

Innovatives Wissensmanagement *Innovative Knowledge Management*

Herausgeber
Editor

Tit. Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr
Europäische Gesellschaft für Wissensökonomie
European Association for Knowledge Economy – EURECO

Wissenschaftlicher Beirat (in alphabetischer Reihenfolge)
Scientific Board (in alphabetical order)

Assoc. Prof. Dr. Tamás Czeglédy
Universität Sopron (Ungarn)

Prof. Dr. habil. Markus Mau
Universität Sopron (Ungarn)

E.H.E. Europa Hochschule EurAKA CH (Schweiz)

Prof. Dr. Dr. habil. Nicole Mau

E.H.E. Europa Hochschule EurAKA CH (Schweiz)

Prof. Dr. Dr. h. c. Csaba Székely, DSc
Universität Sopron (Ungarn)

Univ.-Prof. Dr. sc. Dr. h. c. Irena Zavrl, PhD
FH Burgenland (Österreich)

Band 2

*Zur Qualitätssicherung und Peer Review
der vorliegenden Publikation*

Die Qualität der in dieser Reihe
erscheinenden Arbeiten wird
vor der Publikation durch externe,
von der Herausgeberschaft benannte
Gutachter geprüft.

*Notes on the quality assurance
and peer review of this publication*

Prior to publication, the quality
of the work published in this series
is reviewed by external referees
appointed by the editorship.

Bernhard F. Seyr (Hrsg.)

**Multidisziplinäre
Perspektiven
im Innovations-
und Wissensmanagement**

**Multidisciplinary Perspectives in Innovation
and Knowledge Management**



PETER LANG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2699-6324

ISBN 978-3-631-84457-1 (Print)

E-ISBN 978-3-631-84750-3 (E-PDF)

E-ISBN 978-3-631-84751-0 (EPUB)

E-ISBN 978-3-631-84752-7 (MOBI)

DOI 10.3726/b18048

© Peter Lang GmbH

Internationaler Verlag der Wissenschaften

Berlin 2021

Alle Rechte vorbehalten.

Peter Lang – Berlin · Bern · Bruxelles · New York ·

Oxford · Warszawa · Wien

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Diese Publikation wurde begutachtet.

www.peterlang.com

Inhalt

Autorenverzeichnis	7
Editorial	9
Teil I: Wissenschaftliche Artikel	
<i>Volker C. Horsthemke</i>	
1. Wissensmanagement ist Wandel: Was man aus der Einführung eines Wissensmanagements im Unternehmen über die Steuerbarkeit von Veränderung lernen kann	13
<i>Thomas Wala & Katharina Felleitner-Goll</i>	
2. Rahmenbedingungen der betrieblichen Innovationsarbeit	37
<i>Caspar von der Crone, Nicole Mau & Markus Mau</i>	
3. Tierschutz versus Ökohaltung im Bereich Eier und Geflügel: Innovative Ansätze, Vorgaben der ökologischen und konventionellen Produktion unter Tierwohlaspekten, ökonomischer Nutzen	59
<i>Werner Hauser</i>	
4. Wissen und Management: Risiko im Hochschulbereich. Generelle und ausgewählte Aspekte	87
<i>Gerhard Lechner</i>	
5. Lieferantenmanagement in Zeiten von Big Data	107
<i>Augustin Nguh</i>	
6. Using Artificial Intelligence-driven Innovation in Migration Management: A Case Study of the European Union	127

Teil II: Forschungsbericht aus der Praxis

*Sonja Maria Schmolmüller*Ein Fundament für innovatives Wissensmanagement im Bildungswesen
für das 21. Jahrhundert: Personalentwicklung als Element der

Schulentwicklung	153
Inhaltsverzeichnis	155
Vorwort des Herausgebers	157
1. Einleitung	159
2. Methodisches Vorgehen in der Forschungsarbeit	163
3. Theoretischer Kontext: Exploration Theorie und Begriffe	173
4. Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	215
5. Interpretation, Resümee und Ausblick	229
Literaturverzeichnis	248
Anhang: Fragebogen	259
Abbildungsverzeichnis	265
Tabellenverzeichnis	269

Autorenverzeichnis

in der Reihenfolge der Beiträge

Tit. Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr

Generaldirektor der Europäischen Gesellschaft für Wissensökonomie – European Association for Knowledge Economy – EURECO; Professor an der Universität Sopron, Alexandre Lamfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Ungarn); Sachverständiger beim Landesgericht Salzburg, Personal- und Unternehmensberater.

E-Mail: seyr@seyr.at

Dr. Volker C. Horsthemke

Organisationsentwickler, Personal-, Wissens- und Ideenmanager, derzeit in der Privatwirtschaft tätig als Leiter des People Development.

E-Mail: volker.horsthemke@outlook.de

FH-Prof. Mag. Dr. Thomas Wala, MBA

Fachbereichsleiter für Wirtschaft und Recht an der FH Technikum Wien. Die Schwerpunkte seiner Lehr- und Publikationstätigkeit liegen in den Bereichen Management, Controlling und Finanzwirtschaft.

E-Mail: wala@technikum-wien.at

Katharina Felleitner-Goll, BA MSc

Senior Lecturer für Betriebswirtschaftslehre an der FH Technikum Wien. Ihre Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft und Hochschuldidaktik.

E-Mail: felleitn@technikum-wien.at

Caspar von der Crone, PhD

CEO der CD Consulting gUG, IG Bio-Initiative (Deutschland).

E-Mail: info@cvdc.de

Prof. Dr. Dr. habil. Nicole Mau

E.H.E. Europa Hochschule EurAKA CH (Schweiz); Universität Sopron, Alexandre Lamfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Ungarn).

E-Mail: nicole.mau@uni-sopron.hu

Prof. Dr. Markus Mau

Universität Sopron, Alexandre Lamfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften (Ungarn); Dekan der Fakultät für Ökonomie der E.H.E. Europa Hochschule EurAKA CH (Schweiz).

E-Mail: markus.mau@uni-sopron.hu

FH-Prof. Mag. Dr. Werner Hauser

Fachhochschul-Professor für öffentliches und privates Wirtschaftsrecht und Fachbereichskoordinator für Recht an der FH JOANNEUM GmbH sowie Honorarprofessor an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

E-Mail: werner.hauser@fh-joanneum.at

Dr. Gerhard Lechner, Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), MBA

Senior Consultant bei Günzel Consulting GmbH in München, Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Nürnberg. Seine Schwerpunktthemen in der Beratung und im Interim-Management sind Einkauf, Lieferantenmanagement sowie Einkaufs-, Vertriebs- und Unternehmensstrategie.

E-Mail: gerhard_lechner@t-online.de

Augustin Nguh

PhD Candidate, International Joint Cross-Border PhD Programme in International Economic Relations and Management, University of Applied Sciences Burgenland – University of Economics in Bratislava (Slovakia).

E-Mail: augustin.nguh@gmail.com

Dipl.-Päd. Ing. Sonja Maria Schmolzmüller, MA

Erziehungswissenschaftlerin, Bildungs- und Qualitätsmanagerin, HR-Managerin, Schulkonzeptentwicklerin, Privatschulgründerin und Vorstandsvorsitzende des Vereins MeineSchule1.

E-Mail: info@sonja-maria-schmolmueller.com

Editorial

Der vorliegende Band 2 der Schriftenreihe *Innovatives Wissensmanagement* hat sich das Ziel gesetzt, diesen Themenbereich aus einem multidisziplinären Blickwinkel zu betrachten. Die Beiträge sind daher den verschiedensten Fachgebieten zuzurechnen: der Organisations- und Systemtheorie, dem Tierschutz und der Ökologie, den Rechtswissenschaften, dem Lieferantenmanagement, den Migrationswissenschaften sowie der Pädagogik.

Band 2 ist in zwei Teile gegliedert: Teil I umfasst kompaktere wissenschaftliche Artikel. Teil II beinhaltet hingegen einen umfangreichen empirischen Forschungsbericht zur Personalentwicklung im Privatschulwesen.

Durch die Verschiedenartigkeit der Beiträge soll praxisnah und anwendungsorientiert demonstriert werden, dass Innovations- und Wissensmanagement keine rein wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen sind, sondern vielmehr Werkzeuge darstellen, die sich universell und multidisziplinär einsetzen lassen.

Salzburg, im März 2021

Tit. Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. habil. Bernhard F. Seyr
Herausgeber

2. Rahmenbedingungen der betrieblichen Innovationsarbeit

Thomas Wala & Katharina Felleitner-Goll

Abstract: Empirische Untersuchungen bestätigen, dass innovative Unternehmen in der Regel profitabler sind als weniger innovative Unternehmen. Innovationen sind somit für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von höchster Bedeutung, weshalb sie nicht dem Zufall überlassen werden sollten.

Um den Zielbezug und die synergetische Koordination sämtlicher Innovationsanstrengungen im Unternehmen zu gewährleisten, müssen die erforderlichen organisatorischen, räumlichen und kulturellen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Im vorliegenden Beitrag werden diesbezügliche Herausforderungen und Gestaltungsoptionen diskutiert.

In Bezug auf die organisatorischen Rahmenbedingungen werden sowohl die Verankerung der Innovationsfunktion in der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) als auch die Gestaltung des Innovationsprozesses (Ablauforganisation) adressiert. Mit der Holokratie und der ambidextren Organisation werden außerdem zwei jüngere Organisationskonzepte, von denen sich einige Akteure aus Praxis und Lehre eine verbesserte Abbildung der Innovationsfunktion im Unternehmen versprechen, näher vorgestellt.

Betreffend die räumlichen Aspekte geht es zunächst um die Frage des optimalen Zentralisierungsgrads der betrieblichen Innovationsarbeit. Außerdem wird dargestellt, wie moderne Bürokonzepte abteilungsübergreifende Kreativprozesse unterstützen und auf diese Weise zur Steigerung der Innovationskraft des Unternehmens beitragen können.

Schließlich werden Stellhebel zur Etablierung einer Unternehmenskultur, die durch Veränderungsbereitschaft, Experimentierfreudigkeit und Fehlertoleranz gekennzeichnet ist, diskutiert.

2.1 Einleitung

Empirische Untersuchungen bestätigen, dass *innovative Unternehmen* in aller Regel profitabler sind als weniger innovative Unternehmen (Hecht, 2014, S. 251–263).

Aus technologischem Know-how und kreativen Ideen entstehen in innovativen Unternehmen regelmäßig neue Produkte oder kostengünstigere Produktionsprozesse, die auf immer härter umkämpften Käufermärkten zu Differenzierungs- oder Kostenvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen und sich letztlich in messbaren Erfolgsgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Rentabilität

niederschlagen (Gleich et al., 2017, S. 314; Hecht, 2014, S. 251; Franken & Franken, 2011, S. 192; Vahs & Schäfer-Kunz, 2015, S. 574; Landwehr-Zloch, 2019b, S. 471–472; Nelke, 2020, S. 399–400).

Eine erfolgreiche Innovationsarbeit ist somit von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Um den Zielbezug und die synergetische Koordination sämtlicher Innovationsanstrengungen im Unternehmen sicherzustellen, müssen die erforderlichen *organisatorischen, räumlichen und kulturellen Rahmenbedingungen* geschaffen werden. Grundsätzlich gilt diesbezüglich, dass Flexibilität und Kreativität als zentrale Voraussetzungen für innovatives Arbeiten nicht durch zu viel Formalismus und Bürokratie (z. B. rigide Budgetvorgaben, komplexe Genehmigungsverfahren etc.) verloren gehen dürfen (Kraus, 2019, S. 47). Mit zunehmender Größe eines Unternehmens ist allerdings ein gewisses Maß an Zentralisierung, Strukturierung und Standardisierung der betrieblichen Innovationsaktivitäten nötig, um eine strategiekompatible Priorisierung, effiziente Umsetzung und objektive Evaluierung der Innovationsprojekte zu gewährleisten (Hecht, 2014, S. 251–263).

Der vorliegende Beitrag skizziert einige bei der Herstellung möglichst optimaler organisatorischer, räumlicher und kultureller Rahmenbedingungen auftretende Herausforderungen und zeigt Gestaltungsoptionen zu deren Bewältigung auf.

2.2 Aufbauorganisation

Die organisatorische Verankerung der Innovationsfunktion hat zwei Aspekte: Einerseits die Eingliederung in die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) und andererseits die Gestaltung des Innovationsprozesses (Ablauforganisation) (Franken & Franken, 2011, S. 246).

In diesem Kapitel werden zentrale *Gestaltungsoptionen* im Zusammenhang mit der aufbauorganisatorischen Verankerung der Innovationsfunktion in Unternehmen diskutiert (Franken & Franken, 2011, S. 246–248). Ablauforganisatorische Aspekte der Innovationsarbeit werden im Folgekapitel behandelt.

2.2.1 Dauerhafte vs. temporäre Verankerung der Innovationsarbeit

Größere Innovationsvorhaben werden meistens in Form temporärer *Projektarbeit* abgewickelt. Meist laufen mehrere Projekte gleichzeitig, wodurch ein erheblicher Koordinationsbedarf in Bezug auf Sach-, Personal- und Finanzmittel entsteht. Daher bedarf es eines professionell betriebenen

Multiprojektmanagements, in dessen Rahmen laufend die Schnittstellen zwischen den Innovationsprojekten sowie jene zwischen den Projekten und der Linie abgestimmt werden (Franken & Franken, 2011, S. 247). Nicht zuletzt zwecks Sicherstellung dieser Abstimmungsarbeit sollte ab einer gewissen Unternehmensgröße das Innovationsmanagement in Form einer spezialisierten *Linien- oder Stabsabteilung* dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert sein.

2.2.2 Zentralisation vs. Dezentralisation der Innovationsarbeit

Entschließt man sich in größeren Unternehmen zu einer dauerhaften Verankerung der Innovationsarbeit in der Primärorganisation stellt sich die Frage, inwieweit man die Innovationsaufgaben in einer zentralen Organisationseinheit bündeln oder sie auf mehrere dezentrale Einheiten verteilen soll.

Bei der *zentralen Organisation* wird eine eigene (Stabs-)Abteilung für Innovationsmanagement eingerichtet und diese oft direkt bei der Unternehmensleitung angesiedelt. Bei einer *dezentralen Organisation* des Innovationsmanagements werden hingegen den einzelnen Funktionsbereichen (z. B. Produktion, Vertrieb etc.) oder Sparten (z. B. Produktgruppen, Regionen etc.) eigene (Stabs-)Abteilungen zugeordnet, die mit Innovationsarbeit beauftragt sind.

Durch die Verteilung der Innovationsarbeit auf mehrere *dezentrale Organisationseinheiten* können der Marktbezug der Innovationsarbeit gestärkt und die Reaktionsgeschwindigkeit bei Umfeldveränderungen erhöht werden. Andererseits kann es bei ungenügender Koordination der dezentralen Einheiten zu Doppelarbeiten und einem daraus resultierenden überhöhten Ressourcenverbrauch kommen (Franken & Franken, 2011, S. 248).

Eine *Zentralisierung* der Innovationsarbeit in einer bei der Unternehmensleitung eingerichteten (Stabs-)Abteilung vermeidet hingegen ineffiziente Doppelarbeiten, ermöglicht die Realisierung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen und führt zu einem geringen Koordinationsaufwand. Eine Gefahr besteht allerdings darin, dass im Falle einer zentralen Innovationsabteilung die anderen Abteilungen einen Schritt zurücktreten und sagen: „Na, wenn die jetzt für Innovation zuständig sind, dann müssen wir ja nichts mehr machen.“ (Augsten et al., 2017, S. 118).

Um die Vor- und Nachteile dieser idealtypischen Ausgestaltungsformen auszutarieren, werden in der betrieblichen Praxis oftmals *Kombinationen* mit zentralen und dezentralen Elementen gebildet. Dabei befasst sich eine möglichst

nahe bei der Konzernleitung angesiedelte zentrale Organisationseinheit vor allem mit strategischen und übergreifenden Fragestellungen mit Innovationsbezug (z. B. Innovationsstrategie, Multiprojektmanagement, Innovationscontrolling etc.) und koordiniert – zwecks Hebung von Synergiepotenzialen – die unternehmens- und standortübergreifende Innovationsarbeit; dezentrale Einheiten beschäftigen sich hingegen vorwiegend mit produkt- und marktnahen Entwicklungsaufgaben, für die sie spezifisches Fach- und Erfahrungswissen besitzen (Wirtz, 2018, S. 129–136).

2.2.3 Funktionale Verortung der Innovationsarbeit

In Abhängigkeit der primären Innovationsauslöser (Market Pull Innovation vs. Technology Push Innovation) und der gewählten Innovationsstrategie kann die organisatorische Eingliederung des Innovationsmanagements entweder in das *Marketing* oder in den Bereich *Forschung und Entwicklung* erfolgen. Die Eingliederung in das Marketing unterstützt eine intensive Ausrichtung der Innovationsarbeit an den Kundenbedürfnissen. Eine Ansiedlung im Bereich Forschung und Entwicklung bietet sich hingegen bei primär technologieinduzierten Innovationen an (Franken & Franken, 2011, S. 247–248).

2.2.4 Promotoren der Innovationsarbeit

In der Praxis hat sich gezeigt, dass für eine erfolgreiche Innovationsarbeit das (informelle) Zusammenspiel mehrerer *Akteure*, die jeweils spezifische Rollen und entsprechende Aufgaben im Innovationsprozess übernehmen, höchst dienlich ist. Man unterscheidet diesbezüglich zumeist zwischen Fach-, Prozess-, Macht- und Beziehungspromotoren. Die Besetzung dieser Rollen muss wohlüberlegt sein. In kleineren Unternehmen kann es vorkommen, dass einzelne Personen mehr als eine dieser Rollen, im Extremfall sogar sämtliche Rollen, wahrnehmen. Bei komplexeren Vorhaben und in größeren Unternehmen ist davon eher abzuraten; die einzelnen Rollen sollten dann vielmehr von verschiedenen, untereinander jedoch gut abgestimmten Personen wahrgenommen werden (Wirtz, 2018, S. 137–138).

- Der **Machtpromotor** kann einen Veränderungs- oder Innovationsprozess aufgrund seiner hierarchisch legitimierten Macht positiv beeinflussen. Das heißt, er hat eine höherrangige Position in der Aufbauorganisation inne und kann Ressourcen für seine Belange frei einteilen. Durch seine Stellung in der Hierarchie ist der Machtpromotor einerseits in der Lage Opponenten mit Sanktionen zu belegen, andererseits kann er Innovationswillige schützen und unterstützen.

- Der *Fachpromotor* unterstützt einen Veränderungsprozess durch sein objektspezifisches Fach- und Methodenwissen. Seine hierarchische Position in der Aufbauorganisation ist dabei eher nebensächlich, da er die Mitglieder der Organisation dadurch nicht beeinflussen kann. Fachpromotoren sind oft auf mittleren Linienpositionen angesiedelt, wo sie im Arbeitsalltag öfters mit technischen Neuheiten in Berührung kommen.
- Der *Prozesspromotor* zeichnet sich durch die besondere Kenntnisse der (formellen und informellen) Aufbau- und Ablauforganisation einer Unternehmung aus. Er stellt aufgrund seines Wissens Kontakte und Verbindungen zwischen den Fach- und Machtpromotoren sowie anderen Beteiligten her. Er steuert den Innovationsprozess maßgeblich und übt oft die Rolle des Projektleiters aus.
- Sobald mit einem Innovationsvorhaben die Grenzen des eigenen Unternehmens überschritten werden, etwa im Rahmen von Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen, wird ein *Beziehungspromotor* benötigt. Dieser verfügt über ein umfangreiches Netzwerk und sehr gute Beziehungen zu wichtigen Akteuren außerhalb des Unternehmens (z. B. Partnerunternehmen, Kunden, Lieferanten, Forschungseinrichtungen, Förderagenturen etc.). Seine Hauptaufgaben bestehen darin, die richtigen Innovationspartner zusammenzubringen, Vertragsverhandlungen zu führen und ggf. als Mediator zu fungieren.

2.2.5 Alternative Organisationskonzepte

In der Praxis kann beobachtet werden, dass sich vor allem kleine Einheiten, klar definierte Zuständigkeiten, flache Hierarchien, die Delegation von Aufgaben und Entscheidungen auf nachgelagerte Ebenen sowie flexible Kooperationsstrukturen tendenziell positiv auf den Innovationserfolg auswirken (Hecht, 2014, S. 251–263).

Eine die Innovationsarbeit beeinträchtigende *Bürokratisierung* wird oftmals dadurch eingeleitet, dass Unternehmen erfolgreich sind und wachsen, jedoch mit zunehmender Größe – verständlicherweise – das Bedürfnis nach ausgefeilteren Organisationssystemen wächst, die es ermöglichen, das Unternehmen straff zu steuern. Im Ergebnis mündet eine solche Entwicklung dann aber leider allzu oft in eine wuchernde Bürokratie, die zwar auf der einen Seite Ordnung und Koordination sicherstellt, jedoch auf der anderen Seite Elan und Kreativität aufseiten der Mitarbeiter lähmt. Unternehmen, die innovativ und dynamisch sind und es auch bleiben wollen, müssen daher eine optimale Balance zwischen kreativer Innovationsarbeit und effizienzgetriebenem Tagesgeschäft

finden und sich rasch und flexibel an ein sich immer schneller veränderndes Umfeld anpassen können (Sure, 2017, S. 183). Zwei in diesem Zusammenhang intensiv diskutierte Organisationkonzepte sind die Holokratie sowie die ambidextre Organisation.

2.2.5.1 Holokratie

In diesem sehr stark von der Soziokratie beeinflussten Modell werden die aus den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen abgeleiteten Aufgaben von autonom agierenden und personell wechselseitig verflochtenen *Kreisen* übernommen. Die einzelnen Kreise setzen sich wiederum aus verschiedenen *Rollen* zusammen, die von einzelnen Teammitgliedern bekleidet werden (siehe Abbildung 1). Jeder Rolleninhaber kann innerhalb seiner Zuständigkeit eigenständig operative Entscheidungen treffen. Er kann auch darüber hinausgehende Vorschläge machen, die dann umgesetzt werden, wenn kein anderes Kreismitglied

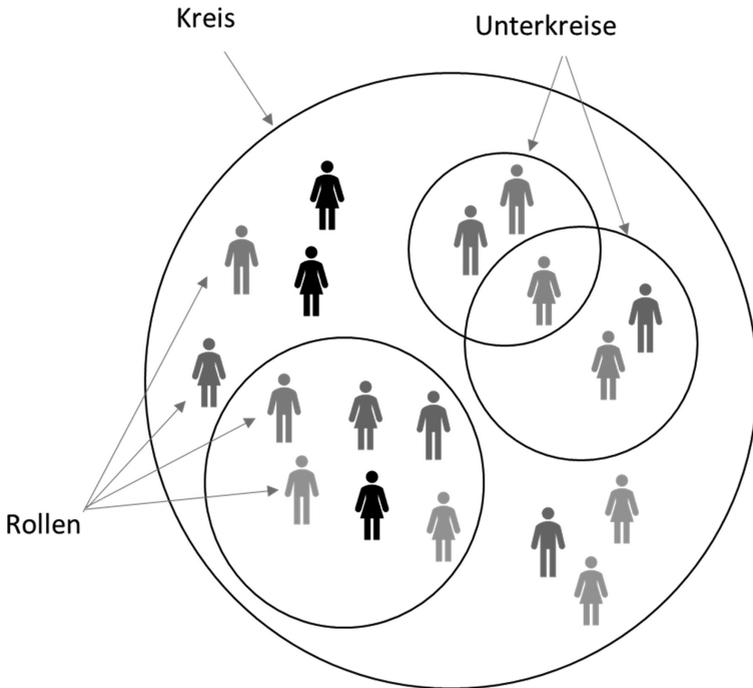


Abbildung 1: Holokratie

gewichtige Einwände vorbringt (*sog. Konsent-Prinzip*). Die Zuständigkeiten und Kompetenzen der Kreise und Rollen werden bei Auftreten neuer Herausforderungen im Rahmen regelmäßig stattfindender *Governance-Meetings* aktualisiert. Auf diese Weise findet fortlaufend eine dezentrale Organisationsentwicklung statt, die einen evolutionären Charakter besitzt.

Vertreter der Holokratie loben das „flache“ Arbeitsumfeld, das zu mehr Flexibilität, Produktivität und eben auch Kreativität führt. Kritiker weisen hingegen daraufhin, dass die Holokratie ebenfalls starke bürokratische Züge aufweist, weil die Mitarbeiter ihr Handeln an einem umfangreichen und komplexen Regelwerk, der *sog. Holokratie-Verfassung*, ausrichten müssen. Außerdem erfordert die Holokratie ausgeprägte soziale Kompetenzen bei allen Mitarbeitern, was in der Praxis nicht immer vorausgesetzt werden kann.

2.2.5.2 *Ambidextre Organisation*

Die Praxis zeigt, dass sich etablierte Unternehmen häufig schwertun, etablierte Erfolgsmuster zugunsten neuer und unsicherer Geschäftsfelder und Technologien zu verlassen (*sog. Erfolgsfalle*). Das bestehende Geschäftsmodell wird zwar regelmäßig verbessert, tiefgreifende Veränderungen werden hingegen angesichts hoher gegenwärtiger Gewinne für nicht erforderlich gehalten oder zumindest als nicht dringlich eingestuft und folglich auf die lange Bank geschoben. In einem sich dynamisch ändernden Marktumfeld hat das jedoch zur Folge, dass die langfristige Existenz des Unternehmens stark gefährdet wird. Um dies zu vermeiden, muss das Unternehmen eine *ambidextre* („*beidhändige*“) *Organisationsstruktur* schaffen, in deren Rahmen kontextspezifisch angestrebt wird, eine sinnvolle Balance zwischen dem effizienzgetriebenen Tagesgeschäft (*Exploitation*) und radikaler Innovationsarbeit (*Exploration*) zu finden (siehe Abbildung 2).

- Bei der *Exploitation* geht es darum, die kurzfristigen Kundenwünsche zu erfüllen, dabei Kosten zu sparen und angebotene Lösungen in kleinen Schritten inkrementell weiter zu entwickeln. Um diese Zielsetzung möglichst gut umzusetzen, ist die Abwicklung der im Rahmen der bestehenden Geschäftstätigkeit anfallenden Routineaufgaben auf Effektivität und Effizienz hin zu optimieren. Dabei sind Organisationsstrukturen und Prozesse zu formalisieren, um in Verbindung mit einem aufgabenorientierten Führungsstil möglichst stabil und fehlerfrei zu arbeiten und auf diese Weise eine immer höhere Produktivität sowie entsprechende Margenverbesserungen zu realisieren (Olivian & Schimpf, 2018, S. 113–114).

Ambidextrie bzw. ambidextres Verhalten		
verfolgt gleichzeitig Exploitation und Exploration, um kurz- und langfristig erfolgreich zu sein		
	Exploitation (Effizienz)	Exploration (Innovation)
Zielsetzung	aktuelle Kundenwünsche erfüllen	zukünftige Kundenwünsche erfüllen
Aufgabe	effektive und effiziente Abwicklung bestehender Produkte und Geschäfte, inkrementelle Innovationen	Suche, Verknüpfung, Meinungsbildung, kreative Entwicklung neuer Produkte und Geschäfte, radikale Innovationen
Kultur	Effizienz, geringes Risiko, Stabilität, hohe Qualität	Risikofreude, Flexibilität, Experimentieren, Veränderung
KPIs & Maßstäbe	Produktivität, Kosten, Gewinn, Rentabilität, Qualität	Meilensteine, Wachstum, Erkenntnisse, Neuheitsgrad
Strukturen & Prozesse	Hierarchie, klare und formale Prozesse und Verantwortlichkeiten, Routine	anpassungsfähig, agil, iterativ, organisch
Mitarbeiter	„Umsetzer“, Spezialisten	Intrepreneure, Generalisten
Führungsstil	Aufgabenorientiert, autoritär, top down	Visionär, involvierend

Abbildung 2: Ambidextre Organisation: Exploitation vs. Exploration (Olivian und Schimpf, 2018, S. 113)

- Die Zielsetzung von *Exploration* ist es hingegen, die sich immer rascher verändernden Kundenbedürfnisse durch innovative Geschäftsmodelle und neue Produkte zu adressieren, um dadurch Chancen für zukünftiges Wachstum zu eröffnen. Zu den für kreative und radikal neue Lösungen erforderlichen Rahmenbedingungen gehört neben schlanken und flexiblen Strukturen und Abläufen vor allem auch ein visionärer Führungsstil, der motivierte Mitarbeiter darin bestärkt, Ideen und Wissen neu zu verknüpfen, um hoch gesteckte Ziele zu erreichen. Die zu etablierende Kultur im Bereich der Exploration ist durch Risiko-, Experimentier- und Veränderungsfreudigkeit gekennzeichnet. Dadurch wird ein Mitarbeiterverhalten gefördert, bei dem man bereit ist, Fehler zu machen, um aus diesen zu lernen und erforderlichenfalls andere Wege einzuschlagen (Olivian & Schimpf, 2018, S. 115).

Je nach Aufgabenstellung sind daher unterschiedliche Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen, um das gewünschte Verhalten und die gewünschte Arbeitsweise der Mitarbeiter zu erreichen.

Um kontextspezifisch Exploitation oder Exploration in einem Unternehmen umsetzen zu können, bedarf es geeigneter Trennlinien, die es ermöglichen, für die verschiedenen Aufgabenbereiche die jeweils adäquaten organisatorischen Rahmenbedingungen vorzuhalten. Diesbezüglich sind drei grundlegende Gestaltungsmöglichkeiten denkbar: *die sequenzielle, die kontextuale und die strukturelle Trennung* (siehe Abbildung 3). Die strukturelle Trennung nutzt im Gegensatz zur sequenziellen und zu kontextuellen Trennung unterschiedliche Mitarbeiter in getrennten organisatorischen Einheiten. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass eine Spezialisierung und die damit verbundene Arbeitskultur leicht umzusetzen ist. Zu den Nachteilen gehört, dass der Wissenstransfer zwischen den getrennten strukturellen Einheiten organisiert und abgesichert werden muss (Olivian & Schimpf, 2018, S. 115–116).

Sequenzielle Trennung	Kontextuale Trennung	Strukturelle Trennung
<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation und Exploration werden im Unternehmen in jeweils längeren aufeinander folgenden Phasen wahrgenommen • Die organisatorischen Rahmenbedingungen werden jeweils den spezifischen Erfordernissen der beiden Phasen angepasst 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen schaffen Netzwerkstrukturen, um die auf Exploitation ausgerichtete Primärorganisation mit auf Exploration ausgerichteten Arbeits- und Projektgruppen zu erweitern • Dieselben Mitarbeiter wechseln je nach Erfordernis zwischen Primär- und Sekundärorganisation; Exploitation und Exploration werden somit weitgehend gleichzeitig wahrgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer sind in zwei (oder mehr) getrennte Einheiten mit unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen geteilt. • Exploitation und Exploration werden im Unternehmen gleichzeitig wahrgenommen • Je Aufgabe werden unterschiedliche Mitarbeiter eingesetzt, denn Mitarbeiter und organisatorische Einheiten sind nur auf eine Aufgabe und organisatorische Rahmenbedingung spezialisiert
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Spezialisierung auf jeweils eine Aufgabenstellung – Schwer in großen Unternehmen umzusetzen – Exploitation und Exploration finden nicht gleichzeitig statt 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoher Wissenstransfer sichergestellt, da dieselben Mitarbeiter beide Aufgabenstellungen wahrnehmen ✓ Flexible Lösung, da je nach Bedarf ein Mitarbeiter weniger oder mehr in einer Aufgabenstellung verweilen kann – Weniger klare Abgrenzung der unterschiedlichen Spielregeln ersichtlich – Mitarbeiter müssen fähig sein, beide Verhaltensweisen umzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Einfach für Mitarbeiter sich auf eine Aufgabenstellung zu spezialisieren ✓ Klare Abgrenzung der Aufgabenstellung durch getrennte Organisationsstrukturen sichtbar – Wissenstransfer nicht gegeben; muss daher zusätzlich aufgebaut und gepflegt werden – Weniger flexible Lösung, da Mitarbeiter nicht schnell zwischen Aufgabenstellungen getauscht werden können

Abbildung 3: Trennungsvarianten für eine ambidextre Organisation (Olivian & Schimpf, 2018, S. 115)

2.3 Ablauforganisation

2.3.1 Innovationsprozess

Sobald eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Innovationsstrategie vorliegt und darauf basierend eine Suchfeldbestimmung vorgenommen wurde, kann der *Innovationsprozess* in Gang gesetzt werden. Dieser hat die Aufgabe, eine Idee mit den momentan verfügbaren Ressourcen zeitgerecht in ein marktfähiges Produkt bzw. eine marktfähige Dienstleistung umzusetzen. Dabei sollte der Innovationsprozess alle notwendigen Schritte von der Ideengenerierung bis hin zur Markteinführung einbeziehen, die notwendigen Prozessaufgaben strukturiert abbilden, sowie Prozessverantwortung und Prozesskompetenzen regeln (Amberg et al., 2011, S. 114–115; Wunder & Bausch, 2014, S. 49–51; Gleich et al., 2017, S. 319–320; Nelke, 2016, S. 9–11; Franken & Franken, 2011, S. 248–253; Nelke, 2020, S. 405–406).

- *Anstoß* für einen konkreten Durchlauf des Innovationsprozesses kann z. B. eine im Zuge einer Situationsanalyse erkannte Marktchance sein, die durch eine Produktinnovation genützt werden soll.
- Dazu gilt es in einem ersten Schritt bereits vorhandene Ideen zu sammeln sowie neue Ideen zu generieren. Im Rahmen der *Ideensammlung* sollten verschiedene Stakeholdergruppen (z. B. Lieferanten, Kunden, Beschäftigte etc.) einbezogen werden. Bei der *Ideengenerierung* können durch den Einsatz von Kreativitätstechniken (z. B. Brainstorming, Morphologischer Kasten etc.) neue Lösungsansätze entwickelt werden.
- Alle in einem groben *Screening* als potenziell zielführend eingestuften Ideen sollten in einem Ideensteckbrief strukturiert beschrieben und sodann in einer Ideendatenbank gespeichert werden.
- Anschließend werden die Ideen von einem möglichst interdisziplinär besetzten Gremium aus Fach- und Führungskräften anhand definierter Kriterien *bewertet* und entsprechend priorisiert.
- Nach der Bewertung erfolgt die finale *Entscheidung* darüber, welche Ideen tatsächlich umgesetzt werden sollen. Wenn die Umsetzung mit einem großen Ressourcenaufwand verbunden ist und/oder besonders riskant ist, entscheidet in vielen Fällen das Top-Management, da dieses auch die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg bzw. Misserfolg trägt.
- Ist die Entscheidung gefallen, beginnt die *Umsetzungsphase*. Während kleinere Neuerungen von der Linienorganisation neben dem Tagesgeschäft umgesetzt werden können, ist bei größeren Innovationsvorhaben jedenfalls

die Verwirklichung im Rahmen eines professionell gemanagten Projekts angezeigt.

- Nach der Umsetzung erfolgt die *Markteinführung*, d. h. das Produkt wird für den Kunden verfügbar gemacht. Damit beginnt im Rahmen dieser produktpolitischen Entscheidungen der Marktzyklus und die Invention wird zur Innovation. Bereits im Vorfeld der Markteinführung müssen die weiteren Instrumente des *Marketing-Mix* (Preis- und Konditionenpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik) aufeinander sowie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

Die angeführten Phasen des Innovationsprozesses werden von einer kontinuierlichen *Controllingphase* begleitet, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu entdecken und erforderliche Gegenmaßnahmen einzuleiten (siehe Abbildung 4) (Nelke, 2020, S. 410).

2.3.2 Stage-Gate-Modell

Mit zunehmendem Fortgang eines Innovationsvorhabens nimmt die Kostenbeeinflussbarkeit immer weiter ab, weil im Rahmen der Entwicklung naturgemäß

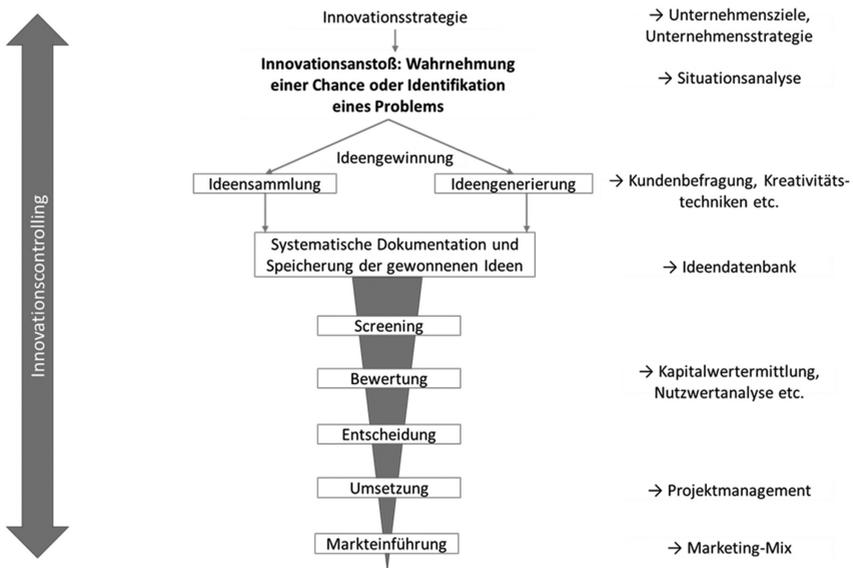


Abbildung 4: Innovationsprozess (Nelke, 2016, S. 23; Nelke, 2020, S. 409)

immer mehr Parameter festgelegt werden müssen und dadurch zugehörige Kosten zementiert werden, weswegen ein später Ausstieg aus einem entsprechenden Vorhaben extrem kostenintensiv sein kann. Dies soll durch sog. *Stage-Gate-Prozesse* verhindert werden. Stage-Gate-Prozesse teilen den Innovationsprozess und die damit verbundene Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung in mehrere Abschnitte ein und versehen diese an bestimmten Stellen mit sog. *Gates* bzw. Toren. Die Anzahl dieser Tore variiert je nach Komplexität und Aggregationsgrad eines Entwicklungsprojektes. Die Tore dienen ähnlich wie Meilensteine als Kontrollpunkte für den Projektfortschritt, welcher von einem hochkarätig besetzten Gremium begutachtet wird, um darüber zu entscheiden, ob ein Innovationsprojekt fortgeführt wird oder nicht (siehe Abbildung 5). Dabei wird stark auf einen partizipativen und interdisziplinären Entscheidungsprozess geachtet, was durch die Einbindung interner und externer Experten aus verschiedenen Fachbereichen (z. B. Controlling, Produktion, Vertrieb etc.) gewährleistet werden soll (Dillerup & Stoi, 2016, S. 978–980; Haberstock & Finken, 2015, S. 917; Kovarova-Simecek, 2015, S. 263; Landwehr-Zloch, 2019b, S. 475–476). Kriterienbasierte und damit objektivierte Fortführungsentscheidungen an den verschiedenen Gates sind nicht zuletzt deshalb wichtig, weil ein Projektinitiator und/oder -leiter aufgrund einer emotionalen Bindung an „sein“ Projekt oder aus Angst vor einem Reputationsverlust dazu tendieren könnte, das Innovationsprojekt selbst dann fortzuführen, wenn seine aktuelle Erfolgsaussicht unter rationalen Gesichtspunkten einen Abbruch nahelegen würde (sog. *Escalating Commitment*) (Landwehr-Zloch, 2019a, S. 60–61, 2019b, S. 481).

In einer Weiterentwicklung des Stage-Gate-Prozesses erfolgt eine Gliederung in *drei Sub-Prozesse*. Nach einer initialen Ideeneingabe erfolgt am ersten Gate eine Vorauswahl, ob im weiteren Verlauf der *Full Stage-Gate-Prozess*, der *Stage-Gate Xpress-Prozess* oder der *Stage-Gate Lite-Prozess* zur Anwendung kommt. Der Full Stage-Gate-Prozess wird nur verwendet, wenn es sich um sehr neue und große Innovationsprojekte handelt. Der Stage-Gate Xpress-Prozess wird dagegen angewendet bei Projekten mit kalkulierbarem Risiko, also z. B. bei Modifikationen, Erweiterungen oder Verbesserungen von bestehenden Produkten oder Dienstleistungen. Der Stage-Gate Lite-Prozess kommt zum Zug, wenn es sich nur um kleine Änderungen handelt. Diese Erweiterung und Differenzierung des Prozessmodells soll zu einer erhöhten Ressourceneffizienz beitragen, da nur jener Aufwand betrieben wird, der bei dem jeweiligen Innovationsvorhaben wirklich notwendig ist. Dies wirkt sich positiv auf die Zielgrößen Kosten und Zeit aus (Wirtz, 2018, S. 32–33).

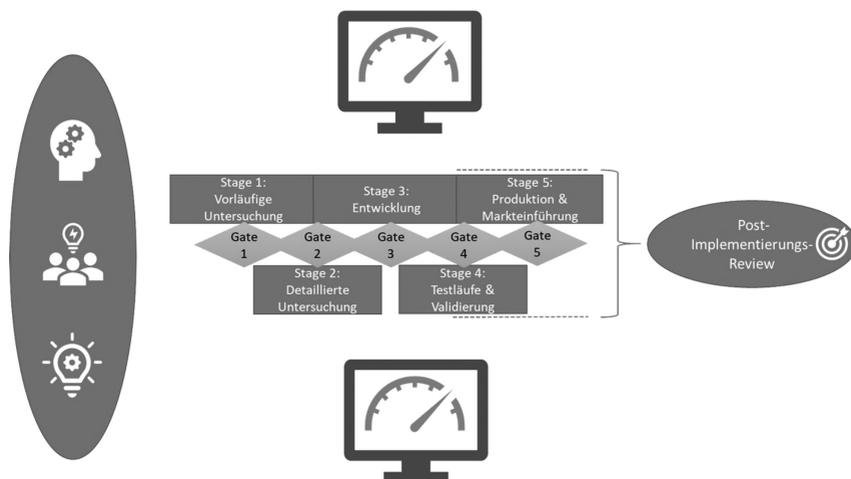


Abbildung 5: Stage-Gate-Prozess (Wirtz, 2018, S. 33)

2.4 Räumliche Aspekte der Innovationsarbeit

2.4.1 Inhouse vs. Offsite Innovation

Führt man größere Innovationsprojekte innerhalb der bestehenden Strukturen durch, werden sie oftmals durch bürokratische Barrieren und Konflikte um knappe Ressourcen mit Vertretern des Stammgeschäfts behindert. Viele Unternehmen setzen daher in punkto Innovationsarbeit auf räumlich und organisatorisch getrennte Umgebungen (sog. *Innovation Labs*). Daraus versprechen sie sich eine höhere Autonomie und damit einhergehend eine gesteigerte Motivation und Performance des Innovationsteams. Ein noch höherer Autonomiegrad lässt sich bei großen Innovationsprojekten durch eine rechtliche Ausgliederung erreichen (sog. *Spin-off*).

Zu bedenken bleibt allerdings, dass eine Trennung des Neugeschäfts vom Kerngeschäft zwar einerseits zu einer höheren Transparenz, Geschwindigkeit und Autonomie der abgetrennten Innovationseinheit führen mag. Andererseits besteht dann aber die Gefahr, dass sich die ohnehin als mangelhaft empfundene Innovationskompetenz im Stammhaus noch weiter verschlechtern könnte (Gassmann et al., 2017, S. 16). Auch der *Transfer* von Ergebnissen der ausgelagerten Innovationsarbeit in das Stammhaus gestaltet sich umso schwieriger, je unabhängiger das ausgelagerte Innovation Lab agieren kann (Leitl, 2017, S. 2–4).

Auch ohne eine räumliche und organisatorische Auslagerung der Innovationsarbeit besteht die Möglichkeit, bei Bedarf externe Räumlichkeiten für die kreative Teamarbeit *anzumieten*. In aller Regel tun sich Personen, die gemeinsam an einer Innovationsherausforderung arbeiten, an einem neutralen Ort viel leichter, in ungewohnten Bahnen und mutiger zu denken (Gerstbach, 2019, S. 25). Wenn sich die angemieteten Räumlichkeiten in einem *Coworking-Space* befinden, profitiert das Innovationsteam nicht nur von einer professionellen Infrastruktur (z. B. Internet, 3D-Drucker, Besprechungsräume etc.) und diversen Dienstleistungen (z. B. Vorträge, Workshops etc.), sondern insbesondere auch von der Vernetzung mit anderen Nutzern des Coworking-Spaces (z. B. Selbstständige, Start-Ups, Berater, Risikokapitalgeber etc.) (Reuschl & Bouncken, 2017, S. 194–195).

Ergänzend sei in diesem Zusammenhang noch auf sog. *Horchposten* hingewiesen. Dabei handelt es sich um dezentrale Organisationseinheiten größerer Unternehmen in einem besonders anspruchsvollem und leistungsfähigem Umfeld (z. B. in Forschungsclustern wie dem Silicon Valley etc.). Das Ziel ist es dabei, frühzeitig relevante Trends und Entwicklungen in Bezug auf Markt und Technologie zu erfassen und auf ihre Relevanz für das eigene Unternehmen hin zu überprüfen (Hecht, 2014, S. 251–263).

2.4.2 New Work

Im Digitalzeitalter gewinnen Wissen, Einfallsreichtum und Kollaboration zunehmend an Bedeutung. Während digitale Technologien wie Predictive Analytics, Artificial Intelligence etc. zunehmend sämtliche monotonen (Routine-)Aufgaben übernehmen, verlagert sich das Schwergewicht der menschlichen Büroarbeit immer stärker auf jenen Teil der Arbeit, bei dem zwecks Entwicklung von Innovationen sowie neuer Geschäftsmodelle v. a. Teamwork, Kreativität und unkonventionelle Lösungen gefragt sind. Die Erfüllung dieser Anforderungen sollte nicht zuletzt durch eine entsprechende Ausgestaltung der Bürolandschaft unterstützt werden (Rings, 2019, S. 136–140).

Unter Begriffen wie „*New Work*“, „*Smart Working*“, „*Arbeit 4.0*“ etc. haben bereits zahlreiche Unternehmen neue Bürowelten eingeführt, die nicht nur auf eine optimierte Flächennutzung, Energieeffizienz und die damit erzielbaren Kosteneinsparungen abzielen. Moderne Bürokonzepte sollen nämlich insbesondere auch die abteilungsübergreifende Kommunikation und Kollaboration erleichtern, Kreativprozesse unterstützen und damit die Innovationskraft steigern sowie schließlich auch die Attraktivität des Unternehmens am

Arbeitsmarkt („*Employer Branding*“) heben (siehe Abbildung 6) (Wala, 2018, S. 306–310).

Grundlegendes Gestaltungsmerkmal moderner Bürokonzepte ist in der Regel eine offene und tageslichtdurchflutete Raumfläche, die in flexibel nutzbare Zonen unterteilt ist, vielfältige Arbeitsmöglichkeiten vorsieht und vor allem Raum für Interaktion bietet („*Open Space Office*“). Mitarbeiter geben ihren festen Arbeitsplatz auf und können je nach Aufgabe die passende Arbeitsstation wählen: für Routinetätigkeiten den Platz in der Homebase, für hoch konzentriertes Arbeiten den Platz im störungsfreien Thinktank, für kreative Teamarbeit den Innovation Space und für den informellen Austausch die Lounge. Und bei Bedarf kann auch von daheim aus gearbeitet werden (*Home Office*). (Wala, 2018, S. 306–310).

Neben der Bürolandschaft sollte freilich auch die übrige Rauminfrastruktur möglichst stimulierend wirken (z. B. bewusster Einsatz von Materialien und Farben, Aufstellen von Pflanzen etc.) und die Innovationsarbeit unterstützen. Dies betrifft beispielsweise modern ausgestattete Labore, Werkstätten und Seminarräume. So sollte beispielsweise bei Seminarräumen, die auch für Kreativarbeit genutzt werden, darauf geachtet werden, dass alle Stühle und Tische *rollbar* sind (siehe Abbildung 7). Auf diese Weise lassen sich die Möbel stets so konfigurieren, wie es für den aktuellen Zweck (z. B. Vortrag, Diskussion,



Abbildung 6: New Work: Headroom Consult © Fraunhofer IAO



Abbildung 7: Stuhl auf Rollen mit Ablage (Foto: Steelcase)

Gruppenarbeit etc.) am geeignetsten ist (Gerstbach, 2019, S. 104–112). Im Idealfall verfügen die Räume außerdem über *beschreibbare Wände*, um Ideen rasch und unkompliziert visualisieren zu können. Schließlich sollten alle Seminarräume (neben einem Moderationskoffer) auch mit einem Container ausgestattet sein, der verschiedene Materialien (z. B. Karton, Styropor, Knetmasse, Textilien, Garn, Klebstoff etc.) für die Erstellung einfacher *Prototypen* enthält. Bei Bedarf kann die Prototypenerstellung zusätzlich durch einen stabilen Werk Tisch, einen 3D-Drucker sowie einen Laser-Cutter unterstützt werden (Gerstbach, 2019, S. 118–142).

Die Umstellung auf ein innovationsförderliches Raumkonzept sollte schließlich auch dazu genutzt werden, verschiedene *Bewegungsangebote* für Mitarbeiter zu integrieren (z. B. Deskbikes, Tischtennistisch, Gymnastikraum etc.) (Wala, 2019, S. 186–192). Solche Angebote resultieren aus der Erkenntnis, dass Körper und Geist untrennbar zusammenhängen. Wer sich viel bewegt, ist gemäß dieser Philosophie auch frischer im Denken und kommt besser auf neue Ideen (siehe Abbildung 8) (Rings, 2019, S. 139; Gerstbach, 2019, S. 38–44).

Stets ist zu beachten: Bevor man sich bei Büroprojekten mit architektonischen Detailfragen beschäftigt, muss ein auf intensiven Analysen basierendes *Nutzungskonzept* erstellt werden, in dem geklärt wird, welche konkreten Arbeits- und Innovationsprozesse künftig in den neuen Räumlichkeiten stattfinden sollen. Denn es macht einen erheblichen Unterschied in Bezug auf



Abbildung 8: Deskbikes (Foto: Deutsche Telekom)

die Anforderungen an Umgebung und Architektur, in welchem Ausmaß die Mitarbeiter konzentrierte Rechercharbeiten durchführen, Kundengespräche abhalten oder mit Kollegen neue Geschäftsideen entwickeln werden (Rings, 2018, S. 52–53; Peschl & Fundneider, 2016, S. 51–52).

2.5 Innovationskultur

Die *Innovationskultur* als Teil der Unternehmenskultur umfasst alle Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen von Führungskräften und Mitarbeitern, soweit diese für die Initiierung, Planung und Umsetzung von Innovationen relevant sind (z. B. Leistungsorientierung, Lernbegierde, Spaß am Experimentieren, Veränderungsbereitschaft, Fehlertoleranz etc.).

Eine positive Innovationskultur trägt dazu bei, dass die Generierung und Verwirklichung von neuen Ideen im Unternehmen relativ problemlos möglich ist. Die nachfolgende Tabelle fasst wichtige *Merkmale* einer solchen Kultur zusammen (Seeger & Weihe, 2017, S. 99–102; Rings & Rings, 2015, S. 111–113; Kilb & Schönberger, 2019, S. 245–259; Völker et al., 2019, S. 236–240; Nelke, 2016, S. 31; Franken & Franken, 2011, S. 283–285; Seeger et al., 2017, S. 10–11).

Das *Top-Management* ist für die Etablierung einer diesen Merkmalen entsprechenden Innovationskultur verantwortlich. Es bedarf einer aktiven Einflussnahme, um eine Kultur zu schaffen, die Kreativität, Innovation und

Systemoffenheit	Es besteht eine permanente Dialog- und Kooperationsbereitschaft mit externen Stakeholdern (z. B. Kunden, Lieferanten, Hochschulen etc.) sowie eine Offenheit für deren Bedürfnisse und Anregungen. Es besteht eine Offenheit für Verbesserungsvorschläge von Seiten der Mitarbeiter. Die Führungskräfte und Mitarbeiter sind offen für Veränderungen aufgrund von Marktentwicklungen, neuer Technologien oder neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse.
Kundenorientierung	Die Mitarbeiter betrachten eine hohe Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit als Kernelement ihres Handelns.
Freiräume und Ressourcen	Die Mitarbeiter erhalten in ihren Zuständigkeitsbereichen ausreichend Handlungsspielräume und Ressourcen für die Entwicklung neuer Ideen und Problemlösungen.
Offener Informations- und Kommunikationsstil	Es werden keine Informationen zurückgehalten. Die Informations- und Kommunikationskultur sowie deren Kanäle sind stark informell geprägt und auch über Abteilungs- und Hierarchieebenen hinweg offen.
Konfliktbewusstsein und Fehlerkultur	Da aus Konflikten in vielen Fällen Kreativität entstehen kann und Innovationsprozesse häufig von Fehlschlägen begleitet werden, lässt das Unternehmen ein gewisses Maß an Konflikten zu und toleriert Misserfolge als notwendige Teile des Weges und wichtige Lernchancen.
Personalauswahl und -entwicklung	Es werden vor allem kreative und lösungsorientierte Mitarbeiter rekrutiert. Mitarbeiter können sich laufend in ihren Fachgebieten fortbilden und werden in modernen Kreativitäts- und Problemlösungstechniken (z. B. Design Thinking etc.) geschult.
Führungsstil	Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern, inspirieren und motivieren diese und unterstützen sie bei der Bewältigung von Problemen.
Strategie und Organisation	Es existiert eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Innovationsstrategie, welche den Markt- und Technologiefokus spezifiziert und Leitlinien für Forschung und Entwicklung vorgibt.
Projektmanagement	Es existieren klare Regeln für die Umsetzung und das Monitoring von Innovationsprojekten.

Abbildung 9: Innovationskultur

Intrapreneurship nicht nur nicht verhindert, sondern auch fördert (Seeger et al., 2017, S. 10–11). Instrumente, die in diesem Zusammenhang zum Einsatz kommen können, sind beispielsweise Unternehmensleitbilder, Führungsgrundsätze, Verhaltenskodizes, Dezentralisierung, Personalauswahl und -entwicklung, Rituale und Events (z. B. Ideenwettbewerbe, interne Messen etc.) oder Ähnliches. Man darf jedoch nicht dem Irrglauben unterliegen, eine bestimmte Kultur könnte ingenieurmäßig geplant und gestaltet werden. Unternehmenskulturen entwickeln sich über lange Zeiträume, sie werden nicht rational erlernt, sondern handelnd erfahren und in einem komplexen Vermittlungsprozess erworben. Insofern sind die Möglichkeiten einer Einflussnahme relativ begrenzt. Neue Werte können nicht befohlen werden. Auf der anderen Seite ist es aber nicht unmöglich, zumindest gewisse Kurskorrekturen vorzunehmen, denn Unternehmenskulturen sind nicht naturgegeben, sondern von Menschen gemacht und damit grundsätzlich veränderbar.

Initiativen zur Etablierung einer positiven Innovationskultur sind auch deshalb so wichtig, weil ansonsten die mit (Geschäftsmodell-)Innovationen regelmäßig einhergehenden aufbau- oder ablauforganisatorischen Veränderungen zu *Widerstand* bei den betroffenen Mitarbeitern führen. Diese haben sich in ihrer persönlichen Komfortzone eingerichtet und jede Veränderungsmaßnahme bringt diese Position potenziell in Gefahr. Die Angst vor dem aus neuen Strukturen und/oder Prozessen möglicherweise resultierenden Verlust an Macht und Ansehen oder vor einer Entwertung des eigenen Know-hows sorgen dafür, dass Mitarbeiter ohne Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreudigkeit entsprechenden Innovationen häufig skeptisch oder gar ablehnend gegenüber stehen (Rings & Rings, 2015, S. 111).

Die Etablierung einer positiven Innovationskultur kann allerdings nur dann gelingen, wenn die Unternehmensleitung die Mitarbeiter bei der Konzipierung der aufgrund von Neuerungen erforderlichen Struktur- und Prozessänderungen *partizipieren* lässt und die Leitungspersonen sich ferner in Bezug auf die erforderlichen Verhaltensänderungen ihrer besonderen *Vorbildwirkung* bewusst sind (Nelke, 2020, S. 416).

2.6 Fazit

Innovationen sind für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von höchster Bedeutung, weshalb sie nicht dem Zufall überlassen werden sollten. Allerdings können Innovationen nicht angewiesen, sondern nur durch Herstellung adäquater Rahmenbedingungen ermöglicht werden (Peschl und Fundneider, 2016, S. 50). Dazu zählen neben einem visionären Führungsstil nicht

zuletzt auch innovationsfreundliche Strukturen, Prozesse und Bürolandschaften sowie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Im vorliegenden Beitrag wurden diesbezügliche Herausforderungen und Gestaltungsoptionen diskutiert. Unabhängig davon, welche kontextspezifischen Maßnahmen zur Herstellung optimaler Rahmenbedingungen für die betriebliche Innovationsarbeit umgesetzt werden sollen, müssen die damit einhergehenden Veränderungen durch ein professionell aufgesetztes *Changemanagement* begleitet werden, um Ängste und Widerstände der betroffenen Mitarbeiter frühzeitig und proaktiv zu minimieren (Rings, 2019, S. 140). Die Verfasser hoffen, dass ihre Ausführungen dem Leser den einen oder anderen wertvollen Denkanstoß zur Optimierung der betrieblichen Innovationsarbeit liefern können.

Literaturverzeichnis

- Amberg, M., Bodendorf, F., & Möslein, K. M. (2011). *Wertschöpfungsorientierte Wirtschaftsinformatik*. Springer-Lehrbuch: Band 4. Berlin: Springer.
- Augsten, T., Brodbeck, H., & Birkenmeier, B. (2017). Die Voraussetzungen für Innovation in der Aufbauorganisation schaffen. In T. Augsten, H. Brodbeck, & B. Birkenmeier (eds.), *Strategie und Innovation* (S. 115–141). Wiesbaden: Springer.
- Dillerup, R., & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung: Management & Leadership: Strategien – Werkzeuge – Praxis* (5., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Franz Vahlen.
- Franken, R., & Franken, S. (2011). *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement: Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Sauer, R., Emonet, S., & Amann, C. (2017). Neue Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und umsetzen. *Controlling* (2), S. 12–20.
- Gerstbach, I. (2019). *Innovationsräume: Raumkonzepte für agile Teams*. München: Carl Hanser.
- Gleich, R., Munck, J. C., & Tkotz, A. (2017). Innovationsmanagement und -controlling. In C. Zerres (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling* (Band 8, S. 313–331). Berlin: Springer.
- Haberstock, P., & Finken, S. (2015). Innovationsmanagement. *WISU*. (8–9), S. 915–921.
- Hecht, C. H. (2014). Innovationsmanagement. In R. Pircher (Ed.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (2. Auflage, S. 251–263). Erlangen: Publicis.

- Kilb, J., & Schönberger, F. (2019). Innovationskultur als zukunftsfähige Unternehmenskultur. In M. Groß, M. Müller-Wiegand, & D. F. Pinnow (Eds.), *Zukunftsfähige Unternehmensführung* (S. 245–261). Berlin: Springer.
- Kovarova-Simecek, M. (2015). Innovationscontrolling. Teil 2. *CFO Aktuell*. (6), S. 262–266.
- Kraus, G. (2019). Wie groß ist Ihre Innovationskraft? *Wissensmanagement*. (4), S. 46–48.
- Landwehr-Zloch, S. (2019a). Verhaltensorientiertes Innovations-Controlling. *Controlling & Management Review* (2), S. 58–62.
- Landwehr-Zloch, S. (2019b). Wertorientiertes Management und Controlling von Innovationen. In P. Ulrich & B. Baltzer (Hrsg.), *Wertschöpfung in der Betriebswirtschaftslehre* (Band 12, S. 471–486). Wiesbaden: Springer.
- Leitl, M. (2017). Unsichtbare Hürden. *Harvard Business Manager* (11), S. 2–4.
- Nelke, A. (2016). *Kommunikation und Nachhaltigkeit im Innovationsmanagement von Unternehmen: Grundlagen für die Praxis. Wirtschaftsförderung in Lehre und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nelke, A. (2020). Innovationen und Innovationsmanagement für Unternehmen. In J. Stember, M. Vogelgesang, P. Pongratz, & A. Fink (Hrsg.), *Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung* (Band 25, S. 399–425). Wiesbaden: Springer.
- Olivian, P., & Schimpf, S. (2018). Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen. *Ideen- und Innovationsmanagement* (04), S. 112–116.
- Peschl, M. F., & Fundneider, T. (2016). Büro als Treiber von Wissens- und Innovationsprozessen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Arbeitsplatz der Zukunft* (S. 31–56). Wiesbaden: Springer.
- Reuschl, A. J., & Bouncken, R. B. (2017). Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Dienstleistungen 4.0* (S. 185–208). Wiesbaden: Springer.
- Rings, J. (2018). Innovation Spaces. Wie Raum und Architektur das kreative Denken fördern. *Ideen- und Innovationsmanagement* (2), S. 50–53.
- Rings, S. (2019). Raum für Veränderung. *Ideen- und Innovationsmanagement* (4), S. 136–140.
- Rings, S., & Rings, J. (2015). Sieg gegen Windmühlen. Innovationskultur im Mittelstand. *Ideen- und Innovationsmanagement* (3), S. 111–113.
- Seeger, B., Sturm, N., & Weihe, J. (2017). Erfolgsfaktoren der Innovativität in kleinen und mittelständischen Unternehmen. *Ideen- und Innovationsmanagement* (1), S. 7–11.

- Seeger, B., & Weihe, J. (2017). Welche Umstände können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motivieren, sich engagiert am Innovationsgeschehen zu beteiligen. *Innovations- und Ideenmanagement* (3), S. 99–102.
- Sure, M. (2017). Internationales Technologiemanagement. In M. Sure (Hrsg.), *Internationales Management* (Band 3, S. 157–188). Wiesbaden: Springer.
- Vahs, D., & Schäfer-Kunz, J. (2015). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (7., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Völker, R., Friesenhahn, A., & Seefeld, D. (2019). Innovationsmanagement 4.0. In M. Erner (Hrsg.), *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter* (Band 21, S. 209–244). Berlin: Springer.
- Wala, T. (2018). New Work – neue Arbeitswelten für digitale Zeiten. *ASoK.* (8), S. 306–310.
- Wala, T. (2019). Move It! Fitness im Büro mit Active Workplace Design. *ASoK.* (5), S. 186–192.
- Wirtz, H. (2018). *Crashkurs Innovationsmanagement* (1. Auflage). Berlin: Pro Business.
- Wunder, T., & Bausch, J. (2014). Unternehmerische Kreativität zielgerichtet entfalten. *Controlling & Management Review* (4), S. 46–55.