelbaren Kundendienstleistung und den unteren Teil der Qualität, dass man den ein Stück höher setzt. Das ist sicher auch ein zentraler Punkt.</p>	<p>Kodierregel * Definition: QM wird als Innovation gesehen * inhaltliche Beschreibung: Die Anhebung des Qualitätslevels wird als Innovation wahrgenommen.</p>	<p>Dienstleistungsqualität</p>	<p>Engagement & Qualifikation MitarbeiterInnen</p>	<p>kontinuierliche Verbesserung durch QM</p>
<p>02:22 / Innovationsprozess vs Freiraum / 13</p> <p>Ja ich meine ein Prozess hat ja einen fixen Ablauf eigentlich. Und das könnte einmal sicher hemmend sein, dass man sagt, nein wir haben da jetzt noch einen Schritt und der muss noch eingehalten werden. Wenn man das jetzt wirklich starr nach dem Prozess macht, das könnt schon schwierig sein. Und ein Prozess ist ebenso fix und Innovation braucht diesen Freiraum und das ist halt schwierig diesen Freiraum in etwas Fixem hineinzubekommen, denk ich mir.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovationsprozess beengt Freiraum * inhaltliche Beschreibung: Durch einen starren Prozess wird Freiraum eingeengt, welcher aber für Innovatives unbedingt erforderlich ist.</p>	<p>stabiler, einheitlicher Arbeitsablauf</p>	<p>starr nach Prozess</p>	<p>wenig Freiraum hemmt Innovation</p>
<p>03:17 / Innovation vs Stellenwert & Umsetzung / 5</p>				

<p>Und da muss klar sein, ok - sie sind dafür verantwortlich, das muss einen Stellenwert haben, da sind auch Ressourcen gebunden und das nicht irgendetwas, was so nebenbei zufällig halt, weil jemand gerade Lust hat oder gerade zufällig jemanden etwas einfällt. Dazu haben wir das Ideefix dafür, wenn jemanden etwas einfällt. Wenn man aber wirklich eine gescheite Innovation durchführen will, wo man etwas bewegen will, was das AMS weiterbringt, was einen entsprechenden Stellenwert hat, nicht nur ein wenig abkupfern, ein bisschen KVP, nicht? Sondern wirklich im Sinne von Revolution</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation ist kein zentrales Thema * inhaltliche Beschreibung: Es kommt bei der Ideenprämierung deutlich zum Ausdruck, es werden Ideen zwar ausgewählt und ausgezeichnet aber nicht weiterentwickelt.</p>	<p>geringe Differenzierung & Zielsetzung</p>	<p>Stellenwert & Positionierung der Innovation</p>	<p>bisschen KVP & abkupfern</p>
<p>02:26 / Innovation vs Kopie & Evolution / 5</p>				
<p>Ja Evolution ist einfach eine Weiterentwicklung, das tun wir gerne, das ist etwas oder nicht einmal Weiterentwicklung sondern wir kupfern es ab von irgend einer anderen Landesorganisation bspw. das machen wir auch, weil das ist dort gut gelaufen, manchmal bauen wir noch etwas Eigenes ein, dann ist es sicher Evolution etwas weiterentwickelt – Optimierung. Aber Innovation ist ja eigentlich Revolution, denn da tut man nichts weiterentwickeln sondern man macht etwas Neues und das ist ja das Schwierige, ja bei uns ist ja wirklich echt oft – ja wir müssen erst einmal schauen, wie es andere machen und dann sind wir aber schon wieder bei dem, schauen wir was andere tun.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Unterschied Revolution & Evolution * inhaltliche Beschreibung: Innovation braucht andere Voraussetzungen als kopieren und ergänzen.</p>	<p>Innovationsgrad</p>	<p>gewohntes Vorgehen - kopieren & ergänzen</p>	<p>Weiterentwicklung & Optimierung</p>
<p>03:52 / Innovation vs Freiraum / 3</p>				

<p>es braucht klare Rahmenbedingungen, Vorgaben... natürlich wird man probieren, dass man eher hellere Köpfe aussucht, kreativere wenn es geht, nicht? – die da mitarbeiten. Aber vom großen Freiraum halte ich nichts, das geht vielleicht so wie bei Apple ein völlig neues Produkt zu entwickeln, aber dann brauch ich auch das weitblickende Genie dazu. Und denen gehen ja langsam auch die Ideen aus.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Freiraum erforderlich ja/nein * inhaltliche Beschreibung: Einerseits wird Freiraum abgelehnt, also als Nichterfordernis gesehen. Auf Umwegen oder in anderen Situationen wird dieser doch als Notwendigkeit gesehen.</p>	<p>Freiraum nicht erforderlich</p>	<p>klare Rahmenbedingungen</p>	<p>geringe Kreativität</p>
<p>01:05 / Innovation vs aktuellem Wissen / 1</p>				
<p>Innovation ist nicht etwas, also nicht etwas, was sich aus dem aktuellen Wissen heraus beantworten lässt. Sondern für Innovation – also die Versuchung im Kontext zu Innovation ist immer oder meistens, hier in Europa zumindest, Fragen der Innovation aus dem Mind-Set des Wissens heraus, des kognitiven Wissens heraus, zu beantworten. Und was dann passiert ist, dass eigentlich mehr vom Selben erfind und dann so zum Flatlinien (stagnieren) beginne und eigentlich so etwas wie eine Optimierung hinbekomme also im Mind-Set des Achievers (Erfolgsmensch), etwas auszureizen, aber nicht in Richtung Innovation hineinkommt.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation lässt sich mit aktuellem Wissen nicht beantworten * inhaltliche Beschreibung: Die Versuchung die Frage der Innovation aus dem Mindset des kognitiven Wissens heraus zu beantworten führt zu „more of the same“.</p>	<p>Fragen der Innovation</p>	<p>Innovation wird aus aktuellem Wissen beantwortet</p>	<p>Flatline - Stagnation</p>
<p>03: 32 / Innovation top down / 12</p>				
<p>Aber Innovation kommt halt einfach einmal von oben, von den Eigentümern, vom Management, weil die wollen ja letztlich am Markt bleiben. Die wollen ja das Unternehmen ja irgendwie am Markt halten, wir wollen gut aufgestellt sein und bestehen im Wettbewerb letztlich. Und es stimmt ja, das stößt nicht immer gleich auf Verständnis und auf Gegenliebe, das kann sein, dass bei anderen Firmen verlieren MitarbeiterInnen ihren Job auch, trotz Innovation.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation vermeintlich nur top down * inhaltliche Beschreibung: Die Meinung vertritt den Ansatz „Innovation only top down“ und passiert durch Ausübung der Hierarchie.</p>	<p>Innovationsprozess => top down</p>	<p>Hierarchie</p>	<p>Wettbewerbsfähigkeit</p>

14:08 / Innovation passiert automatisch / 4				
<p>Es ist einerseits, na der erste Schritt ist eher fast deskriptive zu schauen, wie es und was in einem Unternehmen läuft im Hinblick auf Organisation. Vielfach, und da bin ich eher ein Skeptiker, wenn es nicht notwendig ist, muss ich gar kein Regelwerk haben. Also wenn Dinge von automatisch passieren, ohne dass es dazu Regeln brauche, umso besser. Brauche man sich nicht darum kümmern. Was allerdings ich mir anschauen muss, ist ob es funktioniert und wie es funktioniert. Da ist das Potential zu erkennen, wenn irgendetwas nicht so optimal rennt.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation funktioniert ohne Zutun * inhaltliche Beschreibung: Innovation passiert automatisch, indem man schaut, ob alles funktioniert.</p>	<p>Regelwerk nicht erforderlich</p>	<p>Dinge passieren automatisch</p>	<p>Kontrollieren der Abläufe</p>
11:01 / Innovation ist ongoing dabei / 7				
<p>wir haben die Möglichkeit des Austausches – wenn meine Leute mit einer Idee kommen, wie die aus Oberösterreich wie letztens, dann bin ich eh miteinander am Tun. So – ich glaube je mehr wir da in einen guten Austausch im Management Port sind, desto mehr wissen wir, was die anderen tun und desto mehr wissen wir was bei den anderen vorgeht. Also für mich Innovation viel mehr ein Ongoing – Prozess, der dabei ist.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovationsprozess läuft nebenbei * inhaltliche Beschreibung: Die Einschätzung, dass Innovation mit oder ohne definierten Prozess passiert, der läuft automatisch mit.</p>	<p>gemeinsames Tun erzeugt gemeinsames Wissen</p>	<p>Kommunikation & Vergleich informell</p>	<p>Innovation ist ongoing als Teilprozess dabei</p>
18:06 / Innovation ist diskursiv / 3				

<p>Also ich habe da einen anderen Ansatz, ich mein zB. ich gehe jetzt einmal von einem Mikrokosmos aus in meiner Abteilung, ich denke mir es ist wichtig und ich meine ich schaffe es auch relativ gut, da muss man natürlich vor allem die anderen fragen, ein innovationsfreundliches Klima zu schaffen. Und ich hab auch den Eindruck, dass die Länder hier sehr aktiv sind, dass da sehr viel passiert, dass das hier her getragen wird, die Länder sich manchmal leichter tun, weil sie halt manche Dinge ein bisschen quick and dirty machen und wir da schon ganz viel mitdenken müssen, natürlich die Länder auch, aber den Eindruck habe ich manchmal. Also ich brauche da keine Prozessbeschreibung dazu</p>	<p>Kodierregel * Definition: sich logisch ergebende Prozesskette * inhaltliche Beschreibung: Der Innovationsprozess funktioniert durch sich logisch ergebenden Gesprächsfolgen unterschiedlicher Gruppen, die sich gegenseitig ergänzen und Probleme lösen. Es wird davon ausgegangen, dass ein Prozess automatisch, intuitiv abläuft und daher kein Regelwerk notwendig ist.</p>	<p>Vorgehen quick & dirty</p>	<p>Länder tun sich leichter & sind sehr aktiv</p>	<p>innovationsfreundliches Klima ohne Prozessbeschreibung</p>
<p>09:28 / Innovation braucht Definition / 18</p>				
<p>aber was genau verstehen wir unter Innovation? B: Ja, das haben wir auch nicht geklärt im AMS und das ist eine ganz essentielle Frage, weil jeder Innovation anders interpretiert und etwas anderes darunter versteht. Ich war bei Konferenzen und bin hingefahren, weil es um das Thema Innovation ging und dann wurde über Ideenmanagement dort geredet und das ist nicht Innovation. Und da hatte jeder andere Nuancen und wenn jetzt jemand hergeht und sagt, Innovation ist eine Mischung aus Good Practice Transfer, KVP, Ideenmanagement und ... konstante Ideenzirkeln, dann ist es immer noch nicht Innovation.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovationsdefinition als Orientierungshilfe * inhaltliche Beschreibung: die Notwendigkeit wird erkannt, um effizienter zu kommunizieren. (Bsp QM hat sich auch verbessert durch Standards, einhergehend mit spezifischem Wording)</p>	<p>gezielte Positionierung</p>	<p>Definition</p>	<p>gemeinsame Sichtweise fokussiert Ressourcen</p>
<p>06:12 / Innovation braucht Chaos & Ordnung / 2</p>				

<p>Das Leben ist ein Schwebestand zwischen Chaos und Ordnung. Man braucht das Chaos um Innovation zu gebären aber man braucht auch die Ordnung, um diese dann ins Feld zu bringen, sonst verpufft sie irgendwo oder bleibt hängen bei einer kleinen Organisationseinheit. Also ich brauche beides, der Prozess darf nicht zu strickt und nicht zu eng sein, dass er nicht Initiativen abwürgt. Aber er muss stark genug sein, dass er eine Initiative durchträgt durch die Organisation, damit sie nicht verloren geht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation benötigt Balance * inhaltliche Beschreibung: Chaos um entstehen zu können, Ordnung um Innovation ins Feld zu bringen</p>	<p>Irritation & geregelte Umsetzung</p>	<p>Chaos & Ordnung</p>	<p>Innovation</p>
<p>16:07 / Innovation als Problemlöser / 3</p>				
<p>das AMS stellt aus meiner Sicht in dieser Diskussion, die ich gerade wahrnehme, stellt das AMS große Ansprüche an Innovation, die erfolgen soll, nämlich als Lösungsinstrument. Und Innovation dem gerecht werden kann, ich glaube es könnte dem gerecht werden, es ist ja noch eine Frage noch der, die mir ganz grundsätzlich erscheint, nämlich was versteht man unter Innovation? Das ist eine Herausforderung, diese Diskussion habe ich auch an einer anderen Stelle schon gehört, öfter sogar.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Funktional als Problemlöser * inhaltliche Beschreibung: hohe Ansprüche an Innovation als Problemlösungsinstrument</p>	<p>Innovation ist Problemlösungs-Tool</p>	<p>Diskussion im AMS</p>	<p>hohe Ansprüche an Innovation</p>
<p>18:04 / Innovation - einheitliche Sicht / 3</p>				
<p>Weil was ist Innovation und was ist keine, ich glaub das wissen wir eh alle. Aber das ist, dass ich so etwas halt nicht brauch und dass man auch anders handlungsfähig ist und dass man Dinge zu Tode reden zu Tode reglementieren, zu Tode normen kann, ob das jetzt eine Innovation ist oder nicht – naja, wenn es jetzt einmal neu ist riecht es ein wenig danach, anders – besser.</p>	<p>Kodierregel * Definition: einheitliches Verständnis * inhaltliche Beschreibung: Die allgemeine Sichtweise in der Organisation bezüglich Innovation wird als ein einheitliches Bild vermutet.</p>	<p>alle wissen Bescheid und haben ein gemeinsames Bild von Innovation</p>	<p>Normen & Regeln hemmen Output</p>	<p>sind handlungsfähig</p>

8.2 Analyse „03_Kultur“

03_Kultur				
Zitat Nr. / Kode-Name / Anzahl Verlinkungen		kausale Mechanismen		
beispielhaftes Anker - Zitat	Kode - Kommentar	Sachdimension	Ursachendimension	Wirkungsdimension
13:03 / Kultur & Fehlerkultur Gesichtsverlust / 4				
Und man braucht auch eine, da bin ich mir nicht ganz sicher, ob wir die haben, auch die Fehlerkultur muss entsprechend ausgeprägt sein. Weil, wenn die Fehlerkultur nicht gut ist, dann ganz geht immer ein ganz ganz großer Anteil an Energie in die Fehlervermeidung und wenn ich es nicht vermeiden kann, wenn ich den Fehler schon gemacht habe, dann muss ich irgendwie unter den Tisch kehren, vertuschen oder was auch immer. Das ist ein riesen Aufwand. Und dass wir alle Fehler machen, das ist ja einmal überhaupt keine Frage. Und im gleichem Atemzug, Fehlerkultur heißt ja auch, jetzt habe ich einen Fehler gemacht – verdammte SCH... - wie lerne ich daraus?	Kodierregel * Definition: Angst zu scheitern verhindert Lernkultur * inhaltliche Beschreibung: Angst vor Imageverlust führt zu erhöhtem Aufwand für Fehlervermeidung, Aufwand steht im Unverhältnis zu möglichen Auswirkungen im Worst Case bzw. Fehlerkultur ist nicht vorhanden. *Ableitungen/Schlussfolgerungen: Fehlerkultur => Lernkultur	hoher Aufwand für Fehlervermeidung	Angst vor Fehler	keine Fehlerkultur
15:39 / Kultur & Führung / 2				
Ich glaube das kommt auf die FK an, ob da eine Kultur entsteht oder nicht. Wahrscheinlich gibt es auch andere, aber mir war das immer hochgradig willkommen, wenn neue MA gekommen sind. Ich habe sehr oft MA von anderen Bezirksstellen genommen auch von anderen Bundesländern. Tiroler, Wiener also wirklich quer durch. Und für mich war das immer hochgradig interessant und wichtig, was die gesagt haben und das kann man dann auch als FK gar nicht richtig einschätzen...	Kodierregel * Definition: Löwenanteil Führungskraft an der Kultur * inhaltliche Beschreibung: Das Klima und die Kultur werden maßgeblich von der Führungskraft beeinflusst.	Offenheit für neue Sichtweisen	Kultur von Führungskraft abhängig	Perspektivenwechsel möglich
15:10 / Kultur & Führungsstil vs Fehlerkultur / 3				

<p>Und da gibt es halt diese innovativen Organisationseinheiten, wo das Standard ist, weil es dort Kultur ist und dann gibt es ganz schlecht innovative, weil der Chef sich vor alles fürchtet, dass er etwas falsch macht, oder eine Chefin und damit wird das schwer sein. Die die Kunst ist es, dort etwas zu schaffen, wo praktisch der Chef oder die Chefin sich totfürchtet, dass etwas passiert. Dann die Ideen dieser MA an die Oberfläche zu fördern, da gibt es eine ganz klare Barriere.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Führungsstil geprägt von Versagensängsten * inhaltliche Beschreibung: Fehlervermeidung verbraucht enorme Ressourcen, getrieben von Bedenken zu versagen.</p>	<p>Hemmung Kreativität & Motivation</p>	<p>Führungsstil Fehlervermeidung</p>	<p>kein kreativer Output</p>
<p>02:45 / Kultur - Einbeziehung fördert / 4</p>				
<p>Diese Frage hat mir einmal einer gestellt. Wie viele Leute sind möglich? Und da kann ich überhaupt nichts antworten, weil ich es nicht weiss und das ist eine gute Frage, wie definierst du das? Es sind einfach so Dinge, wenn Leute so kritisch hinterfragen, daraus kann man viel ableiten, denke ich mir einfach so. Ich sehe da kein Problem und ich glaub vielleicht bekommen manche dadurch auch einmal eine Motivation, dass sie endlich einmal gefragt werden und was sagen können und mit einbezogen werden.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Umfeld einbeziehen * inhaltliche Beschreibung: Kultur des Eingebundenseins fördert und motiviert.</p>	<p>nach Meinung fragen</p>	<p>Wertschätzung</p>	<p>Motivation</p>
<p>09:49 / Kultur - Innovation vorleben / 5</p>				
<p>Und das ist und dann sag ich wieder wir sind bei der Kultur, wir müssen uns mit der Kultur des AMS beschäftigen. Was sind unsere Grundwerte, was sind unsere Einstellungen was wollen unsere Führungskräfte? – Die Topebene – und so lange ich die Topebene nicht begeistern kann, bleibe ich immer wieder stecken.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Kultur vorleben (top down) * inhaltliche Beschreibung: Es sollte vermittelt werden, dass Kultur erwünscht ist, kein Lippenbekenntnis ist und es sollte aktiv vorgelebt werden - das wird als förderlich gesehen.</p>	<p>top down authentisch vorleben</p>	<p>kulturelles Leitbild erforderlich</p>	<p>Innovationskultur</p>
<p>12:57 / Kultur - Leitbild kommt nicht an / 7</p>				

<p>Trotz Allem, zuerst müsste man ein Bild haben, wo man in fünf Jahren sein will. Und ich mein, dass wir ein deutlich differenzierteres Bild benötigen. Das Bild „alle haben dieselbe Vision und alle Regionen...“ das passt nicht mehr. Darum kommst auf kein Bild mehr, weil unterschiedliche Problemlagen</p>	<p>Kodierregel * Definition: Transportieren eines Leitbildes SOLL * inhaltliche Beschreibung: Es wird verdeutlicht, was gut und förderlich ist. Zugleich bezweifelt man, ob das Gute/Förderliche an der Basis überhaupt angekommen ist. *Unsicherheiten in der Kommunikation</p>	<p>Orientierung fehlt</p>	<p>keine Geschlossenheit</p>	<p>Kommunikation => Information Leitbild kommt nicht an</p>
<p>06:19 / Kultur - Misstrauen / 6</p>				
<p>die Wege ja, das Vertrauen, das oft fehlt in einem hierarchischen Apparat. Glaubt man dem das was der sagt? Prinzipiell ist bei uns einmal sehr viel Misstrauen da, wenn jemand sagt ich habe da gute Erfahrungen gemacht mit einem Dings – ah vielleicht sind die Erfahrungen gar nicht so gut, der möchte nur aufschneiden... Vertrauen ist halt – wirkliche Kommunikation kann es nur unter Gleichen geben. Das scheint ein Widerspruch zu sein, dass es in einem hierarchischen Apparat gar keine Kommunikation geben kann, keine ehrliche.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Misstrauen verhindert Innovation * inhaltliche Beschreibung: Container of Trust ist Voraussetzung für Innovation.</p>	<p>verhaltene Kommunikation</p>	<p>strukturelles Misstrauen</p>	<p>Informationsfluss gehemmt</p>
<p>08:11 / Kultur - Resignation / 6</p>				
<p>Hm, Wir sind manches Mal zu langsam. Aber da habe ich mich schon daran gewöhnt, dass das so ist. Also wie ich da her gekommen bin habe ich mir gedacht es ist ja unfassbar, warum dauert das immer so lang? Jetzt habe ich mich schon daran gewöhnt, dass das so ist. Wenn Sie halbwegs neu noch sind, ist es Ihnen vielleicht auch so gegangen. Es geht halt nicht schneller.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Gewöhnungseffekt Rigidität * inhaltliche Beschreibung: Gewöhnung an Langsamkeit und damit an vermeintlicher Unveränderlichkeit.</p>	<p>Gewöhnung an Umstände</p>	<p>kein Interesse an Verbesserung</p>	<p>Resignation</p>
<p>16:46 / Kultur - Verantwortung wahrnehmen / 14</p>				

<p>Also bildhaft gesprochen habe ich schon das Gefühl, dass es da so eine Schallmauer dazwischen gibt, wo das dann nicht durchkommt. Oder so etwas wie einen Nebel. Der dämpft und macht es auch nicht durchsichtig. Da weiss man nicht, tun die da jetzt was oder tut sich nichts? Und da oben denken sie sich, da unten passt eh alles, da sind eh alle ganz still. Und dieser Nebel ist glaube ich ein Thema und diese Prozesse von unten von oben ja miteinander kommunizieren sollten. Und dieses miteinander kommunizieren nehme ich nicht ausreichend wahr.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Verantwortung wird unterschiedlich gesehen * inhaltliche Beschreibung: Es hängt am Engagement einzelner Personen, ob diese Verantwortung wahrgenommen wird oder nicht</p>	<p>Zuständigkeit anderer</p>	<p>eingeschränktes Sichtfeld</p>	<p>schlechte Wahrnehmung</p>
<p>10:05 / Kultur - Vertrauen gewinnen / 6</p>				
<p>Dann musst du nämlich beim Change, den du anstrebst, zuerst einmal diese Barrieren knacken. Und du musst dieses Misstrauen beseitigen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Vertrauen aufbauen * inhaltliche Beschreibung: Change und Innovation benötigen eine Vertrauensbasis, wenn diese ge/zerstört ist, bedeutet das eine große Hürde.</p>	<p>Misstrauen</p>	<p>Veränderung notwendig</p>	<p>keine Veränderungsbereitschaft</p>
<p>12:48 / Kultur - Vertrauen in Methoden / 5</p>				
<p>Du hast ganz andere Probleme bei der Schalterkonfrontation als gemessen wird. Damit hebeln wir die eigenen Steuerungen aus. Irgendwann – wenn niemand die Wahrnehmung und Sinnhaftigkeit des Instruments mit dem was du am Schalter täglich erlebst nichts zu tun hat, das wird auf Dauer keiner mehr ernst nehmen. Jetzt sind wir alle ganz glücklich, weil wir in der Scorecard zweiter sind, wieso eigentlich? Ich hab vorher nicht geglaubt, als wir letzter waren, dass wir so schlecht sind und jetzt glaube ich auch nicht, dass wir so gut sind.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Messung bewirkt sinnloses Handeln * Inhaltliche Beschreibung: Vorbehalte gegenüber Messung hemmen den Einsatz von bestimmten Methoden.</p>	<p>bilden Praxis nicht ab</p>	<p>Ziele sind unreal</p>	<p>Sinnzweifel</p>
<p>03:37 / Kultur der Überlastung / 5</p>				

<p>Das ist ja fast naheliegend, also für mich wär das jetzt nicht Innovation, also ich habe jetzt nicht das Gefühl, ich finde es fast ein bisschen hinderlich auch, dadurch, weil wir jetzt auch so einfach getrieben sind mit dem Alltagsgeschäft, dass uns irgendwie auch die Zeit und die Kraft fehlt, irgendwie über den Tellerrand hinauszuschauen und um auch über eine Weiterentwicklung eines AMS nachzudenken. Wir sind da Gefangene irgendwie, wir sind gehetzt irgendwie, nicht?</p>	<p>Kodierregel * Definition: Überlastung als Standardargument * inhaltliche Beschreibung: Es wird verdeutlicht, dass keine Diskussion ohne den Hinweis der Überlastung abläuft. Das Thema hemmt das Interesse an Neuem, was tendenziell eher aufgeschoben wird. Statt Veränderung wird mehr vom Gleichen eingefordert.</p>	<p>Denkblockade</p>	<p>das „Keinezeit“ - Gefühl</p>	<p>falsche Priorisierung</p>
<p>06:17 / Kultur der Vorurteile & neg. Sicht / 6</p>				
<p>...weil wir ja doch eine große Organisation sind, wo die Realitäten und vor allem die Wahrnehmungen der Realität unterschiedlich ist. Das heißt unterschiedlich ist die Bewertung von den Ideen, die da sind. Es ist kaum jemals so, dass eine Idee auftaucht, in eine gute Praxis umgesetzt wird und spontan als richtig erkannt wird und alle stürzen sich mit Freuden darauf und ahmen das nach. Es gibt immer wieder wen, der sagt - na so ein Blödsinn - und das passt bei uns überhaupt nicht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Negative Einstellung vs. Begeisterungsfähigkeit * inhaltliche Beschreibung: Unter vielen Sichtweisen dominieren negative Argumente sofort und ersticken Ideen im Ansatz, Kultur der Vorurteile.</p>	<p>findet Grund, warum etwas nicht funktioniert</p>	<p>negative Grundeinstellung</p>	<p>kein Rollout in die Fläche</p>
<p>17:17 / Kultur des Gegeneinanders / 2</p>				
<p>Brauchen wir jetzt nur einen Prozess, damit wir sagen können, wir haben einen Innovationsprozess, da schaut her, ja? Was will man damit verfolgen im Endeffekt? Und wird das von der Organisation dann mitgetragen? Weil ich kann noch so viel sagen: „seits innovativ, kommst mit Ideen...“ und dann wird alles abgeschmettert. Manchmal auch ohne nachvollziehbare Begründung oder wie auch immer. Oder du merkst in der Begründung, das ist nicht verstanden worden, es ist so.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Gefühltes Gegeneinander * inhaltliche Beschreibung: Es kommt vehement zum Ausdruck, dass eher gegeneinander agiert wird oder zumindest ohne Argumentation & Kommunikation, als dass die Kräfte gebündelt werden und Gemeinsames angestrebt wird.</p>	<p>Ablehnung</p>	<p>Blockade</p>	<p>Unverständnis</p>
<p>13:27 / Kultur des Lernens / 5</p>				

<p>Einerseits eine Kultur zu haben, wie wir es schon gesagt haben und andererseits mit offenen Augen und offenem Hirn und offenem Herz durch die Welt zu gehen und sich ja nicht einzubilden man kann alles selber erfinden und ich hab immer die besten Ideen selber, weil da wird man nicht weit kommen. Das gilt egal auf welcher Ebene generell.</p>	<p>Kodierregel * Definition: „Scheiterndürfen“ ist nicht etabliert * inhaltliche Beschreibung: Ideefix wird nicht durchgehend innovativ verwendet, Innovation wird höher eingestuft und die Kultur aus Fehlern lernen zu können, ist hier gar nicht ersichtlich.</p>	<p>Lernkultur nicht ersichtlich</p>	<p>Fehlerkultur</p>	<p>Aufwand für Fehlervermeidung hemmt</p>
<p>06:35 / Kultur des Loslassens / 2</p>				
<p>Das ist ja das schwerste in Wirklichkeit auch bei Leuten, die überlastet sind, auch loszulassen. Ich stoße immer wieder auf BeraterInnen in den RGSen, die sich da um noch mehr soziale Probleme annehmen wollen, noch mehr! Auf der einen Seite sind sie überlastet, nicht? – qualitativ und quantitativ, sie sagen nicht immer nur viele Kunden, sondern auch immer schwierigere Kunden, ja dann müssen wir uns aber irgendwo abgrenzen, wenn wir nicht die Ressourcen haben uns auf alles einzulassen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Überlastung durch nicht loslassen * inhaltliche Beschreibung: Eine Identifikation mit bestimmten bspw. sozialem Engagement führt zur Überlastung, Konzentration auf Einzelfall verfehlt die Gesamtheit.</p>	<p>Belastung mit Einzelheiten</p>	<p>keine Problem-Distanz</p>	<p>Überlastung</p>
<p>12:45 / Kultur des Unverständnisses / 3</p>				
<p>Die werden ja gar nicht gefragt, ob sie zufrieden sind, ganz einfach. Das ist ja einer der Gründe im politischen System, das solchen verräterischen Begriffen verwendet werden. Und sie spielen sich aber auf, als wären sie die Eigentümer und haben nicht die Demut zu sagen, ja eigentlich bin ich dazu da, die Interessen der Versicherungsgemeinschaft zu vertreten und nicht meine eigenen oder die von einer Partei.</p>	<p>Kodierregel * Definition: unterschiedliche Interessen ergeben viele Sichtweisen * inhaltliche Beschreibung: Unterschiede sind zu groß, um eine Gemeinsamkeit zu finden.</p>	<p>keine sachliche Einigung</p>	<p>Interessenskonflikt</p>	<p>Probleme bleiben unbearbeitet</p>
<p>03:60 / Kultur vs Tempo / 1</p>				

<p>Und da fangt es schon einmal an, ich kann natürlich einen Innovationsprozess niederschreiben und sagen - ja das schaut schöne aus. Wird aber wahrscheinlich nicht gelebt oder nur ansatzweise gelebt, weil es sich mit der Kultur des AMS schlägt und so eine Kultur zu verändern ist zäh. Das dauert sehr sehr lange, mitunter Generationen und...</p>	<p>Kodierregel * Definition: Veränderungsprozess zu träge * inhaltliche Beschreibung: Es dauert mitunter Generationen, bis sich eine Veränderte kulturelle Basis einstellt. (Parallelsysteme)</p>	<p>Verzögerungen</p>	<p>Veränderung skultur verkrustet</p>	<p>lange Umsetzungsduer</p>
<p>03:61 / kulturelle Veränderung gehemmt / 6</p>				
<p>...bis die jüngeren Generationen dann zum Zug kommen, sind sie schon so lange unter dem Einfluss der Älteren, und sie schon selbst in diese Muster verfallen. Natürlich, man passt sich an, das formt die Leute und ich denke mir, das wäre natürlich eine Aufgabe des Managements das aufzubrechen und zu sagen...</p>	<p>Kodierregel * Definition: kulturelle Anpassung * inhaltliche Beschreibung: Man kann die kulturelle Anpassung neuer, agiler MitarbeiterInnen beobachten unter dem Einfluss erfahrener KollegInnen in einer Abteilung.</p>	<p>Anpassung</p>	<p>Einfluss etablierter Muster</p>	<p>keine Veränderung</p>
<p>01:06 / kulturelle Veränderung Mindset / 4</p>				
<p>Entweder hört man „na das haben wir ja eh schon immer gemacht, den Mensch in den Mittelpunkt zu stellen oder na des ist ein Blödsinn, das kann man nicht machen, weil die Leute können das nicht.“ Das heißt, ich brauch einerseits einen Prozess, der ermöglicht zu denken – naja vielleicht können die Leute das ja doch und dann geht es, wenn es um Innovation geht, geht es darum Formate zu entwickeln, wo es darum geht, wie man diese Dinge ausprobieren kann und prototypen kann. Das heißt es geht einerseits um konkrete Dienstleistungen, um die auszuprobieren und andererseits auch um das Mind-Set.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Mindset anpassen * inhaltliche Beschreibung: Einstellung bezüglich Veränderungsbereitschaft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung.</p>	<p>Bereitschaft für Anpassung MA</p>	<p>Organisation verändert</p>	<p>neues Mindset</p>
<p>03:64 / kulturelle Veränderung personell / 7</p>				

<p>Ja bei der Personalauswahl einmal, wen stellen wir überhaupt ein? Ganz entscheidend, was sollen die Leute mitbringen an Ausbildung, an Berufserfahrung, an persönlichen Fähigkeiten, suchen wir kreative Leute oder suchen wir Leute, die halt irgendwie sehr fleißig sind und stupide halt Standardfälle abarbeiten, nicht? Das fängt schon bei der Einstellung von Mitarbeitern an, natürlich auch bei der Personalentwicklung, Weiterbildung etc.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Auswahlkriterien Personal neu * inhaltliche Beschreibung: Auf welche Fähigkeiten soll bei Einstellungen geachtet werden (kreative/stereotype). Wo gibt es Weiterbildungsbedarf?</p>	<p>gewünschte Kompetenzen</p>	<p>Kulturwandel mit neuem Personal</p>	<p>neues kulturelles Milieu</p>
<p>15:32 / kulturelle Weiterentwicklung unreif / 7</p>				
<p>...es hat in Wahrheit keine Veränderungen gegeben. Wenn überhaupt, dann nur ganz ganz kleine. Den wenigsten MA ist bewusst, dass es ein gewisses Risiko gibt, dass wenn die richtigen oder falschen Politiker am Ruder sind, das AMS und seine Strukturen hinterfragt werden könnten und dann so Dinge passieren können, wie zB. sie in Holland vor 15 Jahren die Berechnung der Leistungen an die Gebietskrankenkassen delegiert worden sind. Die Betreuung der nichtleistungsbeziehenden Kundschaft von den Gemeinden. Solche Dinge sind dort passiert. Oder in Finnland hat es einen ganz gravierenden Reorganisationsprozess gegeben, ich glaub Finnland oder in irgendeinem skandinavischen Land, nicht weil sich der Markt verändert hat, sondern weil andere Menschen in der Politik die Meinungsbildner waren. Und die gesagt haben, so wie die jetzt tun und die sind zu viele Leute und da muss man das oder das verändern dann ist es plötzlich möglich, dass die Diskussion aufpoppt</p>	<p>Kodierregel * Definition: kulturelle Veränderungsbereitschaft gehemmt * inhaltliche Beschreibung: Realistische Szenarien bleiben unbeachtet, Veränderungsbereitschaft ist nicht gegeben.</p>	<p>Veränderung wird nicht angestrebt</p>	<p>kein Veränderung sdruck</p>	<p>unreif für Weiterentwicklung</p>
<p>12:44 / Unverständnis vs Gemeinsamkeit / 6</p>				

<p>Dann ist natürlich auch die Frage der Digitalisierung, da sind wir etliche Jahre hinten nach. Der Bund hat jetzt jahrelang schon eine elektronische Fertigung und wir selber bringen das nicht zusammen!? Diese Innovationskraft ist sehr gering. Und da hat es auch jahrelange Widerstände von drüben gegeben, weil man sich das nicht vorstellen konnte, wie das anders gehen kann. Das war nicht nur die BGS auch das Ministerium usw. die Kombination von allem, Umstände, Gesetzeslage etc. und wir sind das gar nicht angegangen deswegen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Verständnis über hierarchische Ebenen hinweg * inhaltliche Beschreibung: Fehlendes gegenseitiges Verständnis und das Bewusstsein Management ist Support. Offenheit in der Hierarchie.</p>	<p>Problemstellungen unbearbeitet</p>	<p>kein gegenseitiges Verständnis</p>	<p>Innovationsstau</p>
<p>16:39 / Vision/Leitbild fördert / 10</p>				
<p>Ich finde es nur zu reaktive und zu strategisch unklar bei uns. Gibt das Thema IT da gibt es glaube ich schon Visionen dazu, viele viele Baustellen, man hat oft das Gefühl, gehören die alle überhaupt zusammen? Reden die überhaupt miteinander? Passt das zusammen, ist das dasselbe Feld?</p>	<p>Kodierregel * Definition: Vision fördert Kultur * inhaltliche Beschreibung: Aktives Vermitteln einer Vision & die dazu passende Kultur würde etwas bewirken in die richtige Richtung.</p>	<p>zentrales Kommunikationsthema</p>	<p>konkrete und realistische Leitbilder/Vision</p>	<p>Orientierung & Fokussierung</p>
<p>10:31 / Führungskraft hat Filterfunktion / 11</p>				

<p>Also mir war in diesem Change Projekt wichtig, die unmittelbaren Führungskräfte zu erreichen, die, den Change wirklich tragen, den tragen nämlich die unmittelbaren Führungskräfte. Wir können da heroben uns theoretisch alles Mögliche uns überlegen, wir können die LGS dafür gewinnen, wir können die RGS-Leiter vielleicht sogar noch gewinnen, aber die Abteilungsleiter, die den Change tragen, die müssen wir erreichen. Denn sonst gibt es einen Gap, der – einen Strategic Gap nenne ich das, der so gewaltig ist den die Strategie und die Akzeptanz auf der Basis steht und fällt mit den unmittelbaren Führungskräften. Und nicht mit den Mitarbeitern, die nehmen wir schon mit, aber wenn du einen Abteilungsleiter hast, der sagt: „haut euch über die Häuser da oben“, dann kannst du machen – dann kannst du hunderttausende Anweisungen schreiben, es wird nicht gehen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: abhängig von der Führungskraft * inhaltliche Beschreibung: Innovationskultur, Visionen vermitteln und Strategien umsetzen, hängt im starken Maße von der Führungskraft ab.</p>	<p>Filterfunktion Führungskraft</p>	<p>Einfluss Führungskraft</p>	<p>Umsetzung im Wirkungsbereich</p>
<p>03:56 / Führungskraft vs Anreiz / 5</p>				
<p>Schau sie dir an, schau dir die Führungskräfte einmal an, gehen wir sie durch zB in der LGS und BGS, gehe sie einmal durch einen nach dem anderen, schau sie dir an wie sie agieren, was sie tun, wofür sie ihre Zeit verwenden, ob sie überhaupt geeignet sind für ihren Job, manche sind ja nicht einmal dafür geeignet oder nicht mehr geeignet, weil sie schon nicht mehr wollen oder nicht mehr können.</p>	<p>Kodierregel * Definition: kein Anreiz vorhanden * inhaltliche Beschreibung: Warum soll sich eine Führungskraft mit Innovation „belästigen“? Es wird die Notwendigkeit nicht gesehen.</p>	<p>wenig Interesse</p>	<p>kein Anreiz für zusätzlichen Aufwand</p>	<p>wenig Veränderungsbereitschaft</p>
<p>03:58 / Führungskraft vs Besetzungsstrategie / 3</p>				

<p>Es ist so, dass wir zum Teil die falschen Führungskräfte für Innovation haben. Die sind ja gar nicht unter diesem Blickwinkel ausgesucht worden. Die sind ja ausgesucht worden, dass sie halt das operative Geschäft irgendwie gut schaukeln, das war gar nicht im Kopf, dass man wen aussucht, der besonders kreativ ist und dem viel Freiraum gibt für Innovation, das war ja gar nicht so die Überlegung dahinter.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Auswahlkriterien rein operativ * inhaltliche Beschreibung: Führungskräfte wurden nie unter dem Aspekt von Innovation bzw. Veränderungsmanagement selektiert. Kompetenzen im Bereich Kreativität, Weiterentwicklung und Visionen wurden nie gefiltert oder gefördert.</p>	<p>für Innovation nicht optimal</p>	<p>Innovation keine Zielkompetenz</p>	<p>geringe Innovationskultur</p>
<p>09:61 / Führungskraft vs Kompetenz / 10</p>				
<p>Ich glaub wir sind gerade in der Organisationsentwicklung dabei den FK-Lehrgang zu überarbeiten. Ich glaube, dass wir von der Ausbildung her ansetzen müssen bei unseren FK und auch von der Weiterbildung her. Also das ist sozusagen die eine Schiene, dass wir hier gezielt weiterbilden und schauen in Soft-Bereiche, so eben Good Practice Transfer, Kompetenzmanagement, was unterstützt mich in meiner Arbeit um Stress zu reduzieren, um effizienter zu arbeiten auf die Prozesse zu schauen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Führungskompetenz * inhaltliche Beschreibung: Ausbildung in Richtung Effizienz/Managementkompetenz, Good Practice Transfer & Kompetenzmanagement ist erforderlich.</p>	<p>gezielte Weiterbildung</p>	<p>Nachholbedarf</p>	<p>Verbesserung der Veränderungsbereitschaft</p>
<p>15:06 / Führungsstil Systemfehler / 5</p>				
<p>Und dann kommt ganz etwas essentielles, nämlich nach geraumer Zeitraum, das Ganze wieder zu tun. Und es passiert nichts, darum sind speziell Organisationen, die immer dieselben FK haben, viel viel stärker gefährdet nicht innovativ zu sein, als wie andere. Es sei denn, man hat schon so den Oberinnovator dort sitzen, der es sich zur Hauptaufgabe macht etwas zu verändern. Die Dinge, die Routinen produzieren, wo man nicht mehr zu fragen braucht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Führungskraft delegiert nicht * inhaltliche Beschreibung: Führungskraft überlasten sich im Tagesgeschäft mit operativen Aufgaben und nehmen dadurch die FK-Rolle weniger wahr, daher kein Platz mehr Kreativkultur zu schaffen.</p>	<p>übernimmt Tagesgeschäft</p>	<p>Führungskraft delegiert nicht</p>	<p>füllt Führungsrolle nicht aus</p>
<p>17:04 / Führungsstil vs Offenheit / 7</p>				

<p>in der LGS ist es halt dann oft so, dass die BGS auf der Bremse steht beim Thema Innovationen. Also es braucht natürlich auch die entsprechende Offenheit. Du brauchst jetzt, wenn du das Thema pushen willst, vielleicht ist pushen der falsche Ausdruck, du brauchst jedenfalls die Offenheit der handelnden Personen. Wenn du jemanden im KP1 sitzen hast, der KP- Eigner ist vielleicht und in seinem starren System sich sehr wohl fühlt, wird er natürlich alles Innovative abblocken. Weil das haben wir ja schon immer so gemacht und das funktioniert ja eh, warum soll man denn?</p>	<p>Kodierregel * Definition: Führungsstil & Offenheit ermöglichen Kultur * inhaltliche Beschreibung: Die Auseinandersetzung mit "Zukunft gestalten wollen" aller Beteiligten und dem Mut Widerstände überwinden zu wollen.</p>	<p>Funktionieren quasi schon von selbst</p>	<p>fixierte Routinen</p>	<p>Bewahrungstendenz</p>
<p>03:55 / Führungsstil subjektiv / 4</p>				
<p>Wir haben ein hierarchisches System, wo die Führungskräfte mitunter viel zu viel vorlegen lassen. Unterschreiben, Einmischen und in der LGS und in der BGS ist es vielleicht noch drastischer als in einer RGS und es gibt auch überhaupt keinen Anreiz für eine Führungskraft innovativ zu sein. Der hat ja gar nichts davon, er hat nur mehr Arbeit. Was hat eine Führungskraft - der Abteilungsleiter in der BGS oder in der LGS ist, was hat der davon, innovativ zu sein?</p>	<p>Kodierregel * Definition: ausgeprägt subjektive Führung * inhaltliche Beschreibung: Beschreibt eine Form der Willkür, damit werden Eigeninteressen/Machtinteressen vor Sachlichem gestellt.</p>	<p>ausgeprägte Kontrolle</p>	<p>Eigennutzen vordergründig</p>	<p>Hierarchie stark ausgeübt</p>
<p>03:05 / Führungskraft vs Generationenwechsel / 6</p>				
<p>Sagt sich leicht, aber die Führungskräfte sitzen da bis zur Pension, es wird ja niemand ausgewechselt, also in Ausnahmefällen, die sitzen einmal da, nicht? – die wissen, sie haben ihre Hacken bis zur Pension, die haben sie, die verlieren sie ja nicht.</p> <p>10:01 Das heißt, es ist etwas anderes, wenn ich jetzt lauter 20-Jährige in einem Change wohin treibe oder in großen Veränderungen wohin bringe oder ich habe eine Struktur, wo ich sage der Durchschnitt liegt um die 50, in den nächsten 10 Jahren, gehen zwei Drittel der Leute in Pension. Wer hat den knapp vor seiner Pension noch Interesse einen riesen Change zu machen, da muss ich ja noch mehr an Überzeugungsarbeit hineinstecken.</p>	<p>Kodierregel * Definition: langsamer Generationenwechsel hemmt Diversität * inhaltliche Beschreibung: Neue MitarbeiterInnen kommen erst durch Pensionierungen in Frage für attraktive Funktionen. Die Wahrscheinlichkeit Denkmuster anzunehmen steigt mit fortschreitender Kontinuität.</p>	<p>kontinuierlich selber Führungsstil</p>	<p>Führungspositionen wechseln wenig</p>	<p>keine Veränderung</p>

8.3 Analyse „04_Strategie“

04_Strategie				
Zitat Nr. / Kode-Name / Anzahl Verlinkungen		kausale Mechanismen		
beispielhaftes Anker - Zitat	Kode - Kommentar	Sach-dimension	Ursachen-dimension	Wirkungs-dimension
01:17 / IM & Organisationsmuster / 4	04_AMS - DNA verändern			
Denn wenn wir jetzt im AMS eine Abteilung die für Innovation zuständig ist, dann hat diese Abteilung das Problem, da sie sehr rigiden Mustern des AMS gegenübersteht und diese rigiden Muster gibt es in jeder Organisation, sie müssen sich ausbilden zur Stabilisierung. Und die Chance, dass eine Innovationsabteilung diese rigiden Muster adaptiert, weil sie Teil der Kultur des Unternehmens wird, ist massiv hoch! Umgekehrt ist viel unwahrscheinlicher.	Kodierregel * Definition: IM adaptiert rigide Muster * inhaltliche Beschreibung: IM übernimmt mit hoher Wahrscheinlichkeit rigide Muster der Organisation, weil es Teil davon ist. Es gilt aber diese Denkmuster zu durchbrechen.	IM adaptiert Muster	stabile, rigide Muster	innovativer Output bleibt unverändert
01:18 / IM vs Veränderungsprozess / 1				
Das heißt, wenn ich ein Unternehmen habe, welches nicht innovativ ist, dann muss ich einen Veränderungsprozess aufsetzen, der nicht nur eine einmalige Innovation ermöglicht, sondern der die DNA einer Organisation neu schreibt. Nämlich und das ist dann die Frage, wie halten wir uns fortlaufend innovativ? Sei es ich greife wirklich zentrale Muster und Strukturen der Organisation an, um irgendwie eine neue DNA oder die DNA anzureichern, dass man offener wird für Innovation. Was nicht heißt, dass man es dann wirklich ist.	Kodierregel * Definition: Veränderungsprozess muss DNA verändern * inhaltliche Beschreibung: Offenheit für Innovation erreicht man durch den Veränderungsprozess, der die DNA adressiert. Da erfolgt aber noch nicht Innovation per se.	Veränderungsprozess	DNA zentraler Muster anreichern	fortlaufend innovative Organisation
09:13 / Innovation braucht Perspektivenwechsel / 10				

<p>Also wir haben überhaupt keine RGS MA, nicht im Intranet Neu, auch nicht im Connections Projekt, was ich ganz kritisch finde, weil einfach das unsere HauptkundInnen intern sind. Aber sozusagen die Entscheidung war bei den LGF zu nominieren und die haben eben aus den LGSen Leute nominiert. Top KollegInnen – ist keine Frage – aber die Mischung ist einseitig.</p>	<p>Kodierregel * Definition: unterschiedliche Sichtweisen erweitern den Horizont * inhaltliche Beschreibung: unterschiedliche Sichtweisen erlangen durch Denken outside the box, durch Expertise von außen</p>	<p>eingeschränkte Sicht</p>	<p>HauptkundInnen nicht berücksichtigt</p>	<p>Veränderung wird nicht mitgetragen</p>
<p>01:08 / Innovation braucht Wahrnehmungskanäle / 1</p>				
<p>Wenn ich jetzt diese Frage habe, die mich beschäftigt und mir klar ist, ich brauche einen Innovationsprozess, dann darf ich nicht in die Versuchung kommen, diese Frage gleich zu beantworten. Sondern ich muss sie halten – die Frage halten, nicht gleich beantworten! Nicht einmal in die Nähe kommen, sie zu beantworten! Sondern einen Prozess zu haben, andere Wahrnehmungskanäle zu öffnen, also Intuition, Emotion auch verkörpertes Wissen und hier in einen Prozess zu gehen, die Frage zu halten und nach bestimmten Modellen neue Antworten, innovative Antworten auf diese Frage zu entwickeln. Und die gute Nachricht ist, es gibt extrem gute Prozesse, die wirkliche Innovation ermöglichen. Ja – also es gibt den Creative Rollercoaster, den Nowhere Consulting entwickelt hat – wo ich auch eine Ausbildung gemacht habe, die zurückgehend auf das Wissen alter nordamerikanischer indigener Völker nutzen. Man kann salopp sagen Indianer, die haben ganz viel Know-how zum Thema Innovation. Die können Fragen gut halten. Und solche Prozesse zu nutzen, um aus der Versuchung herauszukommen, Dinge aus der Ebene des Wissens, des kognitiven Wissens zu beantworten. Denn dort finden Sie die Innovation nicht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: alternative Sichten * inhaltliche Beschreibung: Menschen sind es gewohnt, in Lösungen zu denken, um Fragestellungen unmittelbar damit zu beantworten. Fragen erstens zu finden, dann zu halten und um damit verborgene Wahrnehmungskanäle zu öffnen, die zur Entwicklung neuer Antworten führen, das ist die herausfordernde Schwierigkeit.</p>	<p>Wahrnehmungskanäle öffnen</p>	<p>Frage der Innovation</p>	<p>Divergenz öffnet verborgenes Wissen</p>
<p>10:10 / Innovation in Kultur übersetzen / 2</p>				

<p>Was heißt das jetzt, also diese Bilder stärker noch abzugleichen, um das Thema Innovation in der Organisation noch stärker zu verankern. Und ich glaub das ist eine Notwendigkeit, die sich auch aus den veränderten Rahmenbedingungen der Organisation ergibt. Das heißt der Antrieb Innovation stärker wahrzunehmen und einen Innovationprozess auf zu setzten, hängt natürlich ganz stark mit diesem Denken zusammen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: schriftliche Information erstellen</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Die Prozessbeschreibung soll einen Beitrag leisten, um das Thema Innovation in der Organisation zu vertiefen bzw. zu verankern.</p>	<p>Management prozess</p>	<p>geringe Wahrnehmung</p>	<p>kulturelle Verankerung</p>
<p>10:21 / Kultur der Veränderungsbereitschaft / 10</p>				
<p>oder man muss über Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen die Mitarbeiter dort hinbringen, dass diese strategischen Überlegungen greifen. Oder man muss ein Projekt aufsetzen und zu jedem Projekt gehört für mich ein guter Begleitprozess dazu auch und zwar ein Change Prozess/Projekt – also ein Change Projekt in der Hinsicht nicht nur den technischen Wandel zu begleiten, sondern auch den Kulturwandel zu begleiten.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Change und der kulturelle Wandel</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Bei einem Change in der Organisation ist es unumgänglich die Kultur der Veränderungsbereitschaft oder der Veränderungsfähigkeit festzustellen. Es braucht ein Instrument, damit die Strategie operativ ankommt.</p>	<p>Unterstützung smaßnahmen</p>	<p>kulturelle Veränderungsbereitschaft</p>	<p>Change Akzeptanz</p>
<p>15:38 / Qualität des Hinterfragens / 6</p>				
<p>Und mir schwebt jetzt momentan vor, bei allen Neueinstellungen systematisch nach 2 Monat, nach einem halben Jahr und noch einmal nach einem Jahr so herum zu hinterfragen, was kommt euch denn bei uns so komisch vor? Was ist eigentlich unüblich, was wundert euch? Sichtweisen kennen zu lernen und damit plötzlich die Position eines anderen einzunehmen und sagen „ja stimmt ja!“. Wozu brauche ich das? Das sind so die Dinge, wo ich sagen, man muss da immer am Ball bleiben.</p>	<p>Kodierregel * Definition: IM übernimmt Strukturlogik</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Eine Struktur wird in das Innovationsmanagement implementiert, diese übernimmt nach und nach die Strukturlogik des Unternehmens und ist nicht mehr fähig neu zu denken. Es verflüchtigt sich die Qualität des Hinterfragens.</p>	<p>neue/andere Sichtweisen</p>	<p>Betriebsblindheit – Gewohntes hinterfragen</p>	<p>Sichtweisen Update</p>
<p>01:20 / Ideen - anreichern von außen / 8</p>	<p>04_Benchmarking</p>			

<p>also wie finde ich heraus, wo Innovationsbedarf besteht? Ich würde Kunden befragen, wie es denen geht mit dem AMS? Ich würde andere relevante Umwelten befragen – ich würde Mitarbeiter befragen, wie sie die Arbeit erleben? Und ich würde schauen was sind gesellschaftliche Trends - relevante, die sich im Umfeld des AMS tun. Das heißt ich würde so etwas wie eine Stakeholder Analyse machen. Und von dem Hypothesen ableiten, wo das Unternehmen steht und Stoßrichtungen entwickeln, die mir Veränderungsimpulse verdeutlichen und dann würde ich mir überlegen, was für einen Grad an Innovation braucht es?</p>	<p>Kodierregel * Definition: Kreativität von außerhalb</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Ideen, die durch bspw. Kundensicht entstehen, auf welche man ansonsten wahrscheinlich nicht gekommen wäre. Nutzen von fremden Perspektiven.</p> <p>⇒ open Innovation, ODI</p>	<p>Sichtweisen neue/v. außen</p>	<p>Problemlösung benötigt Ideen</p>	<p>Input Innovationsprozess</p>
<p>17:03 / Innovationsindikator & Absurditäten / 3</p>	<p>(Memo Paradigma)</p>			
<p>Ich bin kein Freund von Messbarmachen. Wir haben das schon mehrmals im QM- Kernteam zum Thema Innovationsindikator diskutiert. Die Vergangenheit hat klar gezeigt, bei vielen Dingen überall dort, wo man versucht hat messbare Dinge – man braucht drei Projekte – das führt sehr sehr oft zu Absurditäten. Einfach dadurch zu sagen, ich bin jetzt gleich beim Ideefix, zu sagen, jede RGS braucht Hausnummer 20 Ideen pro Jahr. Ich glaube nicht, dass das zielführend wäre, denn du kannst nicht auf Knopfdruck sagen, „sei kreativ“. Denk dir jetzt sofort was Neues aus. Und damit hast du es so wie wir es auch bei den Projekten gehabt haben, da gab es einmal die Vorgabe drei Projekt, das Ergebnis kannst du dir in der PRODOK anschauen. Da sind halt Sachen drinnen, wo du nur eine Überschrift findest und das war es oder irgendwelche Sachen aufgeblasen auf einen Elefanten. Deswegen glaube ich gerade beim Thema Innovation oder sei innovativ oder sei kreativ... ich halte es nicht für sinnvoll. Ich weiß manche LO, ich glaube Kärnten und Slzbg. hat so einen Innovationsindikator, ich glaube aber nicht, dass der zielführend ist.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Vorgaben & Absurditäten</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Messbarmachung und Benchmarking sind mit Vorgaben und Verpflichtungen verbunden.</p>	<p>Messpunkte</p>	<p>Orientierung gewünscht</p>	<p>Reduktion auf Messpunkte</p>
<p>11:30 / Innovationsindikator & managen / 5</p>				

<p>Ich bin für das Messen, wenn ich weiß, was tu ich mit den Punkten, welche Präzision kann ich haben, dann bin ich sehr für das Messen. Dann finde ich, das hat etwas, zu sagen, wir sind da auf einen hohen Level. Es gibt genug und Vergleichsmöglichkeiten und so. Aber wir brauchen immer – und das ist mir auch wichtig – wir sind eh eine Organisation, die wahnsinnig viel misst und in dem Kontext ist mir wichtig, dann immer zu sagen: mit wem vergleiche ich mich? Weil das ist ja auch – dann sagen sie nein, unsere Systeme vergleichen sich zu wenig mit anderen. Dann sitz ich da und denke mir, mit wem sollen wir uns vergleichen? Mit wem soll sich das AMS Österreich vergleichen? Mit Siemens? Mit der VÖST? So? Ich sage nein. Ja, vergleichbar wären anderen öffentliche Systemen noch, die aber nicht das Gleiche haben wie wir, also kann ich mich auch nicht so vergleichen. Also ich glaube immer beim Messen ist wichtig, für wen und für was tut man. Und das gilt für mich auch für Innovationsprozesse.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Indikation zur Skalierung * inhaltliche Beschreibung: Skalierung => messen => vergleichen => Benchmarking => managen ==> Innovation Excellence Modell</p>	<p>Skalierbarkeit</p>	<p>was genau kann gemessen werden</p>	<p>Aussagekraft, Vergleiche</p>
<p>17:10 / Innovationsprozess & Kooperation / 12</p>				
<p>Ja. Das sind natürlich die Sichtweisen. Aber ich glaube, es braucht dann wirklich eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den Themen. Was bewegt die Leute unten, was... oft, ich vermisse halt oft, es fehlt halt das Verständnis dafür. Weil und das bezieht sich LGS und RGS – seitig, wenn du nie draußen gesessen bist am Schalter, hast du nicht wirklich eine Vorstellung, seien wir uns ehrlich, was geht da draußen ab, ja? Was auch immer das ist, ich mein, wir kämpfen alle mit EDV-Probleme, nur das ist sicher zehn Mal ärger, wenn du jetzt in der RGS sitzt und es steht ein Kunde vor dir. Und natürlich kommen gerade, was EDV angeht zig Ideen von – oder Vorschläge etc.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Öffnung i.S.v. Open Innovation * inhaltliche Beschreibung: Kooperationen mit anderen Stakeholder (interne & extern) erweitert Sichtweisen & Kreativität. (merging codes) Kodierregel * Definition: Flexibilität ist gewünscht * inhaltliche Beschreibung: Die Offenheit zu Schnittstellen (intern/extern), zu mit Partnerninstitutionen etc. suchen und Sichtweisen kennenlernen.</p>	<p>Sichtweisen und Kooperation</p>	<p>ernsthafte Auseinandersetzung</p>	<p>offener Innovationsprozess</p>

<p>15:05 / Gewohnheit vs Sicht auf Veränderungsbedarf / 7</p>	<p>04_Change</p>			
<p>Ich nenne es jetzt einmal die Rituale (MEMO – Rituale, Routinen sind hemmend), die man vorfindet und nicht passend sind aus der Sicht einer FK – wer entscheidet denn, ob es so einen Plan gibt oder nicht, am Ende muss das ich entscheiden. Und diese Rituale, die vorhanden sind, wenn man wo hinkommt, wenn man eine neue Funktion übernimmt zB. aus der eigenen Organisation heraus, da gibt es Rituale, die kennt man, die hinterfragt man nicht. Dann gibt es die Rituale, die kennt man nicht, die hinterfragt man und man befindet die entweder für richtig oder man verändert. Und wenn man diese ganzen Dinge durch hat, dann hat man sich die ganze Organisation so gerichtet, wie sie für einen selber richtig erscheint. Und dann kommt ganz etwas essentielles, nämlich nach einen geraumen Zeitraum, das Ganze wieder zu tun. Und es passiert nichts, darum sind speziell Organisationen, die immer die selben FK haben, viel viel stärker gefährdet nicht innovativ zu sein, als wie andere.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Routinen ergeben standardisierte Sichtweise</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Es wird deutlich gemacht, dass man sich an Gewohnheiten hält, bei div. Aufgabenstellungen nach gewohnten Mustern vorgeht und dabei Neues gar nicht in Betracht zieht.</p> <p>(merging code)</p> <p>Kodierregel Neue MitarbeiterInnen Hinterfragen. Verändern wird als Aufbegehren empfunden, wird angefeindet oder fügt sich den Gewohnheiten.</p>	<p>Veränderungsbedarf unsichtbar</p>	<p>Routine nicht hinterfragt</p>	<p>Innovationsstau</p>
<p>06:26 / Change vs Routinen / 3</p>				
<p>Wir sind in einer ganz gefährlichen Situation. Ich sage es am besten vom Assessment unserer Schwesterorganisationen, die europäischen Arbeitsmarktverwaltungen haben jetzt ein Benchlearnig Projekt gestartet wo man sich gegenseitig, mit externer Unterstützung, wo wir uns gegenseitig bewerten. Und meines Erachtens hat das Assessment Team eine brillante Bewertung des Arbeitsmarktservice abgegeben, die Botschaft, die ich da herauslese lautet, das AMS ist eine reife Organisation, die kontinuierliche Verbesserungsprozesse mit einem hohen Reifegrad entwickelt hat und damit geschafft hat, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Allerdings auf eine sehr evolutionäre Art und das setzt voraus, dass die Änderungen in der Umwelt halt auch Schritt für Schritt und evolutionär passieren und ist nicht vorbereitet auf</p>	<p>Kodierregel * Definition: Organisation ist auf Routinen ausgerichtet</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Es wird die Veränderungsresistenz erkannt, welche auf Grund der hierarchischen Strukturen sehr wirksam gesehen wird.</p>	<p>keine Erfahrung mit radikaler Innovation</p>	<p>Fokus evolutionär</p>	<p>Change schwer vorstellbar</p>

schlagartige revolutionäre Änderungen in den Umfeldbedingungen				
12:32 / Change vs Beharrung / 7				
Das liegt in einer Größe (Fehlerquote), den der Verwaltungsaufwand gerechtfertigt. Das ist schon ein Beispiel, wie man einen Weg auch anders gehen kann im Administrationsbereich. Und solche Sachen sind bei uns so derart in weiten Bereichen tabu - nach wie vor. Die Organisation mit ihren Führungsstrukturen, ich nehme mich da gar nicht aus, ist überaltert. Bin noch nicht ganz so lang in der Funktion, bin aber auch schon lange dabei.	<p>Kodierregel * Definition: Beharrung blockiert Veränderung</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Widerstände gegen Veränderungen zeigen sich, sie sind jedoch nicht immer deutlich erkennbar aber sehr wirkungsvoll gegen Umsetzungen.</p>	Tabu	gewachsene Strukturen	nicht veränderbar
06:27 / Change revolutionär vs evolutionär / 6				
Das ist das große Risiko, vor so etwas stehen wir aber. Wir stehen jetzt vor Umweltbedingungen, wo Veränderungen mit einem rascheren Tempo passieren - durch die Europäisierung der Arbeitsmärkte, dieses Arbeitskräfteangebot, jetzt kommen noch die Flüchtlinge dazu und - jetzt verlasse ich die Analyse – auf das sind wir nicht vorbereitet. Wir haben keine Erfahrung und kein Know-how, wie man die Organisation rasch verändert - an sprunghaft sich veränderten Bedingungen und wenn wir das nicht bald schaffen, dann schlittern wir in einen Zustand der strategischen Überspannung.	<p>Kodierregel * Definition: auf sprunghafte Umweltbedingungen nicht vorbereitet</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Ein hoher Reifegrad bezüglich evolutionäre Veränderungen aber kein Know-how für revolutionären Change.</p>	rigide Struktur	sprunghafte Dynamik	strategische Überspannung
12:30 / Change radikal / 5				
Na und! Und was betreiben wir für den XXX... für einen Aufwand? Alleine die Zettelwirtschaft könnte ich schon hinhalten. Das hab ich immer schon gesagt, wir müssen ganz stark aufpassen, dass wir die eigene Administration nicht so lang übertreiben, in dem Wahn keinen Fehler zu machen, da stecken wir so viele Ressourcen hinein, damit wir ja jeden kleinsten Fehler, jede fünf € Verlust vielleicht aufhalten, investieren aber Millionen hinein. Mit einem Risiko, welches gegen null geht. Ein Verlustrisiko, vielleicht	<p>Kodierregel * Definition: Change durch Technik bewirkt tiefgreifende Veränderungen</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Im technischen Change ist man sehr weit fortgeschritten, dadurch wird aber ein notwendiger kultureller Change erkannt, der die Belegschaft vorbereitet,</p>	bindet Ressourcen	System	Aufwand Administration

<p>von ein paar hunderttausend € und wir investieren Millionen an Personal, um diesen einen vielleicht unwahrscheinlichen Fehler zu verhindern. Wir haben ein paranoides System in diesem Bereich.</p>	<p>ansonsten ist die Umsetzung bzw. deren Vollständigkeit gefährdet.</p>			
<p>13:21 / Change braucht Promotion / 3</p>				
<p>Denen können wir keine Schulung verordnen, das heißt, das Tool selber zu schulen wird gar nicht notwendig sein dürfen, sonst wäre es zu kompliziert. Aber der fachliche Teil, der organisatorische Teil, der emotionale Teil der ist wichtig. Und das – ja machen wir lauter e-Learning usw., das kann man so nicht abdecken. Da muss man jemanden hinstellen, der von dem überzeugt ist, der fachlich es drauf hat die neuen Prozesse, der auch ein Stück auch Leadership übernehmen kann. Die Leute ins Boot holt. Ganz genau.</p>	<p>Kodierregel * Definition: vom Change Betroffene müssen „mitgenommen“ werden * inhaltliche Beschreibung: Betroffene Zielgruppen müssen informiert und emotional ins Boot geholt werden. Ziel, Zweck, Nutzen etc. muss transportiert werden.</p>	<p>Überzeugung sarbeit</p>	<p>Nutzen unbekannt</p>	<p>Veränderung mittragen</p>
<p>02:33 / Prozess starr / 17</p>				
<p>04_strategie_formal</p>				
<p>Wir haben ja jetzt das so geregelt im Innovationsprozess eigentlich, dass wir zuerst einmal recherchiert was sind die Themen und der LGF entscheidet sich dann für ein gutes Innovationsthema und dahingehend setzt sich dann das Team zusammen, so. Das wäre jetzt echt top down, er sagt heuer ist das Jahr der KundInnen Einbindung und dann ist das das Thema und dann machts etwas daraus zB, im Moment geht es nicht anders. Für den Anfang ist das OK, aber ich denke mir, dass man dann das vielleicht auch ein wenig offener macht, in Zukunft aber das dauert vielleicht ein paar Jahre.</p>	<p>Kodierregel * Definition: starre Vorgangsweise - mehr vom Selben * inhaltliche Beschreibung: Ein rigider Ablauf kann keine Tiefgreifenden Vränderungen bewirken.</p>	<p>Innovationsv orgabe</p>	<p>System</p>	<p>mehr vom Selben</p>
<p>17:20 / Innovationsstau / 19</p>				

<p>Und da glaube ich, da müsste man bei gewisse - vor Allem im Bereich EDV, das ist ja unser tägliches Arbeitswerkzeug sozusagen - da hätte man viel früher am Ball sein müssen, das glaub ich schon, da hat die Organisation ein wenig verschlafen. Oder wollte nicht? Ist dann gescheitert, weil das Ausschreibungsverfahren länger gedauert hat, wie auch immer die Hintergründe sind, aber man hätte viel früher am Ball sein müssen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: zeitliche Verzögerung erfordert viele Innovationen in kurzer Zeit</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Großer Innovationsbedarf beansprucht mehr Ressourcen als vorhanden, dadurch steht die Organisation an seinen Grenzen. Innovationsstau verursacht Stillstand</p>	<p>viele Innovationen in kurzer Zeit</p>	<p>lange Verzögerungen</p>	<p>Innovationsstau</p>
<p>09:39 / Innovation braucht Struktur / 9</p>				
<p>Also dafür muss es einen Prozess geben, um den Aufwand relativ gering zu halten am Anfang um das abzuchecken. Und auf der anderen Seite meine Leute soweit einerseits freispielen, damit sie die Ressourcen haben, sich damit auseinandersetzen und damit aber andererseits von der Kultur her sagen ja, wir wollen das, das ist ein wichtiges Ziel, beschäftigt euch damit, tuts das!</p>	<p>Kodierregel * Definition: Überlegungen wie Innovation etabliert werden & erhalten bleiben</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: was gibt es und wer ist verantwortlich für die Umsetzung</p>	<p>Rahmenbedingungen</p>	<p>Unsicherheit, Orientierung</p>	<p>Umsetzung It Konzept</p>
<p>15:18 / Innovation braucht Risiko / 12</p>				
<p>Und jeder Veränderungsprozess hat Chancen und Risiken und aus meiner Sicht ist im Change Management diese Auseinandersetzung mit den Chancen und den Risiken in gleicher Art und Weise oder ein ordentliches Risiko Management im Hintergrund ganz ganz relevant für eine erfolgreiche Umsetzung. Je mehr Wenn und Abers man sich überlegt hat im Positiven wie im Negativen, umso besser ist man ausgerüstet für die Umsetzung an sich.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Risikomanagement erforderlich</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: Das Bewusstsein für ein eventuelles Risiko ist wichtig. Es braucht ein gewisses Verständnis für Risiko und eventuellen Auswirkungen, deren Kommunikation ist wichtig.</p>	<p>Szenariendenken, Simulation</p>	<p>Risiko abgeschätzt</p>	<p>mutige Umsetzung</p>
<p>02:05 / Innovation braucht Kundensicht / 6</p>				

<p>Aber ich denk mir geraden in dem Bereich Kunden schadet es auf keinen Fall, dass wir da Neuerungen einbringen und einfach auch die Sicht der Kunden da miteinbeziehen, dass ist sowieso auch mein Ziel, dass man die Kunden auch einbindet. Das hängt dann eh wieder zusammen mit den Kundendienstprozessen. Und ich denk mir, wenn wir es schaffen gute Innovationen zu kreieren, dann können wir vielleicht auch unser Image verbessern</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovationsbedarf inkl. Kundensicht & Perspektivenwechsel * inhaltliche Beschreibung: grundsätzlich erforderlich, KundInnen sollen aber eingebunden werden – Perspektivenwechsel => ODI</p>	<p>KundInnen einbinden</p>	<p>eingeschränkte Sicht</p>	<p>KundInnenorientierung</p>
<p>11:08 / Innovation braucht Informationsaustausch / 6</p>				
<p>Ich wüsste nicht, was mir eine Richtlinie hilft? Ich brauche, also das was ich brauche glaube ich, um Innovation machen zu können, für mich ist mehr, ich brauche die Freiräume des Denkens. Das schafft Innovation. Andere Möglichkeiten haben zum Denken. Innovation wird nur dann entstehen, wenn ich es hie und da schaffe auch über den Tellerrand hinüberzudenken und dass ja nicht immer sehr nur im kleinsten Raum ist, sage ich jetzt einmal. Also wenn ich über diesen Kreis hinausdenken darf. Also ich brauche die Räume dafür, damit ich denken kann. Ich brauche die Räume für Austausch, solche Dinge glaube brauche ich, um Innovation zu denken. Und insofern, ich tu mir schwer mit Innovationsprozess</p>	<p>Kodierregel * Definition: Innovation durch Austausch und Transfer * inhaltliche Beschreibung: durch regelmäßigen Austausch in auf allen Ebenen bekommt man mehr mit, lernt voneinander und transferiert Ideen etc.</p>	<p>Freiraum, Dialog</p>	<p>eingeschränkte Sicht</p>	<p>innovativer Output</p>
<p>02:49 / Innovation braucht Formate / 6</p>				
<p>ideal würd ich ja finden, so eine Art Kreativitätsraum, Inspirationsraum, wo man eine spezielle Einrichtung hat und da kann man sich austoben dann als Gruppe. Das wär schon einmal ein wenig ein Freiraum, wo man sagt, da gehen wir jetzt rein und diskutieren jetzt einmal und draußen ist dann wieder vergessen sozusagen.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Format des Ausprobierens und des Mindests * inhaltliche Beschreibung: Am Beispiel der Behindertenarbeit wird der Innovationsprozess in das Format Ausprobieren von Dienstleistung und die Änderung des Mindsets geteilt.</p>	<p>Cut vom Alltag</p>	<p>Innovation gewünscht</p>	<p>freies Denken</p>

<p>12:04 / Konkurrenz intern um Personalressourcen / 2</p>	<p>04_Konkurrenz</p>			
<p>Na weil das ein kompetitives System ist. Wenn du sagst, du willst dich messen, damit du besser bist als die anderen. Darum verstehe ich ja nicht, warum sie das nicht begreifen? Warum ein ernst gemeintes Good Practice System nur dann funktioniert, wenn du die Leute nicht aufeinanderhetzt. Was die Ressourcen betrifft,</p>	<p>Kodierregel * Definition: internes Konkurrenzdenken um Personalressourcen * inhaltliche Beschreibung: ernst gemeintes Good Practice kann unter diesen Voraussetzungen nicht funktionieren</p>	<p>Distanz</p>	<p>Konkurrenzdenken</p>	<p>GPT gering</p>
<p>12:03 / Konkurrenz intern hemmend / 10</p>				
<p>Schau her, das ganze AMS an sich, es hat schon etwas an sich ein stark kompetitives System innerhalb des AMS aufzubauen, Konkurrenten außerhalb haben wir ja keine, das hat schon etwas für sich. Daher darf ich mir nicht erwarten, dass ein Good Practice Transfer wirklich funktioniert. Wenn ich sage, gib den Vorsprung gegenüber den anderen auf, das wird keiner tun. Und ich auch nicht, wenn wir denen anderen voraus sind, an XXXX wird ich ihnen das sagen. Zumindest die wirklichen Sachen nicht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Ranking fördert Konkurrenzdenken * inhaltliche Beschreibung: Best Practice gehemmt durch eingprägtes Konkurrenzdenken, die BSC bewirkt nicht nur Ansporn sondern auch Demotivation.</p>	<p>Konkurrenzdenken</p>	<p>BSC Ranking</p>	<p>Best Practice Transfer gehemmt</p>
<p>14:02 / Komplexität & Interessenskonflikte / 4</p>				
<p>Also ich sag das einfach da schlicht, dass die Sozialpartner gegenläufige und unterschiedliche Positionen haben und da einen Kompromiss zu finden ist halt manchmal sehr zeitraubend. Am stärksten merkt man das bei der Ausgestaltung der Förderinstrumente, da haben wir oft sehr mühselige und zähe Verhandlungen, bis sie sich auf bestimmte Dinge einigen, wo man sagt, das ist halt jetzt ein Kompromiss. Meistens eine Seite der Eigentümer, die hätten geschwind eine Idee, wo es hingehen soll, aber man muss sie halt dann irgendwie zusammenbringen. Ich glaube nicht zu sehr, dass sie innovationsbremsend an sich wären, sondern hier die Schwierigkeit über unterschiedliche Interessenslagen einen Konsens zu finden. Das kann dazu führen, dass manches langsam geht und manches nicht geht.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Interessenskonflikte hemmen Dynamik * inhaltliche Beschreibung: Kompromisse werden schleppend getroffen aus unterschiedlichen Interessenslagen heraus. Der Konsens ist suboptimal.</p>	<p>Konsensprozess</p>	<p>unterschiedliche Interessen</p>	<p>Verzögerung</p>

06:24 / Komplexität & Inseldenzen / 5				
<p>Ich glaube, das Problem sind nicht die Ideen, sondern der Engpass, die Fähigkeit der Organisation die Ideen wahrzunehmen, zu bewerten und wenn man es bewertet - das bringt etwas - die umzusetzen. Also die realen Prozessänderungen oder die Strukturänderungen durchzuführen, das ist etwas, was oft zu Enttäuschungen führt bei Ideengebern. Das ist doch eine gute Idee, das muss doch ein jeder einsehen, dass das gut ist, das muss doch morgen umgesetzt sein... Und das ist genau das, dass eben die Ideengeber nicht sehen und gegen jede Idee gibt es Bedenken und die muss der Bedenkenträger bearbeiten und das ist ein riesen Aufwand aus der Idee auch wirklich eine Innovation zu machen und die Organisation hat auch nur beschränkte Kapazitäten.</p>	<p>Kodierregel * Definition: Komplexität fördert Inseldenzen</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: wachsende Komplexität wird als Sonderstellung gesehen und als Barriere</p>	<p>kollektive Wahrnehmung</p>	<p>Komplexität vs Kapazität</p>	<p>Ideenablehnung</p>
17:23 / Komplexität & Inseldenzen / 5				
<p>Also die BGS hat diese Idee gekürt zur Idee des Jahres und dann hört der Prozess auf im Endeffekt. Die versendet dann irgendwo, wenn sie nicht irgendjemand, wahrscheinlich eh der Ideeneinreicher oder die LO selbst darum kümmert, damit das umgesetzt wird. Und da haben wir, wie gesagt, das einmal mit der BGS diskutiert, da muss es jemanden geben, der das Ganze weiterbetreibt. Es müsste klar sein, wenn das eine SFA Idee ist, müssten sich die SFA-Verantwortlichen wenn das etwas österreichweites ist und aus meiner Sicht wär es zielführend, die setzten sich zusammen und überlegen, wie können wir das jetzt österreichweit in die Fläche bringen, was brauchen die Leute dazu und und und ...</p>	<p>Kodierregel * Definition: Komplexität fördert Inseldenzen</p> <p>* inhaltliche Beschreibung: wachsende Komplexität wird als Sonderstellung gesehen und als Barriere</p>	<p>Umsetzung</p>	<p>Zuständigkeit</p>	<p>Idee versendet</p>

9 EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ich erkläre außerdem, dass die vorliegende Arbeit bei keiner anderen Institution (Fachhochschule, Universität, Pädagogische Hochschule oder vergleichbarer Bildungseinrichtung) zur Erlangung eines akademischen Grades eingereicht wurde.

Ort, Datum

Unterschrift