



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN  
Vienna | Austria



## Diplomarbeit

# Motivation für Innovation im Rahmen von Change-Müdigkeit

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades einer / eines  
Diplom-Ingenieurs (Dipl.-Ing. oder DI), eingereicht an der TU Wien,  
Fakultät für Maschinenwesen und Betriebswissenschaften, von

**Matthias Kassian TRIEB**

Mat.Nr.: 01426285

unter der Leitung von

Privatdoz. Mag. Dr. Karl-Heinz Leitner  
Institut für Managementwissenschaften, E330

Wien, Juni 2021

Ich nehme zur Kenntnis, dass ich zur Drucklegung dieser Arbeit nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

### *Eidesstattliche Erklärung*

Ich erkläre an Eides statt, dass die vorliegende Arbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen von mir selbstständig erstellt wurde. Alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, sind in dieser Arbeit genannt und aufgelistet. Die aus den Quellen wörtlich entnommenen Stellen, sind als solche kenntlich gemacht.

Das Thema dieser Arbeit wurde von mir bisher weder im In- noch Ausland einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt. Diese Arbeit stimmt mit der von den Begutachterinnen/Begutachtern beurteilten Arbeit überein.

Ich nehme zur Kenntnis, dass die vorgelegte Arbeit mit geeigneten und dem derzeitigen Stand der Technik entsprechenden Mitteln (Plagiat-Erkennungssoftware) elektronisch-technisch überprüft wird. Dies stellt einerseits sicher, dass bei der Erstellung der vorgelegten Arbeit die hohen Qualitätsvorgaben im Rahmen der geltenden Regeln zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis „Code of Conduct“ an der TU Wien eingehalten wurden. Zum anderen werden durch einen Abgleich mit anderen studentischen Abschlussarbeiten Verletzungen meines persönlichen Urheberrechts vermieden.

Wien, 16. Juni 2021

*Stadt und Datum*



*Unterschrift*

# Kurzfassung

Jedes zweite Unternehmen in Österreich sieht es als große Herausforderung die MitarbeiterInnen für Innovation zu begeistern. Um die richtigen Maßnahmen zur Steigerung der Innovativität zu setzen, Change-Müdigkeit entgegenzuwirken und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, ist ein Verständnis der Zusammenhänge von Innovativität und Motivation notwendig.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es die wichtigsten Einflussfaktoren auf Innovativität in Unternehmen, deren Interdependenz und Maßnahmen zu Steigerung der Innovativität herauszuarbeiten. Der Fokus liegt hierbei speziell auf Verkehrsbetrieben, wobei die eher spärliche Beleuchtung in der Forschung in diesem Bereich erweitert wird. Dazu werden im Rahmen von drei Fallstudien und leitfadensorientierten ExpertInneninterviews Unternehmen und deren Herangehensweisen an Innovativität mit den aus der Literatur abgeleiteten und in einem konzeptionellen Modell zusammengefassten Empfehlungen analysiert, verglichen und diskutiert.

Die Untersuchung identifiziert die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten, die MitarbeiterInnenmotivation und das Innovationsmanagement als Schlüsselfaktoren für Innovativität. Deren Interdependenzen werden in einem konzeptionellen Modell herausgearbeitet und dargestellt. Die Change-Müdigkeit erwies sich dabei nicht als Haupteinflussfaktor. Aus der Fülle an relevanten Maßnahmen stellten sich das Commitment der Führungskräfte zur Innovation, Transparenz und Fairness in den Prozessen und im Umgang, sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur als besonders relevant heraus. Eine entsprechende Kommunikation erfolgreicher Innovation, kann die Motivation für weitere Innovation steigern.

## Schlagwörter

Innovativität, Innovationsfähigkeit, Motivation, Innovationsmanagement, Change-Müdigkeit, Führungsverhalten, Unternehmenskultur

## Abstract

Every second company in Austria considers it a great challenge to motivate employees for innovation. In order to take the right measures to increase innovativeness, to mitigate change fatigue and thus to maintain competitiveness, it is necessary to understand the interrelationships between innovativeness and motivation. The aim of this thesis is to identify the most important factors influencing innovativeness in companies, their interdependencies, and measures to increase innovativeness. The focus is specifically on public transportation companies, whereby the rather sparse coverage in research in this area is expanded. To this end, three case studies and guideline-oriented expert interviews are used to analyze, compare, and discuss companies and their approaches to innovativeness with the recommendations derived from the literature.

The study identifies corporate culture, leadership behavior, employee motivation and innovation management as key factors for innovativeness. Their interdependencies are elaborated and presented in a conceptual framework. Change fatigue did not prove to be the main influencing factor. From the wealth of relevant measures, the commitment of managers to innovation, transparency and fairness in processes and interaction, and an appreciative corporate culture proved to be particularly relevant. Appropriate communication of successful innovation initiatives can increase motivation for further innovation.

### Keywords:

innovativeness, motivation, innovation management, change fatigue, leadership behavior, corporate culture

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG .....	1
1.2 ZIEL DER ARBEIT UND METHODIK.....	2
1.3 AUFBAU DER DIPLOMARBEIT.....	3
<b>2 THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>4</b>
2.1 INNOVATIONSMANAGEMENT .....	4
2.1.1 <i>Definition und Relevanz</i> .....	5
2.1.2 <i>Phasen des Innovationsprozesses</i> .....	6
2.1.3 <i>Modelle von Innovationsprozessen</i> .....	7
2.1.4 <i>Arten der Innovation</i> .....	11
2.1.5 <i>Herausforderungen der Innovation</i> .....	12
2.1.6 <i>Empirische Studien</i> .....	15
2.1.7 <i>Maßnahmen zur Motivation für Innovationen</i> .....	17
2.2 MOTIVATION IN ORGANISATIONALEM KONTEXT.....	20
2.2.1 <i>Definition und Relevanz</i> .....	20
2.2.2 <i>Arten der Motivation</i> .....	21
2.2.3 <i>MitarbeiterInnenmotivation, Führung und Unternehmenskultur</i> .....	22
2.2.4 <i>Motivation zur Erreichung von Unternehmenszielen</i> .....	24
2.2.5 <i>Empirische Studien</i> .....	25
2.2.6 <i>Maßnahmen zur Steigerung der Motivation</i> .....	28
2.3 CHANGE-MANAGEMENT.....	31
2.3.1 <i>Definition und Relevanz</i> .....	31
2.3.2 <i>Modelle von Change-Prozessen</i> .....	32
2.3.2.1 3-Phasen-Modell nach Lewin .....	32
2.3.2.2 8-Stufen-Modell nach Kotter .....	33
2.3.2.3 5-Phasen-Modell nach Krüger.....	35
2.3.3 <i>Leadership in Change</i> .....	35
2.3.4 <i>Herausforderungen bei Change-Prozessen</i> .....	36
2.3.5 <i>Change-Müdigkeit</i> .....	37
2.3.6 <i>Empirische Studien</i> .....	38
2.3.7 <i>Maßnahmen für erfolgreiche Change-Prozesse</i> .....	39

2.4	KONZEPTIONELLES MODELL.....	41
2.5	ZUSAMMENFASSUNG .....	44
<b>3</b>	<b>METHODIK .....</b>	<b>46</b>
3.1	FALLSTUDIE .....	46
3.2	LEITFADENGESTÜTZTE EXPERTINNENINTERVIEWS .....	48
3.3	AUSWAHL DER FIRMEN.....	48
3.4	AUSWAHL DER EXPERTINNEN.....	49
3.5	AUFBAU DES LEITFADENS .....	50
3.6	ANALYSE.....	51
<b>4</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>	<b>53</b>
4.1	DEUTSCHE BAHN – DB.....	53
4.1.1	Über das Unternehmen.....	53
4.1.2	DB Intrapreneurs - Das Gründungsprogramm der DB .....	53
4.1.3	Das Intrapreneurship-Programm der DB .....	55
4.1.4	Förderung der Motivation.....	56
4.1.5	Hinderliche Faktoren für die Motivation .....	57
4.1.6	Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation .....	57
4.1.7	Erfolgsfaktoren und die Rolle des Innovationsmanagements.....	58
4.1.8	Zusammenfassung .....	59
4.2	SCHWEIZERISCHE BUNDESBAHNEN – SBB .....	61
4.2.1	Über das Unternehmen.....	61
4.2.2	Agiles Arbeiten im Rahmen des Scale Agile Framework .....	61
4.2.3	Unternehmenskultur .....	62
4.2.4	Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation .....	63
4.2.5	Hinderliche Faktoren für die Motivation .....	63
4.2.6	Erfolgsfaktoren und die Rolle des Innovationsmanagement .....	64
4.2.7	Zusammenfassung .....	65
4.3	WIENER LINIEN .....	67
4.3.1	Über das Unternehmen.....	67
4.3.2	Struktur des Innovationsmanagements .....	67
4.3.3	Unternehmenskultur .....	68
4.3.4	Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation .....	69
4.3.5	Förderung der Motivation .....	69
4.3.6	Zusammenfassung .....	70
<b>5</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>71</b>
5.1	DISKUSSION.....	71
5.2	LIMITATIONEN UND AUSBLICK.....	76

---

<b>6</b>	<b>FAZIT .....</b>	<b>77</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>X</b>
	<b>ANHANG.....</b>	<b>XIX</b>
	<b>ANHANG A: INTERVIEW LEITFADEN .....</b>	<b>XIX</b>

# Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Die Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes .....</i>	11
<i>Abbildung 2: Ein Gesamtmodell der Motivation .....</i>	25
<i>Abbildung 3: Konzeptionelles Modell zu Einflüssen auf die Innovativität in Unternehmen .....</i>	41
<i>Abbildung 4: Erweitertes konzeptionelles Modell zu Einflüssen auf die Innovativität .....</i>	71

# Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Probleme mit Teilansichten von Innovation .....</i>	14
<i>Tabelle 2: Übersicht praktische Evidenz .....</i>	26
<i>Tabelle 3: Zusammenfassung der wichtigsten Faktoren und deren Auswirkungen im konzeptuellen Modell .....</i>	72

---

# Abkürzungsverzeichnis

DB	Deutsche Bahn
DBI	Deutsche Bahn Intrapreneurs
F&E	Forschung und Entwicklung
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
MA	MitarbeiterInnen
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
ÖBB-BCC	ÖBB Business Competence Center
PT	ProgrammteilnehmerInnen
SBB	Schweizerische Bundesbahnen

# 1 Einleitung

Knapp zwei Drittel der in Österreich tätigen Unternehmen können als innovationsaktiv bezeichnet werden (Statistik Austria, 2018). Sie haben neue oder verbesserte Produkte und Geschäftsprozesse am Markt bzw. im Unternehmen eingeführt oder zielen auf die Einführung einer Innovation ab. In der heutigen Zeit ist das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, zusehends Schwankungen und Veränderungen unterworfen. Um mit den dynamischen Entwicklungen der Kunden, Märkte und Mitbewerber schritthalten zu können, sind die Unternehmen gefordert ebenso agil auf diese äußeren Umstände zu reagieren. Die Innovationsaktivität spiegelt sich auch in den Ausgaben der österreichischen Unternehmen für Forschung und Entwicklung wider. In den letzten drei Jahrzehnten haben sich diese Ausgaben knapp verfünffacht (Tiwari et al., 2018). Eine eigene Abteilung für Forschung und Entwicklung ist zwar für Innovation nicht zwangsläufig notwendig, gibt dennoch einen Hinweis auf die Relevanz des gesamten Themas. Impulse für Innovation können von vielen Seiten kommen. Eine wichtige Quelle für Unternehmen sind dabei die eigenen MitarbeiterInnen (Disselkamp, 2012). Die Hälfte der in einer Umfrage befragten österreichischen Unternehmen sieht es allerdings als große Herausforderung die MitarbeiterInnen für Innovation zu begeistern (Accenture, 2019, S. 29).

## 1.1 Problemstellung

Viele Unternehmen tun sich schwer ihre MitarbeiterInnen für Innovation zu begeistern und somit eine gewisse Innovativität oder Innovationsfähigkeit zu erreichen. Um Konzepte und Maßnahmen für eine Verbesserung zu entwickeln, ist es wichtig zu wissen, welche Faktoren sich auf die Innovativität und die MitarbeiterInnenmotivation im Zusammenhang mit Innovativität auswirken.

Diese Arbeit entstand mit der Unterstützung durch die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB). Das ÖBB Business Competence Center (ÖBB BCC) ist eine Tochterfirma der ÖBB, welche konzerninterne Dienstleistungen erbringt, wie insbesondere im Bereich des Personalwesens, der Informations- und Kommunikationstechnologie, des Einkaufs und des Beschaffungswesens sowie des Rechnungswesens und der Innovation. In der ÖBB-BCC wird ein neues Konzept zum Innovationsmanagement ausgearbeitet, um mehr Struktur und Transparenz in den Prozess zu bringen, MitarbeiterInnen Orientie-

zung zu geben und für Innovation zu motivieren und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. In diesem Rahmen ist auch das Thema dieser Diplomarbeit, das parallel zur Entwicklung des neuen Konzepts, Ansätze zur Einordnung und Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation liefert, einzuordnen. Durch eine hohe Veränderungsrate im Konzern und daher intern vermutete Change-Müdigkeit, fließt auch eine Betrachtung dieser Komponente mit in die Arbeit ein.

In der Literatur werden die einzelnen Themen, wie Motivation, Innovationsmanagement oder Change-Management breit und ausführlich diskutiert (Bawa, 2017; Grupp, 1997; Hayes, 2014; Kotter, 2012b; Lawrence & Nohria, 2002; Schumpeter, 1939). Das Thema Change-Müdigkeit wird dabei eher erst in der jüngeren Literatur behandelt und wurde noch nicht so ausführlich untersucht, wie das Change-Management selbst (Bernerth et al., 2011). An der Schnittstelle dieser Themen gibt es wenig Forschung und es handelt sich um eine spezifische Forschungsfrage, die bislang wenig untersucht wurde. Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Aufklärung der Interdependenzen dieser Themen, dabei wird sie im empirischen Teil einen Fokus auf Konzerne im Verkehrsbetrieb legen.

## 1.2 Ziel der Arbeit und Methodik

Diese Diplomarbeit verfolgt das Ziel, Einflüsse auf die Innovativität oder Innovationsfähigkeit eines Unternehmens im Zusammenhang mit der Motivation der Angestellten zu untersuchen. Von Interesse sind dabei die zu definierenden Schlüsselfaktoren, die einen wesentlichen Einfluss auf die Innovativität haben, und deren Interdependenz. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird ein konzeptionelles Modell entwickelt, das für Unternehmen als Grundlage für die Einordnung und Bewertung von Maßnahmen in diesem Zusammenhang dient. Unternehmen erhalten damit eine wissenschaftlich fundierte Liste an abstrakten Maßnahmen, die sich positiv auf die Innovativität auswirken und in weiterer Folge implementiert werden können.

Daraus lässt sich die folgende zentrale Forschungsfrage formulieren:

*„Welche Maßnahmen können zur Steigerung der Motivation von MitarbeiterInnen zur Teilnahme am Innovationsprozess vor dem Hintergrund einer steigenden Change-Müdigkeit gesetzt werden?“*

Weiters sind in diesem Zusammenhang folgende Fragen interessant:

*,Welche Faktoren wirken sich auf die Innovativität aus und wie stehen diese untereinander im Zusammenhang?‘*

*,Welche Maßnahmen haben sich in vergleichbaren Unternehmen bewährt?‘*

Um die formulierten Ziele zu erreichen, wird mittels, aus der Literatur abgeleiteter Maßnahmen, ein Modell erstellt, das die Zusammenhänge vereinfacht und anschaulich darstellt. Im Rahmen der Fallstudien auf Basis von ExpertInneninterviews wird die praktische Relevanz der gewonnenen Erkenntnisse beleuchtet und diskutiert. Dazu wird, aufbauend auf dem aus der Literaturrecherche gewonnenen Wissen, ein Interview Leitfa- den für ein leitfadenorientiertes ExpertInneninterview ausgearbeitet.

### **1.3 Aufbau der Diplomarbeit**

In dieser Arbeit werden die Einflüsse auf Innovativität im Zusammenhang mit Motivation und Change-Müdigkeit untersucht. In Kapitel 2 werden für diese Arbeit relevante Begriffe definiert und ein erweitertes, für das Verständnis hilfreiches, Bild um die Themen gezeichnet. In den einzelnen Unterkapiteln werden Maßnahmen zur jeweiligen Verbesserung diskutiert. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde das konzeptionelle Modell zur einfacheren Veranschaulichung der Zusammenhänge entwickelt (Kapitel 2.4). In Kapitel 3 wird die Methodik ausgeführt. Dies betrifft den Aufbau der Fallstudien, die Auswahl der ExpertInnen und das Erstellen des Interviewleitfadens. In Kapitel 4 wird der empirische Teil der Arbeit in Form von drei Fallstudien zu vergleichbaren Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in Kapitel 5 anhand des zuvor erstellten konzeptionellen Modells diskutiert und führen schließlich zur Beantwortung der Forschungsfrage.

## 2 Theoretischer Teil

Im folgenden Kapitel wird ein theoretischer Überblick über die drei Themenfelder *Innovationsmanagement*, *MitarbeiterInnenmotivation* und *Change-Management* gegeben. Weiter wird bezüglich der Themenfelder geklärt werden, wie diese definiert sind, weshalb sie relevant für Unternehmen sind und wie sie untereinander im Zusammenhang stehen. Abschließend werden empfohlene Maßnahmen für die jeweiligen Bereiche abgeleitet werden. Im Kapitel 2.4 werden durch Synthese der einzelnen Maßnahmenempfehlungen der drei Themenfelder ein konzeptionelles Modell zum Einfluss auf die Innovativität entstehen. Dieses Modell erklärt die kausalen Zusammenhänge der einzelnen Gebiete und erleichtert eine Kategorisierung der Maßnahmen und Bewertung deren Wirkung auf die Innovativität. Dies dient der späteren Beantwortung der Forschungsfragen ‚*Welche Maßnahmen können zur Steigerung der Motivation von MitarbeiterInnen zur Teilnahme am Innovationsprozess vor dem Hintergrund einer steigenden Change-Müdigkeit gesetzt werden?*‘ und ‚*Welche Faktoren wirken sich auf die Innovativität aus und wie stehen diese untereinander in Zusammenhang?*‘.

### 2.1 Innovationsmanagement

Der Begriff der Innovation im wirtschaftlichen Kontext wurde vom österreichischen Ökonom Schumpeter (1939) in seinem Buch zu Konjunkturzyklen verwendet. In früheren Werken geht er bereits auf das Konzept der Innovation ein, bezeichnet es aber noch als das „Durchsetzen von neuen Kombinationen“ oder einfach nur „neue Kombinationen“ von Produktionsfaktoren (Schumpeter, 1934). Schumpeter gilt als Vordenker in der Innovationsforschung und hat die Innovationstheorien stark geprägt (Grupp, 1997, S. 56). Seine Gedanken werden im neoklassischen Ansatz zum Innovationsverhalten weiterentwickelt, wobei das gewinnbringende UnternehmerInnenverhalten im Zentrum der Analyse steht. Chesbrough (2003) entwickelte das Modell der Open Innovation, welches erweiternd zu den bisherigen Modellen auch Wissen außerhalb der Organisation in den Prozess einbringen soll. Dieses Modell hat die Art, wie Unternehmen zu Innovationen kommen und diese vermarkten, verändert (West & Bogers, 2017, S. 47). Da Innovationen komplexe und dynamische soziale Prozesse sind, liegt ein großer Wert in der Verbindung von Theorie und Praxis, weshalb sich ein detaillierteres Verständnis der Materie lohnt (Bogers et al., 2018, S. 7). Im weitverbreiteten Lehrbuch zum Manage-

ment von Innovation zeigen Tidd und Bessant (2013) dabei anhand einer Vielzahl praktischer Beispiele nicht nur die Relevanz von Innovation auf, sondern erklären auch die Grundlagen und Implementierung der Innovation, speziell in Zusammenhang mit Change-Management im Kontext von Unternehmen.

### 2.1.1 Definition und Relevanz

Das Wort Innovation leitet sich vom lateinischen *innovare*<sup>1</sup> bzw. *innovatio* ab und bedeutet so viel wie erneuern bzw. die Erneuerung oder die Veränderung.

Innovation ist in den Wirtschaftswissenschaften die Bezeichnung für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden Neuerungen. Dabei geht es immer um die Neuheit oder Erneuerung eines Objekts oder Handlungsweise und Veränderung durch die Unternehmung, d. h. Innovation muss entdeckt, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden. Eine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition liegt bisher nicht vor (Möhrle & Specht, 2018). Hauschildt et al. (2016, S. 4–5) heben nochmals die Wichtigkeit einer einheitlichen Definition der Innovation für Wirtschaft und Wissenschaft hervor um einheitliche und vergleichbare Forschung zu gewährleisten, aber auch um in der Wirtschaftspraxis die richtigen Prozesse für die jeweiligen Neuerungen anzustoßen.

Schumpeter (1939, S. 87–88) beschäftigte sich bereits sehr früh mit Innovation und definiert diese mittels der Produktionsfunktion. Die Produktionsfunktion beschreibt mathematisch wie der Produktionsoutput vom Produktionsinput abhängt. So ist Innovation nicht die Veränderung der Inputfaktoren, sondern die Veränderung der Form der Produktionsfunktion, die diesen Zusammenhang herstellt, selbst. Dies beinhaltet nicht nur neue Erzeugnisse oder deren Herstellungsprozesse, sondern auch neue Absatzmärkte oder Organisationsformen. Nicht unter diesen Begriff fallen sollen jene laufenden kleinen Anpassungen der Koeffizienten der Produktionsfunktion, welche ohnehin zu den Bestandteilen des normalen Wirtschaftsablaufs innerhalb gegebener Produktionsfunktionen zu zählen sind.

Innovation kann unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Einerseits *als Problem*, da für gewisse Erfindungen eine Anwendung gefunden werden soll oder für Kundenprobleme Innovationen als Lösung dienen soll. Andererseits ist die Innovation auch *das Objekt* nämlich eine subjektiv neue Idee, Verfahrensweise oder neues Produkt. Oder

---

<sup>1</sup> <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/innovation>, zuletzt geprüft am 13. April 2021

auch die Innovation *als Prozess*, der sich über Exploration und Analyse eines Problems, der Ideensuche und -bewertung, Forschung, Entwicklung und Konstruktion, Produktions- und Absatzvorbereitung bis zur Markteinführung in mehreren Phasen innerhalb und außerhalb einer Organisation abspielen kann (Möhrle & Specht, 2018).

Baumol (2004, S. 38) hebt hervor, dass argumentiert werden könne, dass praktisch das gesamte Wirtschaftswachstum seit dem 18. Jahrhundert letztlich auf Innovationen zurückzuführen sei. Wettbewerbsvorteile können auch durch Größe und Vermögenswerte entstehen, es zeigt sich jedoch, dass Unternehmen, die ihr Wissen und ihre technologischen Fähigkeiten mobilisieren können, um Neuartigkeit in ihren Angebot zu schaffen, im Wettbewerb begünstigt sind (Tidd & Bessant, 2013, S. 33).

In ihrer jährlichen Studie über Innovationsführer in 25 Branchen stellt Jones (2008) die bessere jährliche Performance der Innovationsführer als ihrer Mitbewerber fest, wie auch eine deutlich stärkere positive Auswirkung auf den Aktienkurs verglichen mit den relevanten Indizes Dow, NASDAQ und FTSE zeigt (Jones, 2008, S. 14).

### 2.1.2 Phasen des Innovationsprozesses

Schumpeter (1934, S. 129) weist explizit auf die Wichtigkeit der Unterscheidung von Innovation („Durchsetzen der neuen Kombinationen“) und Erfindung hin und hält fest, dass die Funktion des Erfinders und der des Unternehmers zwar zufälligerweise zusammenfallen können, das aber in der Regel nicht tun. Sowohl was sie tun als auch die Eignung dafür sind bei beiden unterschiedlich und erfordern jeweils einen anderen Typus. Erfindungen sind für Schumpeter dabei bloße theoretische Ideen, Funktionsmuster oder neue Konzepte vor der Markteinführung und aus wirtschaftlicher Sicht irrelevant. Hingegen ist die Verwertung einer „neuen Kombination“ am Markt eine Innovation. Auch Edison erkannte, dass die eigentliche Herausforderung nicht in der Erfindung, also der Entwicklung guter Ideen, sondern in der technischen und kommerziellen Umsetzung bestand (Tidd & Bessant, 2013, S. 57). Diese Innovationen bringen dem Unternehmer durch seinen Vorsprung gegenüber dem Mitbewerber Renditen ein (Grupp, 1997, S. 15). Mit der Zeit nehmen diese Renditen durch Imitation und Nachahmung von KonkurrentInnen wieder ab und der Vorteil schwindet. Imitationen sind dabei laut Grupp (1997, S. 24) „Konkurrierende Neuerungen, die lediglich etwas später auf dem Markt eingeführt werden und ansonsten gleich sind [...]“. Dabei zählt, wer seine Innovation als erstes auf den Markt bringt. Der Imitator muss also vom Innovator zuvor nicht unbedingt Kenntnis haben.

Nach den ersten zwei Phasen der Invention oder Erfindung und der Innovation führt Schumpeter als dritte Phase die Diffusion ein. Rogers (2003) liefert zur Diffusion oder auch Verbreitung eine der am weitesten verbreiteten Definitionen. Er beschreibt die Diffusion als den Prozess, bei dem sich die Information über eine Innovation im Laufe der Zeit über die Kanäle eines sozialen Systems verbreitet. Dies ist eine spezielle Art der Kommunikation, da es um eine neue Idee geht und birgt deshalb auch einen gewissen Grad an Ungewissheit und Unplanbarkeit in sich. Die Diffusion schließt auch die Verbreitung der Nachahmungen mit ein (Grupp, 1997, S. 24). In Zusammenhang mit der Diffusion wird auch von Adoption der Innovation am Markt gesprochen. Adoption ist ein Teil der Diffusion und untersucht die Entscheidungsfaktoren für die Innovation mit dem Ziel, dass sich der Markt für diese Innovation entscheidet (Trott, 2017, S. 86).

### 2.1.3 Modelle von Innovationsprozessen

Das Verständnis von Innovationsprozessen ist wichtig um diese entsprechend steuern zu können (Tidd, 2006, S. 3). Solche Modelle helfen beim Verständnis der Prozesse und bei Ansätzen welche Teile idealerweise wie gemanagt werden sollten. Stimmen die Modelle nicht oder nur teilweise, ist auch die daraus abgeleitete Herangehensweise nicht optimal. Dieses Verständnis und die Modelle haben sich über die Zeit stark verändert und haben sich von einfach linearen Modellen hin zu immer komplexeren und umfassenderen Modellen entwickelt, die sowohl Rückkopplungen inkludieren als auch flexible Netzwerke, um die Unternehmen mit einzubeziehen.

Von den 1950er bis Anfang der 1970er Jahre ging es in der Forschung an Innovationsprozessen hauptsächlich um sequentielle Abläufe. Die so entwickelten linearen Modelle beschreiben einen sogenannten Technologie-Push oder ein technologie-getriebenes Modell. Diese können in einzelne Abläufe aufgespalten werden, wie die Erforschung oder zufällige Entdeckung einer neuen Technologie, Entwicklung dieser Technologie zur Marktreife und dann der Vermarktung und Einführung am Markt (Rothwell, 1994, 8f; Trott, 2017, 22f). Nach Rothwell ist dies die erste Generation an Innovationsmodellen. Die Bedürfnisse des Marktes und auch die der Kunden stehen in diesem Modell hinten an, da die treibenden Faktoren und der Fokus die Forschung und Entwicklung (F&E) sind. Aufgrund immer effizienter produzierender Firmen verschob sich Mitte der 1960er der Fokus hin zu mehr Marketing-Aktivitäten.

Im Rahmen dessen wurde den Bedürfnissen des Marktes und der KundInnen mehr Aufmerksamkeit geschenkt und so entwickelte sich die zweite Generation von Innovationsmodellen, auch Market-Pull genannt. In diesem Modell reagierten die F&E-Abteilungen nur auf vom Markt hervorgebrachte Ideen. Bestehende Produkte werden inkrementell verbessert, was wiederum das Problem der Vernachlässigung langfristiger F&E-Projekte mit sich brachte und die Fähigkeit auf radikale Markt- oder Technologieänderungen zu reagieren schwächte.

Die 1970er Jahre waren geprägt von hohen Inflationsraten und einer Nachfragesättigung am Markt. Die Unternehmen mussten mit ihren Ressourcen haushalten und effizientere Modelle wurden benötigt, um Fehlschläge zu reduzieren. Diese dritte Generation von Innovationsmodellen kombinierte sowohl die technologischen Möglichkeiten als auch die Markt- bzw. KundInnenbedürfnisse miteinander. Dieses Modell der Koppelung oder auch Interaktivität inkludiert Feedbackschleifen, die sicherstellen, dass trotz der noch sequenziellen Schritte die Informationen in alle nötigen Richtungen fließen können. Die relevanten Faktoren hinsichtlich Innovation können in zwei Gruppen zusammengefasst werden – Projektdurchführungsfaktoren und Faktoren auf Unternehmensebene (Rothwell, 1992 zitiert nach Rothwell, 1994, S. 10).

### Projektdurchführungsfaktoren:

- Gute interne und externe Kommunikation: Zugang zu externem Wissen
- Innovation als unternehmensweite Aufgabe
- Sorgfältige Projektplanung und -steuerung
- Effizienz in der Entwicklung und hohe Qualität in der Produktion
- Fokus auf der Befriedigung von Anwenderbedürfnissen (Wert schaffen)
- Guter technischer Service und Ersatzteilservice für KundInnen
- Effektive Spitzenprodukte und technologische Gatekeeper
- Hochwertiges, aufgeschlossenes Management: Engagement für Personalentwicklung
- Erreichen von projektübergreifenden Synergien und des voneinander Lernens

### Faktoren auf Unternehmensebene:

- Engagement des Topmanagements und sichtbare Unterstützung für Innovation
- Langfristige Unternehmensstrategie mit zugehöriger Technologiestrategie
- Langfristiges Engagement für Großprojekte („patient money“)
- Unternehmensflexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen
- Akzeptanz von Risiken durch das Topmanagement
- Innovation akzeptierende und unternehmerische Kultur

Die Studien zeigten auch, dass Erfolg oder Fehlschlag selten mit einzelnen Faktoren erklärt werden konnten. Es ist also wichtiger die meisten Faktoren gut und ausgewogen zu bedienen, als sich zu stark auf einzelne zu fokussieren (Rothwell, 1994, S. 11). Dies erinnert auch an die Befriedigung der persönlichen Triebe im Kapitel 2.2.3, MitarbeiterInnenmotivation, Führung und Unternehmenskultur, welche auch durch die Vernachlässigung eines einzelnen Triebes die anderen sabotieren kann. Da im Zentrum jeder erfolgreichen Innovation einzelne fähige Schlüsselkräfte mit einem starken persönlichen Engagement für Innovation agieren, ist nachvollziehbar, dass auch hier zumindest die grundlegenden Bedürfnisse oder eben Faktoren erfüllt sein sollen. In Kapitel 2.1.7 sollen diese Faktoren für Innovation, passende Maßnahmen und deren Relevanz in der heutigen Zeit besprochen werden.

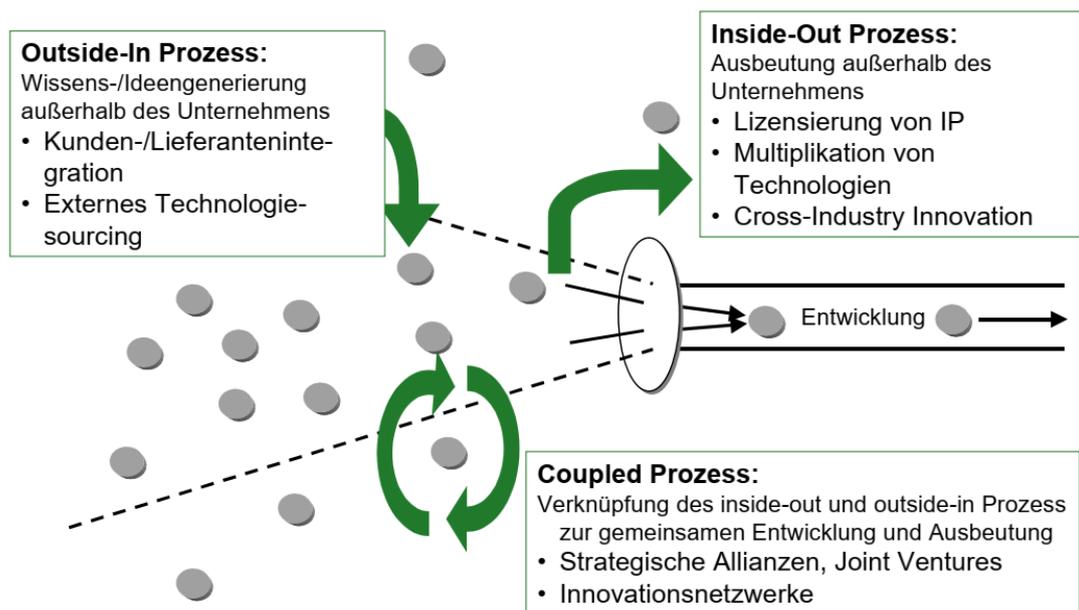
Als vierte Generation beschreibt Rothwell (1994, S. 12) die vertikale Erweiterung und Parallelisierung der bestehenden Innovationsprozesse. Das Einbeziehen von LieferantInnen und AkteurInnen entlang der Wertschöpfungskette zu einem möglichst frühen

Zeitpunkt bringt enorme Zeitersparnisse, durch die Möglichkeit der Parallelisierung der Aufgaben, mit sich. Somit ist es möglich schneller und effizienter Innovationen zur Marktreife zu bringen. Trott (2017, S. 26) beschreibt diese Modelle als Netzwerkmodelle mit dem Schwerpunkt Wissen anzusammeln und externe Verknüpfungen zu schließen. Der Weg zur fünften (Rothwell, 1994) und sechsten (Nobelius, 2004) Generation baut weiter auf den bisherigen Modellen auf und legt einen Fokus auf Qualität, Schnelligkeit und Nachhaltigkeit. Als Kern wird immer mehr Wert auf die Vernetzung von Wissen gelegt. Chesbrough (2003) bezeichnet die Veränderung über die Generationen von Innovationsprozessen als Shift von Closed-Innovation hin zu Open-Innovation, einem von ihm selbst geprägten Begriff.

„No matter who you are, most of the smartest people work for someone else”  
Joy’s Law (Lakhani & Panetta, 2007)

„Open Innovation bedeutet, dass wertvolle Ideen von innerhalb oder außerhalb des Unternehmens kommen können und auch von innerhalb oder außerhalb des Unternehmens auf den Markt kommen können.“, erläutert Chesbrough (2003, S. 43) seinen Ansatz, welcher sich nach der Veröffentlichung über die Jahre zu einem wichtigen Konzept, sowohl in der Industrie als auch in der Wissenschaft, entwickeln wird (Bogers et al., 2018, S. 5). Dies korreliert auch mit der Aussage des Mitgründers von Sun Microsystems, Bill Joy, bekannt als Joy’s Law, dass das meiste relevante Wissen außerhalb der Grenzen des eigenen Unternehmens liegt. Genau dieses Wissen soll mit dem Open Innovation Ansatz angezapft werden. Gassmann und Enkel (2006) identifizierten dabei drei Kernprozesse von Open Innovation (s. Abbildung 1). Der Outside-In Prozess bringt dabei externes Wissen von Lieferanten, Kunden, aber auch von Universitäten oder anderen Unternehmen in den Innovationsprozess im eigenen Unternehmen und baut so die eigene Wissensbasis aus. Der Inside-Out Prozess bezeichnet dagegen die Verwertung der eigenen Ideen oder Technologien in verschiedenen Märkten. Dies können zusätzliche Märkte zu dem eigenen Produkt sein, aber auch strategische Entscheidungen, wie die Verbreitung der eigenen Technologie zur Akzeptanzsteigerung derselben. Der Coupled Prozess oder gekoppelte Prozess verbindet die beiden ersteren Prozesse miteinander durch die Zusammenarbeit von sich ergänzenden Unternehmen. Viele Unternehmen, die diesen Prozess verwenden, wollen Standards oder ein Dominant Design etablieren. Eine gute Balance von Geben und Nehmen zwischen den Partnern ist ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Abbildung 1: Die Kernprozesse des Open Innovation Ansatzes



Quelle: Gassmann & Enkel, 2006, S. 8

#### 2.1.4 Arten der Innovation

Francis und Bessant (2005, S. 172) teilen den Bereich der Innovationen in vier Dimensionen ein, die „4P“ des Innovationsraums. Das Modell wurde unter anderem von Tidd und Bessant (2013, S. 69) verfeinert und beschreibt Wege, wie Innovation angegangen werden kann, wobei die Grenzen verschwimmen und ein Unternehmen sich nicht auf einen Bereich begrenzen muss. Definiert werden vier Kategorien, die die Bereiche der Veränderung repräsentieren sollen. Die Produktinnovation beschreibt dabei Änderungen in den Produkten oder Services, die ein Unternehmen anbietet. Die Prozessinnovation beschreibt Veränderung in der Art und Weise, wie diese Produkte oder Services erzeugt und prozessiert werden. Positionsinnovation beschreibt den Kontext in welchem die Erzeugnisse eingeführt werden und Paradigmmainnovation die Veränderung in dem mentalen Modell, welches beschreibt was das Unternehmen macht. Auch Schumpeter (1934, S. 100–101) definierte bereits fünf Arten von Innovation. Er beschrieb als Kategorien die Produktion eines neuen Gutes oder eine neue Qualität eines Gutes (Produktinnovation), eine neue Produktionsmethode (Prozessinnovation), das Erschließen neuer Märkte, egal ob solche Märkte bereits existieren oder nicht (Marktinnovation), das Einführen neuer Bezugsquellen für Material oder Halbzeug (Inputinnovation) und die Durchführung einer Neuorganisation, wie Schaffung oder Durchbrechung eines

Monopols, dabei erwähnt er auch, wenn geeignet, die Fusion mit einem anderen Unternehmen (Organisationsinnovation). Trott (2017, S. 17) definierte noch zusätzlich Managementinnovation und Serviceinnovation, welche aber auch unter den Begriffen Organisationsinnovation und Produktinnovation zusammengefasst werden können. Andere definieren feinere Abstufungen von zehn (Keeley et al., 2013, S. 33) oder zwölf (Sawhney et al., 2007, S. 77) Kategorien, wobei festzustellen ist, dass all diese Definitionen ähnliche Grundkategorien festlegen. Der relevante Konsens ist, dass Innovation nicht allein auf Produktinnovation beruht, sondern wesentlich vielseitiger ist und auch so betrachtet werden sollte.

Weiters können viele verschiedene Typen, Ausprägungen oder Grade der Neuerung von Innovation definiert werden um hier weitere Abgrenzungen zu schaffen. Die wohl verbreitetste Einteilung ist die in inkrementelle und radikale Innovation. Wobei inkrementelle oder auch kleine Innovation beispielsweise die Verbesserung der Leistungscharakteristik eines Produktes ist und klar von kleinen technischen oder ästhetischen Anpassungen abzugrenzen ist. Radikale oder große Innovationen hingegen ändern grundsätzlich, wie eine Sache gesehen oder gemacht wird (Grupp, 1997, S. 135–136; Tidd & Bessant, 2013, S. 81–82). Kritiker bemängeln, dass keine einheitlichen Definitionen für die verschiedenen Typen festgelegt sind und die Studien untereinander somit schwerer vergleichbar sind (Garcia & Calantone, 2002). Zudem würden die „Standardinnovationen“ bei der Einteilung in inkrementell und radikal genau in die leere zwischen den beiden Definitionen fallen (Gordon, 1992 zitiert nach Grupp, 1997, S. 136). In diesem Rahmen reicht es zu wissen, dass es unterschiedliche Ausprägungen von Innovation gibt und die beschriebene dichotome, die am weitesten verbreitete ist.

### 2.1.5 Herausforderungen der Innovation

Widerstand gegen Veränderung oder Neuerung – umschrieben auch als „Akzeptanzproblem“ – ist ein Problem, das beim Einführen oder Arbeiten an neuen Innovationen auftritt. Thomas Kley (2018) widmete sich in seiner Dissertation speziell dem Widerstand gegen Innovationen in Organisationen. Er stellt dabei fest, dass sich Widerstände nicht auf entweder individueller oder organisationaler Ebene erklären lassen. Vielmehr sind die Merkmale des Innovationsprozesses, die Akteure in diesem Prozess und die Struktur (Team, Unternehmen und Umgebung) für die Erklärung der Widerstände relevant.

„Es ist eine Illusion zu glauben, dass Organisationen an sich und Unternehmungen insbesondere, innovationsfreudig und innovationsbereit sind. Es gibt immer viele Widerstände, die zu überwinden sind. Es gibt Neider und Widersacher.“ (Goldberg, 1984, S. 574 zitiert nach Thomas Kley, 2018)

Laut Nippa (2007, S. 18) „kann nicht ausgeschlossen werden, dass es innerhalb eines Unternehmens Interessengruppen gibt, die neue Produktinnovationen deshalb torpedieren, weil sie beispielsweise ihr eigenes Projekt gefährdet sehen“.

Viele Studien behaupten, dass sich Widerstände gegen Neuerungen überall finden lassen und quasi als natürlich angesehen werden können (Gemünden, 2010; Rammert, 2017, S. 431; Thomas Kley, 2018, S. 112; Wilkesmann, 1999, S. 84). In der Analyse empirischer Studien konnte Thomas Kley (2018, S. 113–117) keine diese Aussagen unterstützenden Fakten feststellen. Eine Häufigkeit von ca. 10 – 40 % stellte sich in der Analyse für Widerstände in Innovationsprozessen heraus. In seiner eigenen Analyse differenzierte er einerseits nach dem technologischen Neuheitsgrad der Innovation und andererseits nach Ausprägung des Widerstands von ‚keine Einwände‘ über ‚gelegentliche Einwände‘, bis ‚zahlreiche Einwände‘. Dabei stellte sich im Durchschnitt, über verschiedene Neuheitsgrade hinweg, eine Häufigkeit von ca. 60 % für zumindest gelegentliche Widerstände ein. Zu beobachten ist auch, dass mit steigendem technologischen Neuheitsgrad auch die Widerstände, speziell welche, die als „zahlreich“ zu kategorisieren sind, stark zunehmen.

Die häufigsten Opponenten in technologischen Innovationsprozessen sind dabei die direkten Vorgesetzten und die KollegInnen in der eigenen Fachabteilung. Beide sind tendenziell eher konstruktiv in ihren Einwänden. Andere Abteilungen oder Projekte und das Topmanagement hingegen, immerhin die nächsthäufigsten Opponenten, agieren dabei tendenziell eher destruktiv, also verzögernd und behindernd (Kerka et al., 2012, S. 256–260). Möhrle und Specht (2018) weisen auf mit zu bewältigende Führungsprobleme als inner- und außerbetriebliche Folgeprobleme durch die notwendigen Innovationsprozesse hin. Zwick (2002) weist weiters auch darauf hin, dass Angestellte eher gegen neue Innovationen sind, wenn unklar ist, ob sie auch selber davon profitieren oder sogar ihre Jobs in Gefahr sehen. Betrachtet aus einer Motivationsperspektive lassen sich hier deutlich der Trieb zu erwerben, wie auch der Trieb zu schützen erkennen, siehe Kapitel 2.2.3. MitarbeiterInnen versuchen hier zuerst ihre Errungenschaften, wie den Job selbst, zu schützen und dann Vorteile für sich zu erkennen. Gelingt es dies mit der

entsprechenden Kommunikation und Planung im Sinne der MitarbeiterInnen zu vermitteln, dann sinkt auch die Wahrscheinlichkeit für daraus induzierten Widerstand gegen die Innovation.

Wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben, ist das Verständnis der zugrundeliegenden Modelle von Innovationsprozessen wichtig, um diese richtig zu managen und nicht in Versuchung zu geraten daraus suboptimale Herangehensweisen abzuleiten. Die folgende Tabelle 1 stellt eine Übersicht von Problemen dar, die entstehen können, wenn Innovation nicht umfassend betrachtet wird.

**Tabelle 1: Probleme mit Teilansichten von Innovation**

<b>Wenn Innovation nur gesehen wird als...</b>	<b>... das Ergebnis könnte sein</b>
starke F&E Fähigkeiten	Technologie, die nicht den Anwenderbedürfnissen entspricht und möglicherweise nicht akzeptiert wird
das Gebiet von Spezialisten	Mangelnde Beteiligung anderer und fehlender Input von Schlüsselwissen und Erfahrungen aus anderen Perspektiven in der F&E
KundInnenbedürfnisse zu verstehen und zu erfüllen	Mangelnder technischer Fortschritt, der dazu führt, dass man sich keinen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann
Fortschritte an den Grenzen der Technologie	Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, die der Markt nicht will, oder Gestaltung von Prozessen, die nicht den Bedürfnissen des Anwenders entsprechen und deren Umsetzung auf Widerstand stößt
ein Gebiet nur für große Firmen	Schwache kleine Firmen mit zu hoher Abhängigkeit von Großkunden. Disruptive Innovation, da scheinbar unbedeutende kleine Akteure neue technische oder Marktchancen ergreifen
bahnbrechende Veränderung	Vernachlässigung des Potenzials der inkrementellen Innovation: mit einer Unfähigkeit, die Gewinne aus radikalen Veränderungen zu sichern und zu verstärken, weil die inkrementelle Verbesserung zu wenig beachtet wird
strategisch angepeilte Projekte	Glückliche Zufälle, die neue Möglichkeiten öffnen, können verpasst werden
mit Schlüsselpersonen verbunden	Versäumnis, die Kreativität der übrigen MitarbeiterInnen zu nutzen und ihre Beiträge und Perspektiven zur Verbesserung der Innovation zu berücksichtigen

intern generiert	Der "nicht hier erfunden"-Effekt, bei dem gute Ideen von außen abgelehnt werden
extern generiert	Innovation wird einfach zu einer Angelegenheit, bei der eine Wunschliste von Bedürfnissen von außen erfüllt wird und es gibt wenig internes Lernen oder Entwicklung von technologischer Kompetenz
einzelne Firmen betreffend	Schließt die Möglichkeit verschiedener Formen der interorganisatorischen Vernetzung aus, um neue Produkte zu schaffen, gemeinsame Prozesse zu rationalisieren usw.

Quelle: Tidd, 2006, S. 4

### 2.1.6 Empirische Studien

Im Folgenden werden einige empirische Studien zu Voraussetzungen oder wichtigen Faktoren, Motivation, Hindernissen und Auswirkungen im Zusammenhang mit Innovation aufgeführt. Zudem wird ein Vergleich mit den führenden Branchen hinsichtlich deren Herangehensweise gezogen. Eine Studie von Deloitte Insights (2019) untersucht 760 Unternehmen in 16 europäischen Ländern und den Einfluss von digitalen Technologien auf Innovation. Dabei stellte sich bezüglich des Einflusses der Digitalisierung auf die Belegschaft heraus, dass mehr als zwei Drittel der Firmen glauben, dass die Zahl der Beschäftigten gleichbleibt (29 %) oder steigt (41 %), dies ist vor allem vor dem Hintergrund der Ängste der MitarbeiterInnen vor Jobverlust zu betrachten. Im Rahmen der digitalen Transformation des Unternehmens erwarten 54 % Investitionen in die Weiterbildung der Belegschaft und 45 % erwarten eine Weiterentwicklung des Führungsverhaltens. Hinsichtlich der Frage welche internen Prozesse und Assets für erfolgreiche Innovation wichtig sind, finden sich unter den Top 10 eine Innovationsstrategie (42 %), Innovationsmanagement (38 %), Innovationsprozesse (34 %), Unterstützung der Führungskräfte (36 %) und Management der Unternehmenskultur (34 %). Knapp nicht mehr unter den zehn erstgenannten sind mit 24 % die Belohnungen für innovatives Verhalten (Deloitte Insights, 2019, S. 13–17). Eine Studie von Penning Consulting & Forsa (2018b) unter 90 HR-Verantwortlichen in Deutschland zeigt, dass in Unternehmen mit hohem Engagement ein Umfeld geschaffen wird, in dem *„die MitarbeiterInnen einerseits ihren Wertbeitrag zum Gesamtergebnis und ihre nächsten Karriereschritte erkennen können“*. Andererseits ein Umfeld, in dem *„ein vertrauensvoller und respektvoller Umgang, zu einer Innovations- und Lernkultur beiträgt, in der Fehler ausgewertet statt abgestraft werden“*.

Auch ein Umfeld in dem ‚*Führungskräfte ihre Rolle als Coach ausfüllen und für die Motivation ihrer Mitarbeiter sorgen*‘ lässt sich in Unternehmen mit hohem Engagement zeigen.

Beide Studien kommen zum Schluss, dass eine entsprechende Kultur der Transparenz der Prozesse und Wertschätzung im Unternehmen wichtig ist. Beides ist in den ersten drei empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung der Motivation von Bawa (2017) aus Kapitel 2.2.6 enthalten. Unter den fünf signifikanten Punkten in denen Europa sich verbessern sollte, listet Deloitte Insights (2019, S. 23) den kulturellen Wandel als Voraussetzung für Innovation auf. Laut einer in Österreich durchgeführten Studie von Accenture (2019, S. 29) ist die Etablierung einer Innovationskultur für 53 % der Befragten eine große Herausforderung. Die Hälfte der Studienteilnehmer hat Schwierigkeiten dabei, ihre Belegschaft für das Thema Innovation zu begeistern.

Beide Studien zeigen auch die Wichtigkeit von Führung auf, einerseits als Unterstützer für Innovation und andererseits als zur Erfüllung der ‚menschenbezogenen‘ Führungsaufgaben, wie Coaching, Feedback und Motivation. Auch dies lässt sich in den nächsten Empfehlungen von Bawa (2017), wie Feedback geben, persönliche Beziehung und ehrliches Interesse an der Person und Umgang auf Augenhöhe finden.

Als führend in der Innovationsförderung gelten der Konsumgüter- und der Automobilbereich. In beiden Bereichen fördern und ermöglichen Führungskräfte Innovation im Unternehmen (96 %/100 %). Sie betreiben ein Inkubatorenprogramm in der Firma (81 %/83 %) und richten interdisziplinäre Teams zur Erforschung von neuen Technologien ein (beide 96 %). Zusammen mit dem Technologiesektor, führt der Automobilbereich auch bei der Belohnung von MitarbeiterInnen für Innovation und Risikobereitschaft (79 %). Der Konsumgütersektor trainiert seine Angestellten speziell um mit neuen Technologien zu arbeiten (93 %) (Deloitte Insights, 2019, S. 21–22). Die meisten Unternehmen in diesen beiden Sektoren setzen demnach auf innovationsunterstützende Führungskräfte und auf interdisziplinäre Teams zur Erforschung von neuen Technologien.

Laut Deloitte Insights (2019, S. 20) glauben 34 % der Unternehmen in Europa, dass kultureller Widerstand eine große Hürde für Innovation ist. In Deutschland sind es mit 26 % etwas weniger als im europäischen Durchschnitt. Als weitere Hindernisse werden neben anderen der kulturelle Widerstand gegen Risikobereitschaft und eine entsprechende Fehlerkultur (23 %), mangelndes Führungsverhalten (23 %) und zu wenig Zeit neue Ideen zu entwickeln (20 %) angegeben.

### 2.1.7 Maßnahmen zur Motivation für Innovationen

Der Blick soll nun auf Faktoren gelenkt werden, welche die Innovationsfähigkeit beeinflussen. Dabei werden einige wichtige Faktoren und der Umgang mit diesen thematisiert werden, wobei auf der Durchführung der Maßnahmen im Detail kein Hauptaugenmerk liegen soll. Es wird nicht unterschieden, ob in dem Unternehmen selbst eine innovative Veränderung stattfinden soll oder ob das Unternehmen selbst an der Entwicklung von Innovationen beteiligt ist. Im Kapitel 2.4 werden schließlich die Ergebnisse der Literaturrecherche zu einem konzeptionellen Modell zusammengefasst, wobei aus den jeweiligen Maßnahmen der drei Subthemen (MitarbeiterInnenmotivation, Innovationsmanagement und Change-Management) die Schlüsseinflussfaktoren auf die Innovativität abgeleitet werden.

Ein richtiger Umgang mit Widerständen gegen Innovationen ist wichtig, damit sich alle TeilnehmerInnen im Innovationsprozess gehört fühlen, egal ob Promotoren oder Opponenten. Eine wichtige „Meta-Regel“ für die Unternehmenskultur ist die Fairness (Krause & Gebert, 2006, S. 118). Wie bereits in Kapitel 2.2.6, ‚Maßnahmen zur Steigerung der Motivation‘, als dritte Empfehlung von Bawa besprochen, ist Fairness, Transparenz und Gerechtigkeit eine wichtige Maßnahme zur Motivation von MitarbeiterInnen. Auch im Modell von Lawrence und Nohria geht es beim grundlegenden menschlichen Trieb der Bindung um Fairness und Respekt. Dies beinhaltet auch den adäquaten Umgang mit Widerständen gegen Innovation, die durchaus auch berechtigt sein können. Es sollen folglich im Innovationsprozess faire Chancen, sowohl für Promotoren als auch für Opponenten geboten werden, um eine konstruktive, faktenbasierte Diskussionsbasis zu schaffen (Gemünden, 2010, S. 89). Ein destruktives Einwirken, wie ein Verschleppen von Entscheidungen oder unverhältnismäßige Anforderungen zur Bewertung der Ideen, soll hingegen möglichst begrenzt werden. Ansätze sollen vor dem Kritisieren probiert und frühe Ideen nicht vorschnell abgelehnt werden. So soll im ganzen Prozess ein „Fair-Play“ entstehen und sichergestellt werden, dass beide Seiten gehört werden und konstruktiv beitragen können (Borowiak & Herrmann, 2011, S. 139; Thomas Kley, 2018, S. 256–258).

Zwick (2002) zeigte auf empirischer Basis, dass interne Widerstände gegen Innovation eher wahrscheinlich sind, wenn unklar ist, wie die MitarbeiterInnen davon profitieren können oder sogar ihren Job in Gefahr sehen. Er empfiehlt daher vor Einführung neuer Innovationen den MitarbeiterInnen diese Ängste durch Jobgarantien zu nehmen, die

Aufwände für die Innovation aus Sicht der MitarbeiterInnen gering zu halten oder ihnen durch Bonuszahlungen einen Profit für die Innovation zu geben. Laut Soleas (2020, S. 23) stehen die effektivsten Ansätze zur Belohnung von Innovation im Zusammenhang mit der Aufgabe und sind diejenigen die proaktiv Erwartungen und Werte aufbauen und nicht direkte Leistungsvergütungen. Er stimmt aber ebenfalls zu, dass eine wichtige Aufgabe von Führungskräften im Innovationsprozess, die Adressierung und Milderung der Innovationskosten von den MitarbeiterInnen ist. Hierzu zählt auch das aktuelle Know-how der von der Innovation betroffenen MitarbeiterInnen, die ihre Investition, wie den Aufbau des bisherigen Know-hows, entwertet sehen, da in der Zukunft vielleicht nicht mehr relevant (Kerka et al., 2012, S. 257; Zwick, 2002, S. 551). Hier lassen sich, nach dem Modell von Lawrence und Nohria (siehe Kapitel 2.2.3), die Triebe zu schützen und zu erwerben erkennen, aber auch der Trieb zu verstehen und einen relevanten Beitrag zu leisten ist bzgl. des Know-hows erkennbar. Diese Untersuchung zeigt auch, dass das Erfüllen der grundsätzlichen Triebe nicht nur im Zusammenhang mit Motivation wichtig ist, sondern die Basis für eine gute konstruktive Arbeit bildet.

Um einer Müdigkeit der Angestellten gegenüber Innovation entgegenzuwirken, empfehlen Chung et al. (2017, S. 1144) genug Abstand zwischen dem Einführen verschiedener Innovationen zu lassen. Auch soll der Erfolg der Innovationen auf interne, kontrollierbare Faktoren und das Scheitern auf externe, unkontrollierbare Faktoren zurückgeführt werden, um zukünftig keine innovationsbedingte Hilflosigkeit auszulösen. Manager sollen weiters beim Verbreiten der Lehren aus vergangenen fehlgeschlagenen Innovationen mit Fingerspitzengefühl vorgehen. Diese Empfehlungen sind auch vor dem Hintergrund der Transparenz zu evaluieren, um nicht Anstrengungen zur Motivation der Angestellten zu konterkarieren.

Im Rahmen der Motivation von Führungskräften muss auch der Finanzierung von Innovation Beachtung geschenkt werden, da in manchen Firmen Budgets gekürzt werden, wenn Projekte nicht funktionieren. Führungskräfte können so zurückhaltender bei neuen Projekten reagieren, da sie um ihr Budget fürchten, falls das Projekt fehlschlägt. Eine Möglichkeit dies zu umgehen, wäre die Finanzierung von innovativen Projekten durch einen zentralen Topf, der somit keine Auswirkung auf das jeweilige Abteilungsbudget hat (Manso, 2011, S. 1849). Motivation für Exploration beinhaltet zudem Toleranz oder sogar Belohnung für frühe Fehlschläge und Belohnung für Langzeiterfolg. Wichtig ist demnach nicht nur das Ergebnis, sondern auch wie effizient der Weg dahin verfolgt wurde (Manso, 2011, S. 1845).

Speziell im Kontext dieser Arbeit ist auch die Untersuchung von Moussa et al. (2018) zu den Innovation beeinflussenden Faktoren in Unternehmen des öffentlichen Sektors interessant. In ihrer Ausarbeitung stellen sie ein konzeptuelles Modell auf, das in drei Themen gegliedert ist – Führungsverhalten, Unternehmensklima und Hindernisse. Dabei stellen sie drei Thesen auf. Die *erste These* ist, dass kurzfristige Budgets, mangelnde Problemlösungskompetenz und Widerstand gegen Veränderung sich als wichtige potenzielle Barrieren negativ auf die Innovationsfähigkeit in Organisationen des öffentlichen Sektors auswirken. Wie zuvor erläutert gilt es beim Widerstand gegen Innovation zu differenzieren, ob es sich um konstruktiven oder destruktiven Widerstand handelt. In diesem Licht ist Widerstand nicht generell als Barriere, sondern im Gegenteil durchaus als hilfreich zu beurteilen.

Die *zweite These* beschreibt den positiven Einfluss von Führungsverhaltensweisen, wie der Förderung des Selbstbewusstseins, effektive Koordination und Entscheidungsfreudigkeit, auf die Innovationsfähigkeit. Die *dritte These* unterstellt eine positive Korrelation zwischen Organisationsklima und Innovationsfähigkeit. Mit positivem Organisationsklima werden dabei physische und psychosoziale Bedingungen, wie auch das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen innerhalb der Organisation, bezeichnet. Die zweite und dritte These korrelieren stark mit den Aussagen über die Maßnahmen der MitarbeiterInnenmotivation, dass die Unternehmenskultur und der wertschätzende Umgang mit MitarbeiterInnen einen wesentlichen Anteil an motivierten, produktiven MitarbeiterInnen haben.

## 2.2 Motivation in organisationalem Kontext

Das Themenfeld der Motivation ist ein in der Literatur ausgesprochen breit behandeltes Thema und wird unter vielen verschiedenen Aspekten beleuchtet. In diesem Kapitel wird auf Literatur aus der Motivationsforschung mit Fokus auf den organisationalen Kontext eingegangen. Weiters von Interesse soll auch die Relevanz für Unternehmen sein, weshalb wird Motivation mit für Unternehmen relevanter Leistung in Verbindung gebracht und kann von gesteigerter Motivation auf gesteigerte Leistung geschlossen werden.

Weit verbreitete und grundlegende Forschung zur Einteilung von Motivation und der Selbstbestimmung von Menschen haben dazu, neben anderen, R. M. Ryan und Deci (2000a) geleistet und sollen deshalb als Basis für die Definition dienen. Einen weiteren Ansatz liefern Lawrence und Nohria (2002) mit ihrer Forschung zu den vier Grundbedürfnissen von Menschen. Diese Theorie soll aufgrund ihrer konkreten Anwendbarkeit mit den Ergebnissen der Analysen aus anderen Theorien verglichen werden. Aufgrund der Fülle an Motivationstheorien und bereits bestehenden Ausarbeitungen und Analysen, wird in der vorliegenden Arbeit auf bestehende theoretische und empirische Studien zurückgegriffen. Für die praktische Evidenz soll hier eine Studie von Wendelken et al. (2014) dienen, da sich diese innerhalb der Schnittmenge von Motivation und Innovation bewegt. Der Zusammenhang von Motivation und (Arbeits-)Leistung wird in vielen Grundlagenbüchern der Psychologie, wie dem Referenzwerk ‚*Handbook of Psychology*‘, ausgearbeitet. Mitchell und Daniels (2003) führen darin ein Kapitel zu Motivation aus und stellen ein prägnant und doch detailliertes Modell zum Zusammenhang von Motivation und Leistung vor.

### 2.2.1 Definition und Relevanz

“Motivation is the set of forces that initiates, directs, and makes people persist in their efforts to accomplish a goal.” (Williams, 2017, S. 267)

Motiviert zu sein heißt zu handeln, angetrieben von der Vergangenheit und angezogen von der Zukunft. In der Vergangenheit liegen unsere internen Motive und in der Zukunft unsere erwarteten externen Ziele und Anreize. Ein Motiv kann auch nur ein abstrakter Gedanke sein, dies muss aber ein Gedanke sein, der Einfluss auf den Willen der Person hat, wie die innere Neigung einer Person sich mit positiven Anreizen zu beschäf-

tigen. Wohingegen ein Ziel ein wünschenswerter zukünftiger Zustand ist, der das aktuelle Verhalten steuert, um ebendiesen zu erreichen. Ein Anreiz ist eine erwartbare Belohnung, die auch vom Verhalten, wie das Ziel erreicht wird, abhängig gemacht werden kann. Ziel und Anreiz hängen zusammen, wobei der Fokus der Motivation das Erreichen eines Zieles ist und der Anreiz die Motivation noch zusätzlich steigern kann, da das Ziel attraktiver wirkt. Der Anreiz ist aber nicht die primäre Motivation, sondern das Ziel (Deckers, 2018, S. 23; Schopenhauer & Kolenda, 2012, S. xiii; R. M. Ryan & Deci, 2000a, S. 54).

"[...] in the real world, motivation is highly valued because of its consequences: Motivation produces" (R. M. Ryan & Deci, 2000b, S. 69)

Dieses Zitat von R. M. Ryan und Deci beschreibt, weshalb Motivation besonders auch im Kontext von Arbeit interessant ist. Firmen unternehmen große Anstrengungen, um möglichst effizient zu produzieren. Auch die MitarbeiterInnenmotivation ist hier ein relevanter Einflussfaktor. Motivation ist eine Art Antrieb oder Kraft, die Personen antreibt Ziele zu formulieren und auch zu verfolgen bzw. überhaupt zu handeln. Alle Handlungen, die Personen setzen, begründen sich auf einer Motivation. Dabei kann es sich um ein Bedürfnis handeln, wie den Hunger zu stillen oder einen anderen gewünschten in der Zukunft liegenden Zustand zu erreichen.

Laut einer weltweiten Gallup Umfrage aus dem Jahr 2017 sind in Österreich 12 % der Angestellten engagiert („engaged“) bei der Arbeit, fühlen sich also verbunden mit ihrem Job und der Mission des Unternehmens. 18 % hingegen sind aktiv unzufrieden, der Rest ist nicht speziell engagiert bei der Arbeit (*State of the Global Workplace*, 2017, S. 81). Im Vergleich dazu stehen 33 % Engagierte in der USA oder, die höchsten Rate in Europa, 17 % in Norwegen.

### 2.2.2 Arten der Motivation

Grundsätzlich werden zwei wichtige Arten der Motivation nach ihrer Quelle unterschieden, einerseits die intrinsische Motivation und andererseits die extrinsische Motivation. Erstere ist eine Motivation die aus eigenem, innerem Interesse oder Befriedigung entsteht, weil etwas Spaß macht oder von Natur aus interessant ist. Letztere hingegen führt durch eine Aktivität zu einem bestimmten Ergebnis, hängt also mit äußeren Faktoren zusammen. Dabei sind von außen kommende Anreize oder Ziele mit einer höheren Attraktivität auch motivierender als andere. Obwohl die extrinsische Motivation

kurzzeitig stärker sein kann als die intrinsische Motivation, ist die intrinsische Motivation hinsichtlich des nachhaltigen Engagements einer Person für eine Sache wesentlich ausgeprägter (R. M. Ryan & Deci, 2000a, S. 55–60; R. M. Ryan & Deci, 2020, S. 2; Deckers, 2018, S. 33–35; Haller, 2019, S. 158).

Belohnungen für ein Engagement von MitarbeiterInnen zielen entweder auf intrinsische oder eben extrinsische Werte ab. Intrinsische Belohnungen sind natürliche Belohnungen, die mit der Ausführung einer Aktivität um ihrer selbst willen verbunden sind. Angestellte können das subjektive Gefühl entwickeln etwas erreicht zu haben, Verantwortung zu tragen. Sie erkennen die Chance, etwas Neues lernen zu können und gegebenenfalls mit anderen zusammen zu arbeiten oder haben lediglich Spaß oder Neugierde an einer interessanten, herausfordernden und ansprechenden Aufgabe selbst. Extrinsische Belohnungen hingegen sind greifbar und sichtbar für andere und werden den Angestellten abhängig von ihrer Leistung zugesprochen. Diese extrinsischen Belohnungen können über Verteilung, Häufigkeit und Höhe variiert werden, seien das Gehalt, Firmenanteile, Sozialleistungen oder Beförderungen (Williams, 2017, S. 270).

### 2.2.3 MitarbeiterInnenmotivation, Führung und Unternehmenskultur

„Im Berufsleben wird allzu oft auf die effektivste Maßnahme zur Förderung der Mitarbeitermotivation und Verbesserung des Betriebsklimas verzichtet, die Wertschätzung. Ohne sie gibt es keine zufriedenen Mitarbeiter.“, erklärt Haller (2019, S. 137) die Wichtigkeit der Wertschätzung.

Die Wertschätzung ist nur eine Komponente, die speziell in der Beziehung von Angestellten und Führungskräften sehr wichtig ist. Für das Engagement der Angestellten, bei der Arbeit im Allgemeinen und für Innovation im Speziellen, sind auch der Führungsstil und die Unternehmenskultur von wesentlicher Bedeutung.

In ihren Studien und als Ergebnis ihrer Forschung legen Lawrence und Nohria (2002) und Nohria et al. (2008) nahe, dass Menschen von vier emotionalen Grundbedürfnissen geleitet werden. Sie teilen die Motivation nicht in intrinsische und extrinsische Motivation ein, sondern definieren die Bedürfnisse oder Triebe zu erwerben, Bindungen einzugehen, zu verstehen und zu schützen. Diese Triebe sind die Motivation und liegen allem was wir tun zu Grunde. Als den Trieb zu erwerben, beschreiben sie das stärkende Gefühl, wenn wir wertvolle Güter erwerben. Das können dabei physische Güter, wie Geld, Erfahrungen, wie Reisen oder sozialer Status, wie Beförderungen sein. Dabei ist

dieser Erwerb unstillbar und auch in Relation was andere um uns machen. Das Bedürfnis zur Bindung geht einher mit einem Zugehörigkeitsgefühl zum und im Unternehmen, aber auch Freundschaft, Fairness, Loyalität und Respekt und geht verloren, wenn man sich von dem Unternehmen betrogen fühlt. Als Bedarf zu verstehen, werden der Trieb zu Selbstverbesserung, zum Lernen und der Wunsch zu einem bedeutungsvollen Beitrag gesehen. Der natürliche Trieb sich zu verteidigen oder zu schützen gilt genauso für eigene Errungenschaften, Ideen und Ansichten. Gerechtigkeit, klare Ziele und die Möglichkeit eigene Ideen und Meinungen auszudrücken sind wichtige Eckpunkte für das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen. Nohria et al. (2008) zeigen auch, dass es wichtig ist alle vier Triebe zu befriedigen, da auch nur ein negativ besetzter Teil, die drei anderen Positiven relativieren kann. Zusätzlich entstehen symbiotische Effekte, wenn alle vier Bedürfnisse bedient werden, wodurch die MitarbeiterInnenmotivation die Summe der vier einzelnen Teile übersteigt.

Zu den wichtigsten Eigenschaften eines Arbeitgebers zählen in Deutschland laut einer Gallup Umfrage von 2017, neben Jobsicherheit und Work-Life-Balance auch das zu tun, worin man gut ist, nette Kollegen und gute Vorgesetzte (*State of the Global Workplace*, 2017, S. 91). In dieser Umfrage sind in den angeführten Top 5 ganz klar, die Bedürfnisse zu schützen, zu verstehen und zur Bindung zu erkennen. Betrachtet man die Top 10, kommt auch Einkommen als wichtiges Attribut und Vertreter vom Bedürfnis zu erwerben vor, was somit auch die Wichtigkeit dieser Bedürfnisse bestätigt.

Den ManagerInnen großer Unternehmen zu Folge ist eine Erklärung für die Schwierigkeit, ihre Angestellten zu mehr Kreativität zu motivieren, glaubhaft zu versichern, dass Angestellte belohnt werden und frühe Fehlschläge toleriert werden (Manso, 2011, S. 1848). Kann das Bedürfnis nach Sicherheit, also dem eigenen Schutz und dem Erwerb, also einer Belohnung, nicht glaubhaft versichert werden, so können oder wollen MitarbeiterInnen nicht das volle Potential entfalten. Weiters stellt Manso (2011, S. 1851) fest, dass grundlegend andere Belohnungsmodi als Leistungsvergütung benötigt werden, um Innovation anzuregen. Es lässt sich vermuten, dass MitarbeiterInnen ihre vier Säulen der Bedürfnisse im aktuellen Jobsetting nur verlassen wollen, wenn neue oder innovativere Vorgehen zu einer gleichen oder besseren Befriedigung der vier Bedürfnisse führen. Es sollte die Sicherheit für die Angestellten möglichst erhalten werden und durch Verbesserungen beim Erwerb, neuen Kontakten oder neuem Wissen insgesamt ein An-

reiz geschaffen werden, sich mit innovativen Themen zu beschäftigen. Kann die Sicherheit, wie z.B. die Jobsicherheit oder das Ansehen nicht gewährleistet werden, können auch zusätzliche Anreize der anderen drei Triebe ihr Potential nicht entfalten.

Allerdings ist nicht nur das Unternehmen mit seiner Kultur verantwortlich diese Bedürfnisse zu fördern. Die direkten Führungskräfte werden aus MitarbeiterInnensicht als ebenso relevant und zuständig für ihre Bedürfnisse angesehen, wie das Unternehmen mit seinen Rahmenbedingungen selbst. MitarbeiterInnen haben ein feines Gespür für ihre Vorgesetzten und den Spielraum, den sie im Unternehmen haben, weshalb die MitarbeiterInnen den Vorgesetzten auch so eine große Mitverantwortung beimessen. Auch werden die Vorgesetzten von den MitarbeiterInnen mit den Anstrengungen anderer Führungskräfte verglichen und setzen dies so in Relation für die Bewertung (Nohria et al., 2008).

#### 2.2.4 Motivation zur Erreichung von Unternehmenszielen

Damit ein Unternehmen seine Unternehmensziele erreichen kann, ist eine gewisse Leistung der Belegschaft notwendig. Um die Arbeitsleistung zu messen, wird in der industriellen Psychologie oft folgende Formel verwendet:

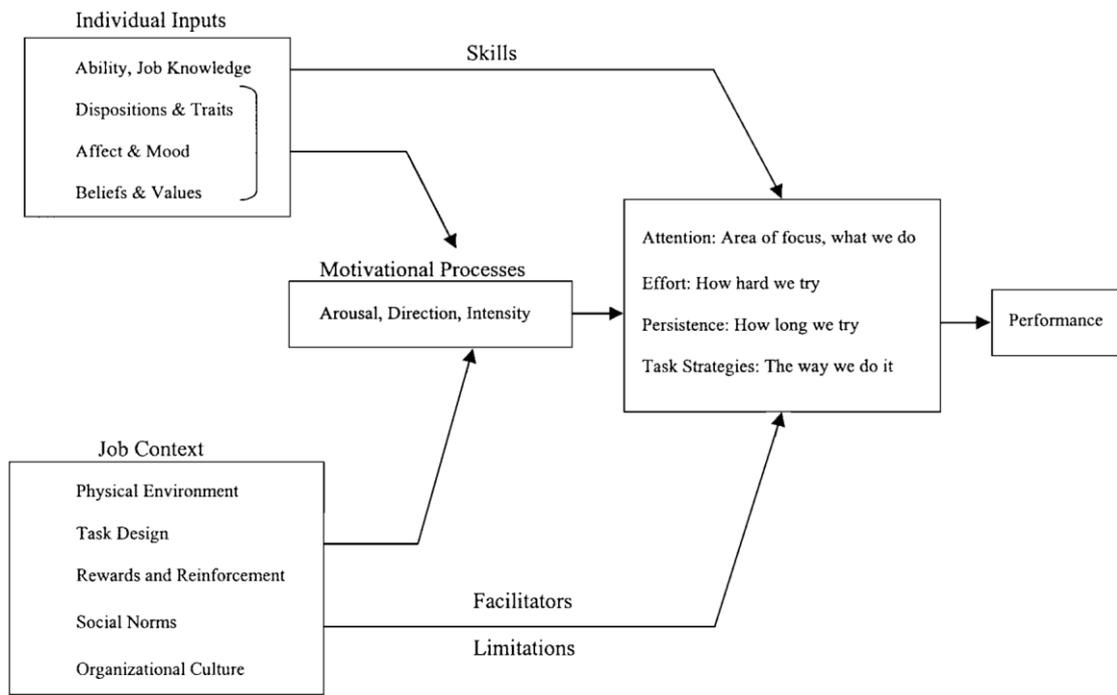
$$\text{Arbeitsleistung} = \text{Motivation} \times \text{Fähigkeit} \times \text{situationsbedingte Beschränkungen}$$

Unter Arbeitsleistung wird zusammengefasst, wie gut jemand die von dem Job erwarteten Aufgaben erfüllt. Mit Motivation wird die Mühe und Anstrengung beschrieben, die jemand auf sich nimmt, um die Aufgaben gut zu erfüllen und zeigt sogleich den direkten Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung auf. Unter Fähigkeit wird zusammengefasst bis zu welchem Grad jemand das Wissen, die Eignung und das Talent hat, um die Aufgabe zu erfüllen. Situationsbedingte Beschränkungen stehen hingegen außerhalb der Kontrolle der Person selbst, so wie Richtlinien in der Firma, zur Verfügung stehende Werkzeuge oder Ressourcen (Williams, 2017, S. 267–268).

Auch Mitchell und Daniels (2003, S. 225–227) zeichnen in Abbildung 2: Ein Gesamtmodell der Motivation, ein ähnliches, wenn auch detaillierter aufgeschlüsseltes Bild, wie Motivation zu Leistung führt. Sie weisen darauf hin, dass Motivation individuell ist und sich von Person zu Person unterscheidet. Die Ziele der Personen sind der wesentliche psychologische Mechanismus im Zusammenhang mit Motivation (Maslow, 1943, S. 391–392; Mitchell & Daniels, 2003, S. 226). Die vier Grundbedürfnisse von Lawrence und Nohria (2002) können auch als Ziele formuliert werden, da der Mensch bestrebt ist

diese zu erreichen. Somit fügen sich diese Theorien und Beobachtungen gut zusammen und tragen schlussendlich alle einen Teil zu den gesuchten Maßnahmen zur Verbesserung der MitarbeiterInnenmotivation bei.

**Abbildung 2: Ein Gesamtmodell der Motivation**



Quelle: Mitchell & Daniels, 2003, S. 226

In Abbildung 2 sind die relevanten Faktoren und deren Wirkpfade auf die Leistung ausgeführt. Direkten Einfluss haben Unternehmen auf das Jobumfeld („Job Context“), wie auch viele der nachfolgenden Maßnahmen bezüglich Unternehmenskultur, Job Design oder Belohnungssysteme darlegen. Auf die individuellen Inputs („Individual Inputs“) kann das Unternehmen indirekt, wie z.B. durch Fortbildungen, aber auch durch gute Führung, einwirken. Auch wenn im Folgenden viele aus Unternehmenssicht gut implementierbare Maßnahmen aufgezeigt werden sollen, darf nicht vergessen werden, dass auch individuelle, schwerer beeinflussbare Faktoren, wie Gemüt und Laune, eine Rolle spielen.

### 2.2.5 Empirische Studien

Die Motivation der MitarbeiterInnen zur Teilnahme am Innovationsprozess kann laut Wendelken et al. (2014, S. 219) in fünf Themen bezüglich extrinsischer und sechs Themen bezüglich intrinsischer Motivation eingeteilt werden. Das sind zur extrinsischen

Motivation die Themen Karriere und Ansehen, monetäre, bildungstechnische, persönliche oder Firma/KollegInnen-bezogene Themen. Hinsichtlich intrinsischer Motivation kristallisierten sich die Themen Gemeinschaft, Unternehmen, Spaß und Freude, persönlicher Vernetzung, Einstellung zur Arbeit und Altruismus heraus.

In ihrer Studie untersuchten Wendelken et al. (2014) die Motivation von MitarbeiterInnen einer Firma, die nicht Teil der Forschungs- und Entwicklungsabteilung sind. In der empirischen Studie verglichen die ForscherInnen die Motivation von MitarbeiterInnen und ordneten sie den elf oben angeführten Themenbereichen zu. Dabei wurden zwei zusätzliche, in der Literatur bis dahin nicht gefundene Themen hinzugefügt. Diese Studie ist relevant, da sich nicht für alle Themen empirische Evidenz finden ließ, dafür aber umso genauer die relevanten Themen für zwei verschiedene Gruppen aufgezeigt werden konnten.

**Tabelle 2: Übersicht praktische Evidenz**

	Literature	Participants	Nonparticipants
Extrinsic motivations			
Career- and reputation-related issues	+	+	+
Learning-related issues	+	+	-
Monetary rewards	+	-	+
Firm- and peer-related recognition	+	+	-
(Issues of individual needs)	+	-	-
Organizational atmosphere and arrangements <sup>†</sup>	-	-	+
Intrinsic motivations			
(Altruism)	+	-	-
Community-related issues	+	+	-
Firm-related issues	+	+	+
Fun and enjoyment	+	+	+
Object- and task-related issues	+	+	+
Issues of individual connectivity	+	+	-
Issues of general personal attitudes toward work <sup>†</sup>	-	+	+

<sup>†</sup>New category; (Category) not found.

Quelle: Wendelken et al., 2014, S. 226

Tabelle 2 zeigt zu welchen Themen Wendelken et al. (2014) praktische Evidenz gefunden haben. Dazu analysierten sie sowohl Personen, die an der „organizational innovation community“ teilnahmen („participants“) und welche die es ablehnten teilzunehmen („nonparticipants“). Ein Plus (+) symbolisiert hier praktische Evidenz und ein Minus (-), dass sie keine praktische Evidenz feststellen konnten. Die vorliegende Arbeit setzt sich mit der Motivation von MitarbeiterInnen für Innovation auseinander, unabhängig davon, ob sie eine Affinität zur Innovation haben oder nicht. Deshalb wird in folgenden

Kapiteln ein genaueres Augenmerk auf die Themen gelegt werden, die beide TeilnehmerInnen-Gruppen motiviert haben. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht sind hinsichtlich extrinsischer Motivation für die weitere Betrachtung ausschließlich Karriere und Ansehen bezogene Themen relevant. Hinsichtlich intrinsischer Motivation sind es unternehmensbezogene Themen, wie eine gewisse Bindung zum Unternehmen, Spaß und Freude, sowie sach- und aufgabenbezogene Themen, wie das Interesse einen Entstehungsprozess mitzuverfolgen und Themen der generellen persönlichen Einstellung zur Arbeit, wie eine gewisse Neugier gegenüber einer Sache (Wendelken et al., 2014, S. 226).

Eine Studie von Steelcase Inc. (2014) mit über 12.000 Teilnehmern zeigt, dass große Zufriedenheit mit einem Arbeitsplatz direkt mit einem hohen Engagement verknüpft ist. Umgekehrt sind jene am wenigsten motiviert, die mit ihrem Arbeitsplatz unzufrieden sind. Mithilfe von neun Kategorien wurden das MitarbeiterInnenengagement bewertet. Im Zusammenhang mit dieser Arbeit interessant sind die Kategorien, ob sie sich mit Kollegen vernetzt fühlen, ob sie stolz sind für das Unternehmen zu arbeiten, ob sie sich von der Arbeit motiviert fühlen, ob ihnen die Arbeitsstelle ein Gefühl von persönlichem Erfolg gibt und ob sie die Unternehmenskultur wertschätzen. Diese Kategorien spiegeln auch deren Wichtigkeit für die Zufriedenheit und in weiterer Folge das Engagement wider. Zu erkennen sind die Triebe eine Bindung einzugehen und zu verstehen, die hier einen Beitrag zur Zufriedenheit leisten (Steelcase Inc., 2014, S. 19).

Eine Untersuchung von Steelcase Inc. (2021, S. 19–32) hat aus verschiedenen Studien fünf kritische Faktoren bestimmt, die die Arbeitserfahrung verändern. Diese haben sich schon vor der Pandemie abgezeichnet, das Bewusstsein und die Bedeutung haben sich aber durch die Arbeit von zuhause beschleunigt. Die Faktoren sind Sicherheit, Zugehörigkeit, Produktivität, Komfort und Kontrolle. Gesundheits- und Sicherheitsprioritäten der MitarbeiterInnen beinhalten dabei nicht nur Luftqualität und Sauberkeit, sondern auch das Einhalten der Sicherheitsprotokolle, damit eine bedenkenlose Rückkehr an den Arbeitsplatz vorstellbar ist. Das grundlegende Gefühl von Sicherheit befriedigt den Trieb zu schützen. In jedem untersuchten Land zählen die Menschen die Verbindung zu ihren ArbeitskollegInnen und dem Unternehmenszweck als wichtigste Gründe für eine Rückkehr an den Arbeitsplatz. Dieser Faktor der Zugehörigkeit deckt sich mit dem Trieb eine Bindung einzugehen. Einige der wichtigsten Faktoren für die Produktivität geben die StudienteilnehmerInnen mit Zusammenarbeit, Fokus, Teamzugehörigkeit und Zugang zu Tools an. Sie wollen einen wichtigen Beitrag leisten und verstehen, weshalb sie woran arbeiten. Bezüglich Komfort sind ruhige und ergonomische Arbeitsplätze die

Faktoren, die am meisten im Büro geschätzt werden. Hinsichtlich Kontrolle erwarten sich die TeilnehmerInnen mehr Eigenständigkeit wo und wie sie arbeiten, sowie ein Mitspracherecht bei der Einrichtung im Büro. Zu diesen Ergebnissen kommt die Studie nachdem weltweit viele Menschen mehrere Monate von zuhause aus arbeiteten und deshalb die Vor- und Nachteile der Arbeit im Büro klarer sichtbar wurden.

### 2.2.6 Maßnahmen zur Steigerung der Motivation

“Whether you think you can, or you think you can't – you're right.”

Henry Ford, 1863 – 1947

Bawa (2017) untersuchte bestehende Theorien und empirische Evidenz zum Thema Motivation mit dem Ziel *zehn praktisch relevante Maßnahmen* für die Unternehmensführung abzuleiten. Diese Ergebnisse sollen als Teil der hier empfohlenen Maßnahmen diskutiert, übernommen bzw. in Betracht gezogen werden.

*Als erstes* empfiehlt Bawa (2017, S. 668) die Berücksichtigung der von Maslow (1943, S. 372–382) verfassten Hierarchie der Bedürfnisse – der Reihe nach. Beginnend bei der pünktlichen Bezahlung des Gehalts, über die Jobsicherheit, Akzeptanz bis zu Anerkennung sollen die Bedürfnisse der Angestellten berücksichtigt werden. Dies soll hier nicht als konkrete Maßnahme dienen, kann aber bei der Priorisierung Anhaltspunkte geben. *Als zweites* empfiehlt Bawa (2017, S. 668) eine Unternehmenskultur der Wertschätzung, Lob und Anerkennung. Studien und Umfragen haben gezeigt, dass mit wertschätzendem Umgang die Arbeitsfreude und die Produktivität höher ist, wobei zu beachten ist, dass jede negative Äußerung Angestellten gegenüber durch drei positive Äußerungen wieder kompensiert werden kann (Fredrickson & Losada, 2005; Haller, 2019, S. 179–180; *State of the Global Workplace*, 2017, S. 38). Das Lob ist laut Haller (2019, S. 156–157) eine effektive, aber in der Berufswelt zu selten genutzte, Möglichkeit der Anerkennung. Von der motivierenden Kraft machen viele Vorgesetzte keine Verwendung, weshalb sie einem negativen "Pygmalion-Effekt" unterliegen. Wenn also Motivation und Leistung nicht gelobt werden, sinkt die Arbeitsleistung der MitarbeiterInnen, woraufhin sich die Führungskraft in ihrem negativen Vorurteil bestätigt sieht. Hingegen verstärken eine positive Voreingenommenheit und entsprechendes Handeln, loyales Verhalten und Einsatzbereitschaft, wie auch Untersuchungen von Kyndt et al. (2009) zeigen. *Als drittes* streicht Bawa (2017, S. 669) die Wichtigkeit von Transparenz, Fairness und Gerechtigkeit, was verschiedene Motivationsstrategien angeht, heraus. Speziell nachvollziehbare, beurteilbare und objektive Kriterien sind wichtig, wenn MitarbeiterInnen belohnt und

motiviert werden sollen. *Als viertes* nennt er die Rückmeldung, das Feedback, von Vorgesetzten an MitarbeiterInnen, wie sie ihre Leistung einschätzen. Feedback, Bestätigung und persönliches Interesse des Vorgesetzten verstärken das von ihm gewünschte Verhalten bei Angestellten. Nach Manso (2011, S. 1844–1845) ist Feedback auch für die Motivation zur Exploration unerlässlich, da es effizientes Experimentieren ermöglicht. Das Feedback soll hier die zukünftige Leistung verbessern und mit keiner Strafe verbunden sein. Ganz im Gegenteil können in manchen Fällen sogar Fehlschläge belohnt werden, da Angestellte ohne Schutz vor Fehlschlägen zur klassischen Arbeit tendieren und Fehlschläge vermeiden könnten. *Als fünfte* der zehn Maßnahmen empfiehlt Bawa (2017, S. 670) eine persönliche Beziehung zum/zur MitarbeiterIn und ehrliches Interesse auch für private Angelegenheiten, dies stärkt die Identifizierung mit dem Unternehmen. *Die sechste* Technik zur Motivation von MitarbeiterInnen ist es ihnen mit herausfordernden Aufgaben die Möglichkeit zu geben sich zu entwickeln, ihr Wissen zu erweitern und die Wahrnehmung im Unternehmen zu steigern. *Die siebte* Methode ist ähnlich der Wertschätzung in der Zweiten und besagt, dass MitarbeiterInnen nicht von oben herab, sondern freundlich und auf Augenhöhe behandelt werden sollen. *Die achte* Strategie zur Steigerung der Motivation ist die MitarbeiterInnen in ihren Aufgaben zu stärken und ihnen Eigeninitiative und Vorschläge zu gewähren. Die neunte Strategie schlägt vor den MitarbeiterInnen Verantwortung zu übergeben oder anderweitig ihnen Wichtigkeit zu vermitteln. Die zehnte Strategie soll sicherstellen, dass keine internen Machtkämpfe oder Eifersucht aufkommen. Machtkämpfe sind eine der größten Ursachen für Ineffizienz.

Auf Basis ihrer Forschung empfehlen Nohria et al. (2008, 79-81) Unternehmen verschiedene unternehmerische Hebel zur Befriedigung der einzelnen Bedürfnisse in Betracht zu ziehen. Das Belohnungssystem befriedigt am leichtesten den Bedarf zu erwerben. Dafür ist es wichtig effektiv zwischen guter und schlechter Leistung zu unterscheiden und Belohnung an gute Leistung zu knüpfen. Unternehmenskultur ist der effektivste Weg Bindungen zu verstärken und den MitarbeiterInnen ein Gefühl von Zugehörigkeit, Freundschaft und Zusammenarbeit zu geben. Jobs und Rollen so zu definieren, dass sie erfüllend, bedeutsam, interessant und doch herausfordernd sind, also das Job Design, unterstützt die MitarbeiterInnen bei ihrem Gefühl einen wichtigen Teil zu leisten, sich zu entwickeln und zu lernen. Faire, vertrauenswürdige und transparente Performance- und Ressourcenverteilungsprozesse geben den Angestellten den nötigen Schutz und Sicherheit. Lee und Raschke (2016, S. 167–168) hingegen argumentieren,

dass sich nicht alle Umstände durch diese Ansätze abdecken lassen, da sie sich zu detailliert auf die einzelnen Bedürfnisse fokussieren. Sie argumentieren, dass die Unternehmenskultur einen gesamtheitlichen und auch in verschiedenen Ausprägungen positiven Einfluss auf die Motivation haben kann und die genannten Bedürfnisse nur eine Teilmenge einer Unternehmenskultur sind. J. C. Ryan (2017, S. 46–47) verteidigt hingegen den individuellen Ansatz, da Ansätze über die Unternehmenskultur verschiedene Auswirkungen auf die Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen haben können. Für die individuelle Motivation von Angestellten ist demnach eine individuelle oder detaillierte Betrachtung vorteilhaft.

Im Vergleich von Bawa (2017) mit Nohria et al. (2008) stellt sich heraus, dass beide zu auffällig ähnlichen Schlüssen kommen. Ein offensichtlich wichtiger Faktor ist die mehrfach erwähnte Unternehmenskultur, die den MitarbeiterInnen ein Gefühl der Wertschätzung, der Anerkennung, der Zugehörigkeit und der persönlichen Bindung zum Unternehmen vermitteln soll. Eng mit der Unternehmenskultur hängen die Werte Transparenz, Fairness und Gerechtigkeit zusammen, sollen dennoch, ob ihrer Wichtigkeit, nochmal speziell herausgehoben werden. Weiters zu erwähnen ist das Job Design, das die Jobs so definiert, dass MitarbeiterInnen an herausfordernden, bedeutsamen und verantwortungsvollen Aufgaben wachsen, sich einbringen und sich weiterentwickeln können. Die extrinsischen Belohnungssysteme kommen bei beiden Empfehlungen eher unterrepräsentiert vor. Nohria et al. (2008) erwähnen zwar das Belohnungssystem, Bawa (2017) hingegen erwähnt es nur kurz im Rahmen der Maslowschen Bedürfnishierarchie. Dies deckt sich auch mit der Analyse aus Kapitel 2.2.5 aus der Studie von Wendelken et al. (2014) die für vier intrinsische und nur ein extrinsisches Themenfeld praktische Evidenz in beiden Teilnehmergruppen gefunden hat. Aus all diesen Erkenntnissen lässt sich schließen, dass zwar dem Belohnungssystem eine gewisse Relevanz beigemessen werden sollte, die anderen drei Themen jedoch fundamentaler und von größerer Relevanz sind.

Um die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und somit auch das Engagement und die Motivation zu steigern gibt die aktuelle Studie von Steelcase Inc. (2021), siehe Kapitel 2.2.5, Ansatzpunkte was sich MitarbeiterInnen für eine Rückkehr aus dem Homeoffice im Büro wünschen. Zu den wichtigsten Faktoren darunter, zählt der soziale Aspekt – die Zugehörigkeit und das Zusammenarbeiten.

## 2.3 Change-Management

Die Begriffe Change-Management und Veränderungsmanagement werden im Deutschen synonym verwendet. Aufgrund der Verbreitung wird in den Überschriften und den Modellbezeichnungen der Change und im Fließtext, aufgrund der besseren Lesbarkeit, die Veränderung verwendet.

Kurt Lewin war ein Pionier in der Psychologie und entwickelte mit dem 3-Phasen-Modell eines der grundlegenden Modelle im Veränderungsmanagement, auf das viele weitere Forschungen aufbauten. 1996 hat mit ‚Leading Change‘ auch Prof. John P. Kotter, einer der führenden Wissenschaftler auf dem Gebiet des Veränderungsmanagements, dazu ein wegweisendes Werk veröffentlicht<sup>2</sup>.

### 2.3.1 Definition und Relevanz

Das Veränderungsmanagement beschreibt alle Aspekte zur Umsetzung von weitreichenden Veränderungen in einem Unternehmen und dem Übergang von einem aktuellen Ist-Zustand in einen erstrebten Soll-Zustand. Das Veränderungsmanagement befasst sich dabei nicht mit einzelnen, akuten Problemen, sondern vielmehr mit der ganzheitlichen Perspektive unter Einbezug der Handlungsfelder Strategie, Kultur, Technologie und Organisation. Die Veränderung umfasst somit Vision, Geschäftsstrategie, Führung, Kommunikation, Methoden, Verfahren, sowie Strukturen und Prozesse (Vahs & Weiland, 2020; Vahs, 2019, S. 324).

Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung verfolgt das Veränderungsmanagement ein konkret abgestecktes Ziel, das in einem gewissen Zeitrahmen erreicht werden soll. Das Veränderungsmanagement bezieht auch explizit externe Komponenten, wie Politik, Gesellschaft und die Märkte in die Betrachtung mit ein. So ist die als sozialwissenschaftliches Veränderungskonzept gewachsene Organisationsentwicklung von hoher Partizipation geprägt, sowie kontinuierlich und langfristig ohne konkretes Ziel ausgelegt (Werther & Jacobs, 2014, S. 44–50).

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“  
Heraklit von Ephesus, 520-460 v. Chr.

In einer sich immer schneller verändernden Welt ist auch die Fähigkeit von Unternehmen sich zu wandeln und damit wettbewerbsfähig zu bleiben essentiell. Dabei verändert

---

<sup>2</sup> <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6495>, zuletzt geprüft am 8. Mai 2021

sich nicht nur die Technologie, sondern auch die Märkte, die Nachfrage, die ArbeiterInnenschaft, lokale oder globale Regulationen oder der Mitbewerber. Um überleben zu können und erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen, trotz der niedrigen Erfolgsrate, Strategien entwickeln um den Bedarf an Veränderung zu erkennen, die die neuen Möglichkeiten und Gefahren in sich bergen (Hallencreutz & Turner, 2011, S. 60; Hansson et al., 2008; Hayes, 2014, S. xii; Noblet et al., 2006; van Knippenberg et al., 2006). Von diesen Veränderungsinitiativen schlagen 70 % fehl, weshalb eine gründliche Planung und Umsetzung der Vorhaben wichtig ist (Beer & Nohria, 2011, S. 137).

### 2.3.2 Modelle von Change-Prozessen

Die ersten entwickelten Modelle zum Veränderungsprozess sind noch eher starr und von sequentiell ablaufenden Phasen dominiert. Bei moderneren Modellen wird der Wandel zunehmend mehr als konstanter und fortlaufender Prozess betrachtet, denn als einzelnes Ereignis (Kotter, 2012a, S. 47). Mit dem Übergang von der klar abgrenzbaren einzelnen Veränderung zu einem konstant wandel- und anpassbaren Unternehmen, verschwimmen auch die Grenzen zwischen Veränderungsmanagement und Organisationsentwicklung immer mehr. Die Probleme, die durch zu viel Veränderung auftreten können, werden im Kapitel 2.3.5 besprochen.

#### 2.3.2.1 3-Phasen-Modell nach Lewin

Das 1947 von Kurt Lewin veröffentlichte 3-Phasen-Modell für Veränderungsprozesse in Gruppen und Organisationen gilt trotz einiger Unzulänglichkeiten als eines der grundlegenden Modelle im Veränderungsmanagement (Robbins & Judge, 2013, S. 584–586; Sonenshein, 2010, S. 478). Das Modell dient als wichtige Grundlage für die weitere Entwicklung von Theorien zu Veränderung. Lewin beschreibt die Zustände des Modells, als im Gleichgewicht zwischen antreibenden und widerstrebenden Kräften. Um von einem aktuellen Zustand in einen neuen erstrebten Zustand zu wechseln, sind die folgenden Schritte notwendig (Lewin, 1947; S. Cummings et al., 2016).

##### 1. Auftauen

Teil dieser Phase ist das Vorbereiten der Betroffenen auf die Veränderung. Wichtig ist, dass Verständnis für die Veränderungsgründe geschaffen wird, die Betroffenen mit deren Bedenken in den Prozess mit einbezogen werden und Pläne offen kommuniziert werden.

## 2. Bewegen

In dieser Phase werden die Veränderungen durch die Verantwortlichen implementiert. Widerstände werden abgebaut, auch klare und offene Kommunikation tragen hierzu bei, die Betroffenen werden beim Übergang unterstützt und der Veränderungsprozess genau beobachtet.

## 3. Einfrieren

Um nicht in alte Muster zurückzufallen sollen die durchgeführten Veränderungen gefestigt und zum neuen ‚Normal‘ werden. Dazu wird der aktuelle Stand genau überwacht und sichergestellt, dass die Veränderung auf allen relevanten Ebenen implementiert ist. Einerseits ist die Einfachheit des Modells von großem Vorteil für die Anwendung und Etablierung in der Praxis, andererseits wird das Modell als zu simplifiziert und der komplexen Wirklichkeit nicht gerecht werdend, bezeichnet. Auch bei der Entwicklung und Evidenz des Modells, sind aus wissenschaftlicher Sicht noch Fragen offen. Für diese Arbeit soll die praktische Betrachtung von Relevanz sein und da hat das Modell sich entsprechend etabliert (S. Cummings et al., 2016). Bartunek und Woodman (2015) bemängeln weiters noch die eindimensionale, lineare Betrachtung des Modells von Lewin und schlagen vor auch zeitliche Dimensionen zu berücksichtigen.

### 2.3.2.2 8-Stufen-Modell nach Kotter

Das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter erweitert das 3-Phasen-Modell von Lewin und adressiert dabei acht kritische Fehler, die den Veränderungsprozess negativ beeinflussen können. Kotter begründet das Modell auf seinen eigenen Beobachtungen und Erfahrungen aus der Praxis mit über 100 Unternehmen, legt aber die empirische Fundierung nicht nachvollziehbar offen. Breite Anwendung findet das Modell vor allem durch seine einfache Anwendbarkeit in der Praxis (Kotter, 1995; Kotter, 2011; Kotter, 2012b; Appelbaum et al., 2012).

#### Acht Stufen, um eine Organisation zu transformieren:

##### 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Unter den Führungskräften und MitarbeiterInnen soll ein Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Veränderung geschaffen werden. Diese Dringlichkeit kann sich sowohl durch Krisen als auch durch erkannte Chancen ergeben.

## 2. Eine Führungskoalition aufbauen

Das Zusammenstellen eines für das Unternehmen repräsentativen Führungsteams, das entsprechende Power, Expertise, Reputation und Führungskompetenz vereint. Wichtig im Führungsteam ist das Erkennen der Dringlichkeit und gegenseitiges Vertrauen.

## 3. Vision und Strategie entwickeln

Von dem Führungsteam soll eine Vision und dazu eine Strategie erarbeitet werden, wie die Dringlichkeit angegangen werden kann. Die Vision soll vorstellbar, wünschenswert, realistisch, verständlich, klar und doch flexibel sein. Dies soll ein erstrebenswertes Bild der Zukunft für alle StakeholderInnen zeichnen, eine effiziente Kommunikation gewährleisten und allen als Leitfaden für Entscheidungen dienen.

## 4. Die Vision des Wandels kommunizieren

Die Vision und die daraus abgeleitete Strategie sollen möglichst verständlich, greifbar und inspirierend an MitarbeiterInnen vermittelt werden. Das Führungsteam dient als Vorbild und kommuniziert über möglichst viele Kanäle wiederholt die Vision.

## 5. MitarbeiterInnen auf breiter Basis befähigen

Hindernisse können offensichtliche Hindernisse, wie suboptimale Strukturen oder ungenügende technische Voraussetzungen, aber auch nicht unmittelbar sichtbare Hindernisse, wie der Widerstand von MitarbeiterInnen sein. Diesem Widerstand soll die nötige Aufmerksamkeit gewidmet und wenn nötig Anpassungen vorgenommen werden.

## 6. Schnelle Erfolge erzielen

Erste schnelle Erfolge sind in einem langandauernden Veränderungsprozess wichtig, um die Motivation für die Veränderung zu erhalten und weitere Unterstützung zu gewinnen. Darüber hinaus stärkt das die Glaubwürdigkeit in die angestrebte Veränderung und liefert mitunter schon erstes Feedback zur Umsetzbarkeit.

## 7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Erzielte Erfolge sollen gefestigt und die Veränderung weiterhin genau beobachtet werden, bei Bedarf ist das Vorgehen anzupassen. Weitere Veränderungen sollen angestrebt werden. Laut Kotter soll keinesfalls zu früh der erfolgreiche Abschluss des Gesamtprojekts verkündet werden.

## 8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Die neuen Vorgehen sollen generationenübergreifend in der Unternehmenskultur verankert werden. Führungskräfte werden darauf sensibilisiert nicht in alte Muster zurückzufallen und die MitarbeiterInnen verknüpfen die Veränderung mit dem eingetretenen Erfolg.

Appelbaum et al. (2012) stellten in ihrer Überprüfung der Literatur hinsichtlich Kotters Acht-Stufenmodell wenig empirische Evidenz für das komplette Modell fest, sehr wohl aber für die meisten einzelnen Stufen. Sie konnte allerdings auch keine Evidenz gegen das Modell finden und halten es somit weiterhin als empfehlenswerte Referenz. Sie führen die Beliebtheit und die weite Verbreitung auf die intuitive und einfach anzuwendende Art und Weise, in der es geschrieben ist, zurück. So ist das Modell speziell für die Anwendung durch ManagerInnen und StakeholderInnen im Veränderungsprozess ausgelegt und findet deshalb in der Praxis weite Verbreitung. Es wird auch darauf hingewiesen, dass das Modell nicht für alle Veränderungsprozesse anwendbar ist. Es wurde entwickelt, um *„fundamentale Veränderungen wie ein Unternehmen geführt wird, um in einem herausfordernden Markt zurecht zu kommen“*, zu bewältigen.

### 2.3.2.3 5-Phasen-Modell nach Krüger

Aus den Betrachtungen von Kotter und eigenen Erhebungen durch Wilfried Krüger entstand das 5-Phasen-Modell. Die Phasen sind dem Modell von Kotter sehr ähnlich, sind aber ergänzt um Kritikpunkte am 8-Phasen-Modell, wie der Sicherung der fortlaufenden Wandlungsbereitschaft oder der fehlenden Dynamik durch die starre Abfolge. Krüger definiert die Phasen, Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung und legt weiters für jede Phase zwei Kernaufgaben fest. Damit gibt er konkrete Empfehlungen für Verwirklichung der Veränderung (Krüger, 2014).

### 2.3.3 **Leadership in Change**

„Ohne aktive Unterstützung durch das Topmanagement ist kein transformativer Wandel möglich.“, bringt es Bach (2014, S. 97) auf den Punkt. Er betont damit, dass die Rolle des Topmanagements als „Enabler und Legitimator des Wandels“ unabhängig davon sei, aus welchem Personenkreis die Initiative für den Wandel stammt. Für Sirkin und Keenan (2011) ist das Topmanagement-Commitment eines der vier wesentlichen Elemente, die ein Veränderungsprojekt braucht, um überhaupt starten zu können. Weiters halten die Autoren fest, dass bei sichtbarem Commitment die Devise – umso mehr,

umso besser – gilt. Leadership ganz allgemein wird weithin als die wichtigste Voraussetzung für den Veränderungsprozess angesehen (Hayes, 2014, S. 167). Umgekehrt formuliert, ist es die Aufgabe der Führung, Veränderung zu erzeugen und zu lernen, wie mit schneller Veränderung umgegangen werden kann. Wie bei den einzelnen Change-Modellen ersichtlich, sind zentrale Themen der Veränderung die Kommunikation, die Vision, das Befähigen, Motivieren und in die gleiche Richtung lenken der MitarbeiterInnen und deren Entlastung von eventuellen Veränderungsängsten. All dies Bereiche werden als wichtige Kompetenzen von Führung angesehen (Kotter, 1990/2011). Hayes (2014, S. 186) formuliert sieben konkrete Aufgaben, die Führungskräfte für eine erfolgreiche Veränderung berücksichtigen sollen. Das sind die Sinnstiftung, mit erkennen von Chancen und Bedrohungen, die Aufmerksamkeit erfordern. Die Entwicklung einer Vision, eines erstrebenswerten zukünftigen Zustands und der erforderlichen Aktionen, um diesen Zustand zu erreichen. Die Kommunikation dieser Vision an ein breites Publikum und die Berücksichtigung deren Feedbacks um das Engagement zu steigern. Ein gemeinsames Gefühl für die Richtung fördern, damit die MitarbeiterInnen zusammen daran arbeiten können die Vision zu erreichen. Das Ermöglichen, durch Beseitigen von Hindernissen und Schaffen fördernder Bedingungen für andere. Die Unterstützung der Betroffenen und zuletzt das Momentum und die Veränderung durch Engagement und Taten aufrechtzuerhalten. Verglichen mit dem 8-Stufenmodell von Kotter in Kapitel 2.3.2.2 sind die großen Überschneidungen dieser Aufgaben mit den einzelnen Phasen und somit auch die große Verantwortung von Führungskräften im Veränderungsprozess ersichtlich.

### 2.3.4 Herausforderungen bei Change-Prozessen

Innovationsprozesse beinhalten meist auch einen erheblichen Anteil an Veränderung, weshalb bei im Unternehmen zur Anwendung kommenden Innovationen auch ein Veränderungsprozess vorliegt. Herausforderungen bei Prozessen speziell im Hinblick auf Innovationen werden im Kapitel 2.1.5 beschrieben.

Sirkin und Keenan (2011) definieren vier essentielle Elemente, die erfüllt sein müssen bevor eine Veränderungsinitiative richtig starten kann, Dauer, Seriosität, Engagement und Anstrengung. Dabei geht es ihnen bei der Dauer mehr um die richtige Wahl der Fortschrittsüberprüfungsintervalle als um die Projektdauer an sich. Mit Seriosität beschreiben sie das Team, das die Veränderung leitet, welche Personen teil davon sind und welche Fähigkeiten wichtig sind um die Veränderung zu einem Erfolg zu führen.

Mit Engagement oder Commitment zeigen sie noch einmal klar die Wichtigkeit auf, wie und von wem die Veränderung kommuniziert und unterstützt wird. Mit Anstrengung beschreiben sie zuletzt die Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen, die Teil des Veränderungsprozesses sind oder von der Veränderung selbst betroffen sind. In ihren Vorschlägen werden Sirkin und Keenan auch konkreter bezüglich dieser vier, von ihnen mit dem Kürzel ‚DICE‘ – Duration, Integrity, Commitment, Effort – bezeichneten, wichtigen Komponenten, welche im Kapitel 2.3.7 weiter erläutert werden.

Veränderungsmüdigkeit ist ein weiteres Problem das bei Change-Prozessen auftreten kann, speziell wenn diese als ‚zu häufig‘ wahrgenommen werden (Bernerth et al., 2011, S. 322). Dieses spezielle Problem soll aufgrund der Relevanz für diese Arbeit separat in Kapitel 2.3.5 erläutert werden.

Es kann auch vorkommen, dass Widerstand oder zumindest Stillstand von MitarbeiterInnen ausgeht, die prinzipiell die Fähigkeiten und das Wissen besäßen die Veränderung durchzuführen. Sie sind sehr engagiert in dem Unternehmen und würden die Veränderung grundsätzlich unterstützen. Dieser Widerstand gegen die Veränderung spiegelt weder Widerstand per se noch lediglich Trägheit wider. Trotz des aufrichtigen Bekenntnisses zur Veränderung selbst, können viele MitarbeiterInnen ihre Energie unbewusst für ein versteckt konkurrierendes Engagement aufwenden, welches zu einem Blockieren der Veränderungsbemühungen führt. Ein solches verstecktes konkurrierendes Engagement könnte z. B. die Befürchtung einer Führungskraft sein, dass wenn das Veränderungsprojekt zu erfolgreich abgeschlossen wird, ihr/ihm noch viel größere, nicht mehr bewältigbare, Projekte aufgetragen werden. Solche konkurrierenden Engagements oder ‚competing commitments‘ machen Personen immun für Veränderung, obwohl sie diese an sich befürworten (Kegan & Lahey, 2011).

### 2.3.5 Change-Müdigkeit

Die Veränderungsmüdigkeit oder Change-Müdigkeit („change fatigue“) bezeichnet einen Zustand bei MitarbeiterInnen ausgelöst durch ‚zu viel‘ Veränderung. Dieser Zustand ist geprägt von Erschöpfung, welche gleichzeitig der zugrundeliegende Mechanismus für die weiteren Folgen der Veränderungsmüdigkeit ist. Die Erschöpfung führt zu weniger Engagement für das Unternehmen und erhöht die Unternehmenswechselabsichten bei den betroffenen MitarbeiterInnen, wie eine Studie von Bernerth et al. (2011) zeigte. Auch wenn Hansson et al. (2008) in ihrer Studie keine kurzzeitigen Effekte von Veränderung auf den Erschöpfungszustand der MitarbeiterInnen gefunden haben,

so haben sie eine signifikante Verringerung eines für die Erholung zuständigen Hormons bei den, der Veränderung ausgesetzten MitarbeiterInnen gefunden. Dies, in Kombination mit mehrfachen Veränderungen hintereinander, stützt, trotz der fehlenden kurzfristigen Effekte, die Beobachtung, dass ab einem nicht näher definierten ‚zu viel‘ keine Erholung mehr eintritt und Erschöpfung die Folge ist.

Babalola et al. (2016) untersuchten in ihrer Studie wie sich ethische Führung (‚ethical leadership‘) bei häufiger Veränderung auf die Unternehmenswechselabsichten auswirkt. In ihrer Studie zeigen sie auf, wie wichtig ein ethischer Führungsstil ist, um die Auswirkungen von häufiger Veränderung und Veränderungsmüdigkeit abzumildern und so Verluste in der Belegschaft zu reduzieren. Brown et al. (2005, S. 120–121) definieren ethische Führung als die *„Demonstration von normativ angemessenem Verhalten durch persönliche Handlungen und zwischenmenschliche Beziehungen, sowie das Fördern eines solchen Verhaltens bei den MitarbeiterInnen durch beidseitige Kommunikation, das Einfordern des Verhaltens und entsprechende Entscheidungsfindung“*. Der Teil ‚Demonstration von normativ angemessenem Verhalten‘ bezieht sich dabei darauf, wie die Führungskraft von ihren Angestellten wahrgenommen wird. Das Verhalten der Führungskraft sollte dabei als angemessen angesehen werden. Wichtige Eigenschaften sind Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Fairness und Sorgfalt, wobei der Ausdruck ‚angemessen‘ absichtlich vage gewählt wurde, da dies auch sehr von der Umgebung und dem Kontext abhängt. In Bezug auf die vier grundlegenden Triebe von Menschen aus Kapitel 2.2.3 ist hier das Bedürfnis Bindungen einzugehen erkennbar. Durch das ethische – normativ angemessene – Verhalten der Führungskraft, mit speziellem Augenmerk auf Fairness und Respekt, wird die persönliche Bindung und Loyalität der MitarbeiterInnen gestärkt. Dies ist in Zusammenhang mit transparenter Kommunikation und Entscheidungsfindung auch dem Trieb zu schützen zuträglich, da den MitarbeiterInnen ein Gefühl von Sicherheit und Vertrauen auf diese Werte, aber auch die Möglichkeit sich zu äußern und der Respekt der jeweiligen Meinung gegeben wird.

### 2.3.6 Empirische Studien

Eine Studie von Penning Consulting & Forsa (2018a) unter 90 HR-Verantwortlichen in Deutschland stellt fest, dass in Unternehmen mit niedrigem Engagement insbesondere die Change-Management Funktion weniger wahrgenommen wird. In Unternehmen mit hohem Engagement lässt sich feststellen, dass Führungskräfte der mittleren Ebene häufiger Prozesse eigenverantwortlich gestalten und verbessern können. Nicht nützliche

Veränderungen werden eher als Lernerfahrung genutzt und weniger zur Schuldzuweisung. In Unternehmen mit hohem Engagement lässt sich ebenfalls beobachten, dass Führungskräfte mehr Wert auf die Potenzialentwicklung und Motivation ihrer Mitarbeiter legen. Auch die Studien im Kapitel 2.1.6 stellen die Wichtigkeit einer guten Führung für Innovation, die auch immer eine Veränderung ist, dar. Nach einer Studie von Wähler et al. (2019, S. 30) geben knapp zwei Drittel der Unternehmen an, dass die Veränderungen im Verhalten und im Rollenverständnis von Führungskräften und MitarbeiterInnen einen wesentlicher Faktor zum Erreichen von Agilität waren. Mehr als drei Viertel führen den Erfolg eindeutig auf einen Kulturwandel zurück.

### 2.3.7 Maßnahmen für erfolgreiche Change-Prozesse

Für die vier von Sirkin und Keenan (2011) definierten essentiellen Elemente für Veränderung, geben sie zugleich auch weitere Vorschläge, wie diese gehandhabt werden sollten. Laut ihren Untersuchungen sind die Abstände, in denen der Fortschritt der Veränderungsprojekte überprüft wird, relevanter für den Erfolg als die gesamte Laufzeit des Projekts. Mit einer Zeitspanne von zwei Wochen für komplexere und sechs bis acht Wochen für einfachere Veränderungsprojekte, geben sie konkrete Empfehlungen für einen Überprüfungsintervall ab und fassen dies unter dem Punkt Dauer („Duration“) zusammen. Mit der Seriosität sprechen sie die Wichtigkeit des richtigen Projektteams und der Zusammenstellung aus Personen mit Wissen, Fähigkeiten und sozialen Netzwerken an. Für den Erfolg der Veränderung sollte das Projektteam divers, hochqualifiziert, integer und ergebnisorientiert sein. Auch sollten sogenannte Top-PerformerInnen in dem Team sein, obwohl die Versuchung nahe liegt, diese im Alltagsgeschäft einzusetzen. Einen eigenen Punkt widmen Autoren dem Engagement oder Commitment des Topmanagements zur Veränderung. Wie schon von Rothwell im Kapitel 2.1.3 erwähnt, ist die sichtbare Unterstützung des Topmanagements für Innovation ein relevanter Faktor für diese, und so verhält es sich auch bei den, den Innovationen ähnlichen, Veränderungsprozessen. *„Mitarbeiter ändern sich nicht, wenn sie keine klare Unterstützung der Führungsebene für die Veränderung erkennen“*, ist die klare Aussage. Die Botschaften zur Veränderung müssen klar und konsistent sein und können nicht oft genug kommuniziert werden, genauso wie die Notwendigkeit und die Auswirkungen für die MitarbeiterInnen. Als viertes essentielles Element führen sie den zusätzlichen Aufwand an, der den MitarbeiterInnen durch die Veränderung entsteht. Um durch zu starke Steigerung

des Arbeitspensums keinen Widerstand gegen die Veränderung bei den MitarbeiterInnen auszulösen, soll sichergestellt werden, dass das Pensum einer Person sich um nicht mehr als 10 % steigert. Andernfalls sollten zusätzliche Kräfte für die Veränderung eingeplant oder Teile der Arbeit ausgelagert werden.

Heidari-Robinson und Heywood (2021, S. 138) weisen auf die Wichtigkeit eines fairen und transparenten Prozesses für die Veränderung hin, um die MitarbeiterInnen mit ins Boot zu holen. So soll von Anfang an klar und offen kommuniziert werden was passieren wird und wen es betrifft. Je persönlicher diese Kommunikation ist, desto besser. Eine persönliche Kommunikation gibt gleichzeitig auch die wichtige Möglichkeit Rückmeldungen und Bedenken aufzugreifen oder direkt zu beantworten. Diese Empfehlungen decken sich auch mit den Maßnahmen zur Motivation von MitarbeiterInnen in Kapitel 2.2.6, die grundlegende Transparenz und Fairness im Umgang nahelegen und eine persönliche Einbindung und Behandlung auf Augenhöhe empfehlen. Hayes (2014, S. 233) formuliert es sogar als Kernaufgabe einer Führungskraft die Anderen für die Unterstützung der Veränderung zu motivieren und verweist nochmal auf den großen Anteil den die Art der Kommunikation daran hat.

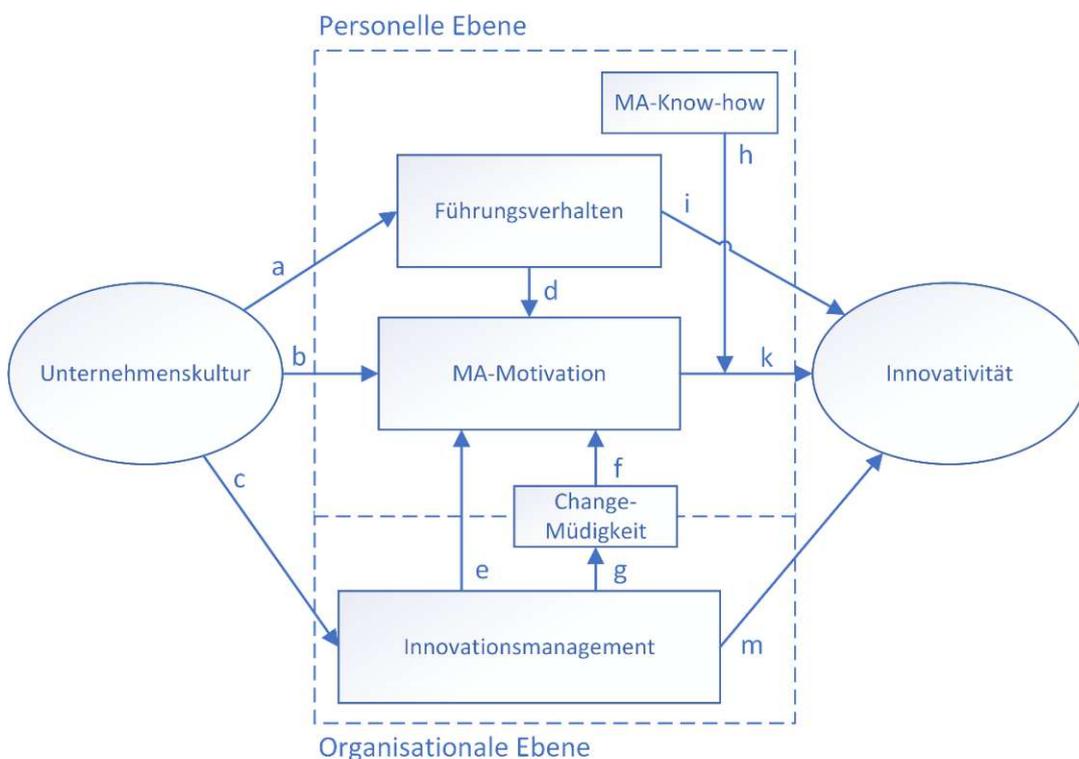
Speziell um der Auswirkung der Veränderungsmüdigkeit – den stärkeren Wunsch von Angestellten nach einem Unternehmenswechsel – entgegenzuwirken empfehlen Babalola et al. (2016), wie in Kapitel 2.3.5 beschrieben, den aktiven Einsatz von ethischer Führung. Durch das Einbeziehen der Gruppe schaffen diese Führungskräfte ein Zugehörigkeitsgefühl der Angestellten und steigern ihr Selbstwertgefühl. Nach Brown et al. (2005, S. 120) sind für ethische Führung unter anderem Eigenschaften, wie Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Fairness und Sorgfalt der Führungspersonen wichtig.

## 2.4 Konzeptionelles Modell

Nach eingehender Analyse der im Theorieteil erarbeiteten Faktoren und empfohlenen Maßnahmen wurden diese kategorisiert und deren wechselseitige Verknüpfung analysiert mit dem Ziel der Entwicklung eines konzeptionellen Modells. Als zentrale Elemente für Innovativität stellten sich, neben den eingangs beschriebenen Faktoren der Motivation und des Innovationsmanagements, auch die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten heraus. Das Change-Management wird indessen im Rahmen des Innovationsmanagements verortet. Eine Zusammenfassung der Faktoren mit deren zugeordneten Beziehungen findet sich, bereits unter Einbeziehung der Fallstudien, in Tabelle 3 im Kapitel 5.1.

Das folgende konzeptionelle Modell stellt dar, wie sich die Unternehmenskultur auf die Innovativität auswirkt. Führungsverhalten, MA-Motivation und Innovationsmanagement nehmen darin eine Mediatorenrolle ein. Das MA-Know-how wirkt hingegen moderierend auf den Einfluss von MA-Motivation auf die Innovativität. Die personelle Ebene umfasst Führungskräfte und MitarbeiterInnen, deren soziales Verhalten und Zusammenwirken. Die organisationale Ebene betrifft Prozesse, Strukturen und Abläufe, die in der Organisation für Innovation festgelegt wurden.

**Abbildung 3: Konzeptionelles Modell zu Einflüssen auf die Innovativität in Unternehmen**



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden die wichtigsten Einflussfaktoren und Maßnahmen aus der Theorie, den in Abbildung 3 dargestellten Zusammenhängen, zugeordnet. Im nachfolgenden Text wird dazu mit einem in Klammern gestellten Buchstaben auf die jeweilige Verbindung verwiesen.

Eine zentrale Bedeutung kommt in allen analysierten Bereichen - Innovationsmanagement, MA-Motivation und Change-Management - der Unternehmenskultur zu. In ihrer Studie haben Moussa et al. (2018) das Führungsverhalten, das Unternehmensklima und die Hindernisse als beeinflussende Faktoren für Innovation identifiziert. Die im Rahmen dieser Arbeit speziell betrachtete Motivation der MitarbeiterInnen wird in ihrem Modell nicht explizit betrachtet und fließt nur teilweise in die Faktoren Führungsverhalten und Unternehmensklima mit ein.

Die Unternehmenskultur ist ein dem Unternehmen zugrundeliegendes Set an Werten, Normen und Annahmen. Sie betrifft jede Ebene des Unternehmens, ist Grundlage für Veränderung und beeinflusst das Führungsverhalten und die Entscheidungsfindung in einem Unternehmen (T. G. Cummings & Worley, 2008, S. 520–521). Eine Unternehmenskultur wird auch von den Faktoren, die sie beeinflusst, wieder selbst beeinflusst. Jede Handlung wird von der Unternehmenskultur beeinflusst, die Summe der Handlungen wirkt sich dabei aber auch wieder auf die Unternehmenskultur aus. Diese beidseitige Wirkung wird in diesem Modell nicht berücksichtigt, um eine möglichst einfache, anschauliche Darstellung zu erreichen. Als sich langsam verändernder und tief im Unternehmen verwurzelter Faktor wird die Unternehmenskultur dabei als unabhängige Variable betrachtet. Durch grundlegende Führungswerte, wie Fairness und Gerechtigkeit, aber auch Entscheidungsfreude und Commitment zu innovativen Themen (siehe Abbildung 3, Beziehung a), beeinflusst die Unternehmenskultur das Führungsverhalten. Durch Wertschätzung, Anerkennung und das Schaffen von entsprechenden physischen und psychosozialen Bedingungen (b) wird ebenso die MA-Motivation beeinflusst. Der positive Einfluss wird untermauert durch die Studie von Penning Consulting & Forsa (2018a). Eine in der Unternehmenskultur verankerte transparente Kommunikation und der Umgang mit Widerstand (c) beeinflussen überdies die Planung der Innovationsprozesse. Der kulturelle Widerstand wird von einem von drei Unternehmen als große Hürde wahrgenommen. Der kulturelle Wandel wird zudem als einer der fünf wichtigen Bereiche gelistet in denen sich europäische Unternehmen verbessern können (Bawa, 2017; Deloitte Insights, 2019; Haller, 2019; Heidari-Robinson & Heywood, 2021; Moussa et al., 2018; Nohria et al., 2008; Sirkin & Keenan, 2011; Thomas Kley, 2018; Zwick, 2002).

Das Führungsverhalten, das die Gesamtheit der Verhaltensweisen und Aktivitäten der Führungskräfte bezeichnet, wirkt sich durch die direkte Beziehung stark auf die MitarbeiterInnen aus. Job Design, Transparenz und Fairness bei der Bewertung/Belohnung, Wertschätzung, Feedback und Ehrlichkeit (d) sind dabei wichtige Einflussfaktoren auf die MA-Motivation, wie unter anderen die Studie von Penning Consulting & Forsa (2018b) bekräftigt. Das Commitment zur Innovation oder Veränderung und effektive Koordination (i) geben den MitarbeiterInnen klare Orientierung und wirken sich so direkt auf die Innovativität aus. In hinsichtlich Innovationsförderung führenden Branchen fördern und ermöglichen nahezu alle Führungskräfte Innovation, was die Wichtigkeit des Führungscommitments induziert. (Bawa, 2017; Deloitte Insights, 2019; Heidari-Robinson & Heywood, 2021; Moussa et al., 2018; Nohria et al., 2008; Sirkin & Keenan, 2011).

Mit zunehmender Zufriedenheit steigt das Engagement der MitarbeiterInnen. Die Erwartung einer Belohnung, wie Anerkennung, Wissenszuwachs, Karriereförderung oder Befriedigung der Neugierde (k), kann in Kombination dazu führen, dass MitarbeiterInnen ferner ihr entsprechendes Know-how (h) für die Implementierung von Innovation anwenden. Zwar sehen nur 24% der Unternehmen eine Belohnung für Innovation als wichtig an (Deloitte Insights, 2019), es lässt sich aber feststellen, dass Karriereperspektiven und Sinnvermittlung mit hohem Engagement einhergeht (Penning Consulting & Forsa, 2018b). Weiters lässt sich zusammenfassen, dass faire und transparente Belohnung ein zusätzlicher Faktor hinsichtlich der Motivation darstellt. Wie die empirische Betrachtung vermuten lässt, spielen mit Karriere und Ansehen die intrinsischen Faktoren eine wichtige Rolle. Somit lässt sich schließen, dass Belohnung fair sein soll, die Entwicklung der MitarbeiterInnen der reinen geldwerten Vergütung vorzuziehen ist. Dies hat den zusätzlichen Effekt der Befähigung der MitarbeiterInnen, die sich wiederum positiv auf das Unternehmen und die Innovativität auswirkt, wie auch eine Untersuchung bei führenden innovationsfördernden Unternehmen zeigt (Bawa, 2017; Deloitte Insights, 2019; Manso, 2011; Nohria et al., 2008; Wendelken et al., 2014).

Das Innovationsmanagement beinhaltet alle Prozesse zur Steuerung von Innovation oder Veränderung. Auf die MA-Motivation wirkt es sich über den Umgang mit Widerstand und Opponenten, sowie dem von den MitarbeiterInnen einzubringenden Aufwand aus (e). Mittels zeitlicher Planung und Steuerung der Intensität von Veränderungen (g) können Effekte, wie Erschöpfung (f), gesteuert werden. Angesichts transparenter, klarer Prozesse und Regeln, Budgetplanung, sowie Teamkomposition (m) lässt sich

auch ein direkter Einfluss auf die Innovativität feststellen. Mehr als jedes dritte Unternehmen hält eine Strategie, klare Struktur und Prozesse als die wichtigsten Faktoren für Innovation und bekräftigt damit die Wichtigkeit dieser Schlüsselkomponente. (Bernerth et al., 2011; Chung et al., 2017; Deloitte Insights, 2019; Hansson et al., 2008; Manso, 2011; Moussa et al., 2018; Sirkin & Keenan, 2011; Thomas Kley, 2018).

Aufgrund der abweichenden Innovationsbedürfnisse von Unternehmen bedingt durch die Unternehmensgröße (vgl. KMU Forschung Austria, 2020, S. 29) und deren Branche (vgl. Kapitel 2.1.6), werden diese Einflüsse bzw. Kontrollvariablen aus der vorliegenden Betrachtung ausgeschlossen. Im Rahmen der in Kapitel 4 dargestellten Fallstudien wird die Praxisrelevanz des Modells qualitativ überprüft. Die Steuerung der Kontrollvariablen erfolgt im Zuge dessen über die Auswahl der Unternehmen.

## 2.5 Zusammenfassung

Im Rahmen der theoretischen Ausarbeitung wurde auf nachstehende Forschungsfrage eingegangen: *„Welche Maßnahmen können zur Steigerung der Motivation von MitarbeiterInnen zur Teilnahme am Innovationsprozess vor dem Hintergrund einer steigenden Change-Müdigkeit gesetzt werden?“*. Von Interesse ist der Zusammenhang zwischen Motivation, Innovation bzw. Innovativität, also der Fähigkeit Innovationen hervorzubringen, und Change-Müdigkeit. Konkret stellte sich dabei die Frage nach den bedeutendsten Einflussfaktoren auf die Innovativität.

Auf Basis der Rechercheergebnisse werden folgende Vermutungen angestellt:

- Die Unternehmenskultur übt einen wesentlichen (in-)direkten Einfluss auf die Innovativität aus.
- Führungsverhalten, MA-Motivation und Innovationsmanagement nehmen eine Mediatoren-Rolle bezüglich des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Innovativität ein.
- Change-Müdigkeit ist als Folgeerscheinung eines verfehlten Change-Managements zu bewerten und beeinflusst die Innovativität nur über die MA-Motivation.

Mittels des aus den theoretischen Erkenntnissen abgeleiteten Modells können die Beziehungen etwaiger Maßnahmen auf die Innovativität eingeordnet werden. Zu den wichtigsten Faktoren zählt dabei die Unternehmenskultur. Mit Werten wie Transparenz, Fairness, Wertschätzung und Anerkennung schafft sie das grundlegende Umfeld

für zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen und somit auch für Innovation. Weiters hat sich das Führungsverhalten, insbesondere durch dessen Commitment zu Innovation oder Veränderung, als wichtiger Faktor für die Innovativität herausgestellt. Durch die direkte Beziehung zu den MitarbeiterInnen liegt es an den Führungskräften durch Sicherheit und Zeit einen entsprechenden Raum für Innovation zu schaffen. Der Effekt der Change-Müdigkeit kann auftreten und sollte in Planung und Durchführung von Veränderung berücksichtigt werden, hat aber bei einem adäquat implementierten Change-Management auf die Innovativität direkt einen geringen Einfluss. Dies bezieht sich auf die verwendete Definition von Change-Müdigkeit als messbare Erschöpfung durch zu viel Veränderung ohne Zeit für Erholung. Entsprechendes Training und Weiterbildung der MitarbeiterInnen steigert nicht nur deren Motivation, sondern kann zudem den Effekt deren Motivation auf die Innovativität steigern.

## 3 Methodik

Im Hauptteil dieser Arbeit, der theoretischen Recherche von empfohlenen Maßnahmen, werden mittels systematischer Literaturrecherche die Themen Innovationsmanagement, MitarbeiterInnenmotivation und Change-Management genauer beleuchtet. Die Recherche wird dabei mittels Suchmaschinen bzw. Datenbanken, wie ScienceDirect, Google Scholar, TU Wien Bibliothek und Emerald, durchgeführt. Dies geschieht mit dem Ziel ein konzeptionelles Modell zu erstellen, wie sich die im theoretischen Teil ermittelten Faktoren auf die Innovativität auswirken. Mittels einer empirischen Untersuchung werden einige in der Praxis, bei vergleichbaren Unternehmen, relevante Maßnahmen ermittelt und somit eine Aussage über die Praxisrelevanz der theoretischen Maßnahmen herausgearbeitet. Dabei liegt das Interesse speziell an dem Wissen und den Erfahrungen der ExpertInnen auf diesem Gebiet und lässt sich am besten durch eine qualitative, Spielraum gebende, Methode ermitteln. So wird qualitativ bestimmt ob die getroffenen Vermutungen im Modell sich auch in der Praxis so darstellen. Zu diesem Zwecken werden im Rahmen einer Fallstudie drei ähnliche Unternehmen beleuchtet und deren Ansätze im Rahmen des Modells betrachtet und verglichen.

### 3.1 Fallstudie

Yin (2018) schlägt vor die Forschungsmethode der Fallstudie zu verwenden, wenn es den Hauptforschungsfragen um das 'Wie' und 'Warum' geht, wenn der Forscher keine oder wenig Kontrolle über die Verhaltensergebnisse hat und wenn der Studienschwerpunkt einen gegenwärtigen Sachverhalt untersucht. Umso eher eine Erklärung für gegenwärtige Phänomene gesucht wird, umso relevanter wird die Fallstudienforschung, nach Yin (2018) sein. Diese drei Punkte sind für die gegenständliche Forschung erfüllt, da das hauptsächliche Ziel ist, herauszufinden 'Wie die Unternehmen in der Praxis Motivation und Innovation handhaben', 'Warum sie welche Ansätze oder Systeme gewählt haben' und 'Wie sich diese dann auf die Innovativität auswirken'. Der Forscher hat auch keinen Einfluss auf das Verhalten, da dieses nicht aktiv untersucht, sondern nur beschrieben wird. Auch wenn der Sachverhalt der Motivation für Innovation im Allgemeinen schon länger besteht, sollen doch möglichst aktuelle Informationen gesammelt werden, um den gegenwärtigen Trend widerzuspiegeln.

Nach Yin (2018) sollte für die Fallstudie ein klarer methodischer Weg gewählt werden und nennt in diesem Zusammenhang als konventionellen Ausgangspunkt die Literatur zu sichten und daraus Fragen für die Fallstudie abzuleiten. Zusätzlich zu den bereits definierten Forschungsfragen, werden in Kapitel 3.5 weitere Fragen in Anknüpfung an die theoretischen Erkenntnisse zusammengestellt.

Als eine der wichtigsten Quellen für Fallstudien nennt er das Interview. Interviews seien besonders bei der Erklärung des „Wie und Warum“ von Schlüsselereignissen als auch durch die Perspektive der TeilnehmerInnen hilfreich. Dabei beschreibt er diese Interviews mehr als gelenktes Gespräch, als eine strukturierte Abfrage. Die für diese Fallstudie relevanten Interviews werden somit als leitfadenorientierte ExpertInneninterviews durchgeführt. Die Fallstudieninterviews können dabei konzentriert sein und etwa eine Stunde dauern, er empfiehlt aber sich etwas genauer am Leitfaden zu orientieren. Als Stärken des Interviews führt er die Zielorientiertheit und aufschlussreiche Informationen durch persönliche Ansichten an. Die Schwächen des Interviews sind eine Beeinflussung durch schlecht formulierte Fragen, eine Antwortverzerrung, Ungenauigkeiten durch schlechte Erinnerung oder die Anpassung der Antwort an den Fragestellenden (Reflexivität).

Die Anwendung der klassischen Gütekriterien der quantitativen Forschung (Objektivität, Reliabilität, Validität) auf die qualitative Forschung wird weitgehend zurückgewiesen. Für die qualitative Forschung werden dabei, auch ob der vielen unterschiedlichen Forschungsmethoden, eine Vielzahl an Gütekriterien diskutiert. Dabei stellen sich die Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite als zentrale Gütekriterien heraus. Die Transparenz dieser Forschung wird durch genaue Dokumentation erreicht. Dabei wird die Auswahl der Methoden erläutert, die Entscheidungsgrundlage für die in den Fallstudien analysierten Firmen, sowie die Auswahl der entsprechenden ExpertInnen dargestellt. Die konkrete Umsetzung anhand des leitfadengestützten Interviews wird dokumentiert, sowie die Auswertung nachvollziehbar gemacht. Die Intersubjektivität wird durch die Diskussion der gewonnenen Daten, wie auch durch die kommunikative Validierung der erfassten Kernaussagen am Ende jeden Interviews erreicht. Bezüglich der Reichweite ist festzuhalten, dass sich die Untersuchung auf Konzerne, tätig als Verkehrsbetriebe, fokussiert und eine uneingeschränkte Generalisierung nicht angedacht ist. Die gewonnenen Informationen können jedoch als Basis für weitere Forschung hinsichtlich einer Generalisierung dienen (Flick, 2010; Mayring, 2015; Steinke, 2017).

## 3.2 Leitfadengestützte ExpertInneninterviews

Um den InterviewpartnerInnen ein möglichst freies und flüssiges Gespräch zu ermöglichen und dennoch forschungsrelevante Fragestellungen abzudecken, bietet sich das leitfadengestützte Interview mit seiner offenen Konzeption an. Der Leitfaden dient dabei als Orientierung im Interview und erhöht auch die Vergleichbarkeit der Daten (Mayer, 2013, S. 37).

"Eine leitfadenorientierte Gesprächsführung wird beidem gerecht, dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers.", so Meuser und Nagel (2002, S. 77). Das Interesse liegt auf dem "Betriebswissen" der ExpertInnen, also dem Wissen über ihr eigenes Handlungsfeld. Beim ExpertInneninterview ist nicht die Expertin oder der Experte als Person Gegenstand der Analyse, sondern das organisatorische oder institutionelle Umfeld, in dem diese Person agiert (Meuser & Nagel, 2002, S. 75–77).

## 3.3 Auswahl der Firmen

Für die Fallstudien werden ExpertInneninterviews mit MitarbeiterInnen vergleichbarer Firmen durchgeführt. Die in dieser Arbeit adressierte Firma ist die ÖBB-Business Competence Center GmbH (BCC), welche konzerninterne Dienstleistungen erbringt, wie insbesondere im Bereich des Personalwesens, der Informations- und Kommunikationstechnologie, des Einkaufs und des Beschaffungswesens sowie des Rechnungswesens. Sie ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der ÖBB-Holding AG mit gesamt 43.709 MitarbeiterInnen und hat selbst rund 1.500 MitarbeiterInnen<sup>3</sup>. Die ÖBB-Holding AG bzw. vormals Österreichische Bundesbahnen (ÖBB) wurde 1993 von einem Wirtschaftskörper des Bundes in eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit umgewandelt, die im vollumfänglichen Eigentum der Republik Österreich ist (ÖBB-Holding AG, 2020; Puwein, 2001).

Es sind hier verschiedene Faktoren festzustellen, die eine Kategorisierung als vergleichbares Unternehmen zulassen. Einerseits ist hier die Konzernstruktur zu erwähnen, die unter einer Holding mehrere eigenständig agierende Teilbereiche vereint. Die BCC ist demnach eine Tochterfirma, die auf gleicher Ebene innerhalb des Konzerns Dienstleistungen mit einem Mitarbeiterstab von ca. 1500 anbietet. Der Konzern selbst erbringt

---

<sup>3</sup> <https://bcc.oebb.at/de/karriere-im-bcc>, zuletzt geprüft am 3. April 2021

Eisenbahnverkehrsleistungen zur Beförderung von Gütern und Personen und ist demnach ein Eisenbahnunternehmen.

Vergleichbare Unternehmen sollten also mehrere der folgenden Punkte erfüllen: ehemaliges staatliches Unternehmen, Eisenbahnunternehmen, Verkehrsbetrieb, Großkonzern, Unternehmen mit Staatsbeteiligung bzw. im Staatsbesitz, Unternehmen von öffentlichem Interesse. Jedenfalls sollten die als Kontrollvariablen identifizierte Unternehmensgröße und Branche möglichst ähnlich sein. Somit werden keine Klein- und Mittelbetriebe<sup>4</sup> betrachtet werden.

Eine Recherche hat mehrere vergleichbare Firmen ergeben, wie unter anderem die Schweizerische Bundesbahnen AG, Deutsche Bahn AG, Wiener Linien GmbH & Co KG, Post AG, Telekom Austria AG und die OMV AG, welche in dieser Reihenfolge um Teilnahme an einem ExpertInneninterview angefragt werden. Die letzten drei angeführten Unternehmen sind zwar große, ehemals staatliche Konzerne, allerdings nicht in der gleichen Branche wie die ÖBB tätig. In diesem Fall müssten unter Umständen noch weitere Variablen zum Ausschluss/Abschätzung einer Auswirkung der verschiedenen Branchen auf die im Modell erwarteten Zusammenhänge berücksichtigt werden.

### 3.4 Auswahl der ExpertInnen

„In unseren Ausführungen beziehen wir uns auf diejenigen ExpertInnen, die selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht. Wir meinen nicht den Experten, der von außen - im Sinne eines Gutachters - Stellung zum Handlungsfeld nimmt.“ (Meuser & Nagel, 2002, S. 73)

ExpertInnen in einem Fachgebiet müssen per se keine ausgewiesenen ExpertInnen sein. Abhängig vom Forschungsinteresse handelt es sich dabei vielmehr um Personen, die Verantwortung für Entwurf, Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung tragen oder über privilegierten Zugang zu relevanten Informationen verfügen. ExpertInnen sind oft eher in der zweiten oder dritten Ebene einer Organisation zu suchen, weil hier das detaillierteste Wissen über Struktur und Ereignisse vorhanden ist (Meuser & Nagel, 2002, S. 73–74).

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wurden relevante ExpertInnen als Personen identifiziert, die idealerweise selbst im Innovations- oder Change-Management tätig sind. Aufgrund ihrer praktischen, mehrjährigen Erfahrungen in diesem Bereich können diese

---

<sup>4</sup> <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>

Personen Auskunft über interne Innovationsstrukturen und -ansätze geben und wissen über Probleme, Herausforderungen und Erfolge bei der Motivation von MitarbeiterInnen hinsichtlich der Themen Innovation oder Change bzw. Veränderung Bescheid. Ein besonderes Interesse besteht an ExpertInnen, die sowohl aus der Perspektive einer Führungskraft, als auch aus der eines/einer MitarbeiterIn berichten können und so ein differenzierteres Bild offerieren. Dies trifft beispielweise auf Personen zu, die einerseits innovative Konzepte in einem Konzern etablieren wollen und daher die Rolle als MitarbeiterIn innehaben. Andererseits sind diese Personen im Innovationsmanagement oder ähnlichen Rollen tätig, in denen sie andere MitarbeiterInnen zur Innovation anleiten und somit auch aus der Rolle als Führungskraft berichten können.

### 3.5 Aufbau des Leitfadens

Das Interview wird im Rahmen eines leitfadengestützten ExpertInneninterviews – siehe Kapitel 3.2 – durchgeführt. Die Interviews werden aufgrund der Distanz und der aktuellen Situation durch Corona alle per Videokonferenztool durchgeführt. Nach Durchführung eines Probeinterviews und aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen der TeilnehmerInnen wurde die Länge des Interviews auf eine Stunde angesetzt. Die Interviews werden nach vorheriger Zustimmung durch die TeilnehmerInnen für die spätere Auswertung aufgezeichnet und nach abgeschlossener Ausarbeitung wieder gelöscht. Der Interviewleitfaden soll in erster Linie der Orientierung und Strukturierung des Interviews dienen und damit sicherstellen, dass keine wichtigen Themenpunkte ausgelassen werden.

Nach allgemeinen Informationen zum/zur InterviewteilnehmerIn, soll das Interview in fünf Phasen strukturiert sein – Begrüßung, Einstieg, Hauptteil, Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick. Um einen erfolgreichen Einstieg ins Gespräch zu fördern, werden die ersten Schritte detaillierter formuliert und beinhalten einen Überblick über den Interviewablauf an dem sich der/die TeilnehmerIn orientieren kann. Zu Beginn des Interviews werden die InterviewpartnerInnen nach der individuellen Position im Unternehmen gefragt. Diese Fragen dienen der ausführlicheren Beschreibung und Legitimation der interviewten Person als ExpertIn und soll für die Transparenz hinsichtlich der Vergleichbarkeit der geführten Interviews sorgen.

Der Hauptteil mit seinen jeweiligen Fragestellungen wurde basierend auf der vorangegangenen theoretischen Auseinandersetzung mit den beschriebenen Themengebieten

Innovationsmanagement, MitarbeiterInnenmotivation und Change-Management sowie dem daraus erstellten konzeptionellen Modell erstellt. Im Folgenden sollten neben der Struktur der innerbetrieblichen Innovationskultur und der aktuellen Teilnahme der MitarbeiterInnen auch gegebenenfalls Maßnahmen hinsichtlich der MitarbeiterInnenmotivation erhoben werden. Mit der Frage nach der Innovationskultur wird es dabei dem/der Interviewten überlassen welche Faktoren sie in diesem als wichtig erachtet. Weiters soll im Interview auf die Rolle des Führungsstils bzw. der Führungskräfte und dediziert auch der des Topmanagements hinsichtlich der Motivation eingegangen werden. Von Interesse ist auch ob und in welcher Form die Kommunikation zwischen Topmanagement und MitarbeiterInnen erfolgt. In der Praxis eingesetzte Incentive-Systeme und deren beobachtete Auswirkung auf die MitarbeiterInnenmotivation bzw. das Innovationsgeschehen sollen von einer aufbauenden Frage abgedeckt werden. Der unternehmensinterne Umgang mit unzufriedenstellenden oder fehlgeschlagenen Projekten soll ebenfalls erfragt werden. Im Rahmen dieser Fragen wird auch immer wieder auf die zugrundeliegenden Werte und Einstellungen eingegangen, die durch die Kultur im Unternehmen geprägt sind.

Zum Schluss wird nach subjektiven Erfahrungen und Ansichten in Bezug auf die wichtigsten Einflussfaktoren auf die MitarbeiterInnenmotivation gefragt, um eine subjektive Einschätzung der Wichtigkeit zu erhalten. Gegen Ende wird ein kurzer Rückblick auf die erhobenen Informationen gegeben, um die Möglichkeit zu schaffen fehlende oder fehlerhaft erfasste Inhalte zu korrigieren. Abschließend wird der/die TeilnehmerIn über den weiteren zeitlichen Ablauf der Diplomarbeit informiert und das Einverständnis über die Veröffentlichung der Daten eingeholt bzw. allenfalls eine anonymisierte Veröffentlichung vorgeschlagen. Der zusammengestellte Leitfaden findet sich in Anhang A: Interview Leitfaden.

### 3.6 Analyse

Die Interviews werden online via Zoom geführt und auf einem Tonträger mitgezeichnet. Die Daten werden in Schriftsprache gefasst und auf Wunsch anonymisiert.

Als Grundform der Interpretation wird die Analysetechnik der Zusammenfassung, welche darauf abzielt „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“, so Mayring (2015, S. 67).

Die Zusammenfassung ist von der Fragestellung geleitet und durch die Literaturanalyse vorab festgelegt (Mayring, 2015, S. 59–60). Die inhaltlich wertvollen Textpassagen werden dabei paraphrasiert und in, an die Schlüsselfaktoren aus dem konzeptionellen Modell angelehnte, Kategorien gebündelt. Stimmen Textstellen nicht mit der vorhandenen überein, so werden neue Kategorien gebildet. Diese Paraphrasierungen enthalten dabei ausschließlich inhaltstragende Textelemente (Mayring, 2015, S. 71).

## 4 Empirischer Teil

Um einen Einblick in die praktische Herangehensweise an Themen in der Schnittstelle von Innovationsmanagement, Motivation und Change-Management mit Change-Müdigkeit zu erlangen, wurden bei drei vergleichbaren Unternehmen – siehe Kapitel 3.3 – Fallstudien durchgeführt. Diese geben einen Einblick in die Praxis, aber dienen auch einem Vergleich welche Herausforderungen in den Unternehmen relevant sind und welche Lösungsansätze gewählt wurden. Weiteres sollen die Maßnahmen und Ansätze der Unternehmen im Rahmen des konzeptionellen Modells (s. Abbildung 3) beleuchtet werden und dieses so qualitativ beurteilt werden.

### 4.1 Deutsche Bahn – DB

#### 4.1.1 Über das Unternehmen

Der DB-Konzern ist einer der größten Arbeitgeber in Deutschland und beschäftigt ungefähr 336.000 MitarbeiterInnen, davon ca. 217.000 in Deutschland. Bei der DB gibt es verschiedene Programme für MitarbeiterInnen-getriebene Innovation. Das DB Intrapreneurshipprogramm, das in dieser Fallstudie beleuchtet werden soll, unterstehe dabei dem Chief-Digital-Officer (CDO), wobei dieser direkt an die Digitalisierungsvorstände Bericht erstatte. Das Digitalisierungsressort habe die Aufgabe alle Geschäftsbereiche im Konzern bei der Digitalisierung zu unterstützen. Der/die SchirmherrIn wechsle jährlich zwischen CDO und Personalvorstand, da auch die Befähigung der MitarbeiterInnen durch das Programm ein wichtiger Faktor für die Personalentwicklung darstelle. Die DBI als Programm solle dabei weniger lose Ideen verfolgen, als vielmehr ganz konkret an neuen, skalierbaren, digitalen Geschäftsmodellen arbeiten, welche jegliche internen Bereiche der DB umfassen. Das Programm könne dabei mit einem firmeninternen Inkubator verglichen werden und biete mit Finanzierung, Sponsorsuche, Netzwerk und Know-how entsprechende Angebote für ProgrammteilnehmerInnen (PT).

#### 4.1.2 DB Intrapreneurs - Das Gründungsprogramm der DB

Der strategische Auftrag der DBI wäre es einerseits neue digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln und andererseits MitarbeiterInnen zu befähigen, indem PT neue Arbeitsmethoden und eine Auswahl an neuen Tools kennen lernen, um das gewonnene Wissen,

die Energie und das Mindset zurück in die Linie, also ihr ursprüngliches Team, mitnehmen zu können. „[...] dass Mitarbeitende auch die Möglichkeit haben neue Arbeitsmethoden kennenzulernen [...], den Werkzeugkoffer weiter zu entwickeln und mit der Energie und dem Mindset, dass sie sich bei uns angeeignet haben zurückzugehen in die Linie.“ beschreibt Fr. Preuß<sup>5</sup> den strategischen Auftrag neben dem entwickeln der digitalen Geschäftsmodelle. Der ursprüngliche Auftrag der DBI disruptive Innovationen zu entwickeln, wurde laut Fr. Preuß nach mehreren abgelehnten Anläufen abgeändert, da diese im Konzern noch nicht angenommen worden wären. Fr. Preuß führt hierzu ein Beispiel an, wonach sich die DB aktiv gegen den Einstieg in den Fernbusmarkt entschieden habe, was sich in weiterer Folge als negativ für das Geschäft herausgestellt habe. Auch in der jüngeren Vergangenheit wären disruptive Ideen im Cargo-Bereich vom Vorstand abgelehnt worden. Der Auftrag der DBI liege gegenwärtig vielmehr darin, herauszufinden, wie das aktuelle Geschäft unterstützt bzw. vorangetrieben werden kann, als darin, das aktuelle Geschäft abzulösen. Fr. Preuß stellt deshalb fest, dass bezüglich disruptiver Innovationen der DB Konzern derzeit „noch nicht so weit ist“. Trotzdem bestehe ein Teil der Hauptarbeit des DBI-Teams weiterhin darin, die Wichtigkeit der Themen Innovation und Digitalisierung an das Topmanagement heranzutragen, um zukunftsfähig bleiben zu können, was durch häufigere Wechsel im C-Level erschwert werde.

Wichtig sei aus Sicht von Fr. Preuß auch die gute interne Vernetzung innerhalb des Konzerns und die klare Abgrenzung zu anderen Initiativen für Innovation im Konzern, damit motivierte MitarbeiterInnen für den Bereich Innovation auch wissen, wohin sie sich bei Bedarf konkret wenden können.

---

#### <sup>5</sup> Über die Interviewpartnerin

Frau Tina Preuß ist seit 8 Jahren bei der Deutschen Bahn AG (DB) tätig. Ihre Masterarbeit, im Bereich der Implementierung von Homeoffice, hat Fr. Preuß bereits in Zusammenarbeit mit der DB verfasst. Nach der Absolvierung ihres Masterstudiums arbeitete Sie 3,5 Jahre in der Assistenz des Finanzvorstandes der DB. Seit 4 Jahren ist Fr. Preuß nun im Bereich der Digitalisierung und dem damals neu gegründeten Bereich des Intrapreneurships tätig. Die so genannte DB Intrapreneurs (DBI) stellt das Gründungsprogramm der DB da. Innerhalb der DBI umfassen Ihre Aufgabengebiete das Stakeholdermanagement, die konzerninterne Kommunikation, den Community-Aufbau sowie die Unterstützung bei innerbetrieblichen Change-Prozessen. Die Arbeit erfolgt im Rahmen eines zwölfköpfigen Teams, das bei Bedarf von externen InnovationsadaptorInnen unterstützt wird. Fr. Preuß hält selbst Workshops und Coachings für MitarbeiterInnen ab und unterstützt die ProgrammteilnehmerInnen (PT), die MitarbeiterInnen des Konzerns, die am Gründungsprogramm teilnehmen, im Rahmen der DBI bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen.

### 4.1.3 Das Intrapreneurship-Programm der DB

Sobald MitarbeiterInnen an dem Programm teilnehmen, werde bei der direkten Führungskraft, die diesem/dieser MitarbeiterIn die Teilnahme erlaubt, Aufklärungsarbeit geleistet. Dies sei wichtig, da die Person für drei bis vier Monate von der regulären Tätigkeit freigestellt wird und ausschließlich in dem Programm an ihrem Projekt arbeitet. Nicht alle Führungskräfte seien davon begeistert, aber bisher habe noch keine die Teilnahme von MitarbeiterInnen am Programm untersagt. Den Führungskräften werde als Belohnung auch eine Plattform über die eigenen Kanäle geboten, um dort ihre offene und fortschrittliche Führungsweise zu betonen. Dazu würden externe Kanäle, wie LinkedIn oder auch interne, wie Newsletter, virtuelle Events, Homepage oder das interne soziale Netzwerk eingesetzt.

Es gebe keine Vorgabe in welche Richtung Ideen entwickelt werden sollen, allerdings sei es notwendig für jede Idee einen Sponsor im Konzern zu finden. Sollte dies bis zu einem definierten Meilenstein nicht möglich sein, besteht folglich kein Interesse, werde die Idee im Programm nicht weiter gefördert. Ein wichtiger Maßstab für die Aufnahme in das Programm sei auch die Skalierbarkeit des Projekts. Einzelne Verbesserungen von aktuellen Geschäftsmodellen seien nicht Teil der DBI, dafür gebe es ein eigenes Verbesserungsmanagement. Auch die Ressourcen der DBI seien endlich, weshalb definierte Meilensteine, sowohl zeitlich als auch inhaltlich eingehalten werden müssen. So seien die internen Investorenitches als Meilensteine fixiert und ein Abändern der Idee kurz vor den Meilensteinen könne zu hohem Druck führen.

Ab dem ersten Tag eines neuen Projektes, werde professionelles Stakeholdermanagement betrieben und über ein Mentorenprogramm versucht Topmanager und gründererfahrene Externe mit den ProgrammteilnehmerInnen (PT) in Verbindung zu bringen. In den Mentoren-Sessions solle sowohl Unterstützung auf inhaltlicher als auch auf strategischer Ebene angeboten werden. Dem Topmanagement und den Mentoren müssten für den Einsatz und für das Gründungsprogramm ebenso Anreize geboten werden. Neben der intrinsischen Motivation sei hierfür besonders die Vernetzung mit anderen innovationsfreudigen ManagerInnen, sowie der Zugang zu Innovationen und Informationen über den Status quo in anderen Bereichen relevant.

Zu Beginn des DBI-Programmes sei das Erreichen der MitarbeiterInnen gut möglich gewesen, da sich digitale Communities im Konzern schon vorher mit dem Thema beschäftigt haben und vielfach schon vernetzt gewesen seien. Diese Communities haben

die ersten zwei Jahre gut zur Rekrutierung von PT funktioniert, dann seien mehr Kommunikationskanäle zur Vergrößerung der Reichweite notwendig geworden.

#### 4.1.4 Förderung der Motivation

Zusätzlich seien Markenbotschafter, also positiv eingestellte, erfolgreiche Absolventen des Programms, zur Bekanntheitssteigerung eingesetzt worden. Weiters wäre versucht worden herauszufinden welche Botschaften über die verschiedenen Kanäle an die MitarbeiterInnen gesendet werden müssen, um Aufmerksamkeit zu erregen. Es habe sich herausgestellt, dass das Interesse der MitarbeiterInnen weniger am Programm selbst, als mehr an den Innovationsthemen, den Geschäftsmodellen und den Erfolgsgeschichten bestanden habe. Weiters seien ehemalige PT vor den Vorhang geholt worden, welche über ihre Erfahrungen berichtet, sowie den nächsten Schritt ihrer Karriere geschildert haben. „[...] *es hat dem Intrapreneuren extrem geholfen [...] den nächsten Step zu machen.*“, beschreibt Fr. Preuß die Wirkung der Teilnahme an dem Programm auf die Karriere und stellt hinsichtlich der Motivation fest: „*Karriere ist einer der größten Antriebe*“. Außerdem sei die einzigartige Möglichkeit dieses Programms betont worden, welches den PT erlaube, die Verantwortung für ein eigenes Geschäftsmodell zu übernehmen. Dies sei von der Belegschaft sehr gut angenommen worden und habe geholfen neue IntrapreneurInnen zu gewinnen.

Eine demographische Zuordnung der PT sei, ob der großen Diversität, nicht möglich. Neben den bereits genannten Motivationsanreizen sei einer der wichtigsten Faktoren die Möglichkeit einen Freiraum zu bekommen, indem ein abgegrenzter sicherer Raum zur Verfügung gestellt werde, der es ermögliche an der eigenen Idee zu arbeiten und dabei mit Zeit, Geld, Netzwerk, Reichweite, Coaching und Personal unterstützt zu werden. Laut Fr. Preuß „[...] *gibt viele die Ideen, Gedanken im Kopf haben, aber einfach noch kein Raum, kein Gehör dafür gefunden haben [...]*“. Sobald die PT starten, müsse nicht mehr viel für die Motivation getan werden, da in den Teams, wie bei Entrepreneuren, eine eigene Energie und Dynamik entstehe. Außer den Unterstützungs- und Weiterentwicklungsangeboten von DBI gebe es keine finanziellen Incentives oder versprochene Beförderungen. Viele PT würden nach der Rückkehr von der Teilnahme am Programm trotzdem von Beförderungen profitieren, da ihre Führungskräfte das Potential in diesen/dieser MitarbeiterIn erkennen würden. Teilweise seien die PT mit Beförderungen aktiv durch ihre Führungskräfte zur Aufgabe und Rückkehr ins ursprüngliche Team

motiviert worden. Die MitarbeiterInnen wissen ihre Befähigung zu schätzen und würden berichten, dass sie ohne dieses Programm die Summe an gesammelten Erfahrungen sonst nicht so schnell erwerben hätten können. Ist das Programm durchlaufen worden, gebe es für die TeilnehmerInnen zudem ein Zertifikat über den Abschluss. Dieses Zertifikat sei konzernintern auch Teil der ProjektleiterInnenkarriere, wäre aber nach Start des Programmes für die wenigsten PT ein relevanter Motivationsfaktor.

#### 4.1.5 Hinderliche Faktoren für die Motivation

Der Motivation abträglich sei der insgesamt hohe Leistungsdruck – 60 h pro Woche seien üblich – und speziell der hohe Druck die Meilensteine einzuhalten, da dies wiederum den gewonnenen, arbeitsbezogenen Freiraum einschränke. Verschluss bleibende Türen, also fehlende Unterstützung durch InvestorInnen, können ebenfalls als hinderlich für die Motivation identifiziert werden. Speziell dann, wenn die Idee von den InvestorInnen als positiv und spannend bewertet werde, aber die InvestorInnen trotzdem nicht bereit seien ausreichend, oder überhaupt, Budget für das Projekt zur Verfügung zu stellen. In Extremfällen haben solche Situationen schon dazu geführt, dass Teams den Konzern mit der jeweiligen Idee verlassen haben, da intern kein Interesse signalisiert worden sei, von Seiten externer Interessenten hingegen großes Interesse bekundet wurde. Dies hänge sehr mit der Innovationsfreudigkeit des Topmanagements, deren Risikofreudigkeit und den Bedenken hinsichtlich möglicher Fehlschläge zusammen.

#### 4.1.6 Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation

Die Innovationskultur im gesamten Konzern sieht Fr. Preuß als durchwachsen an. Es ließe sich aber feststellen, dass dort, wo durch die DBI ein gutes Netzwerk aufgebaut wurde und wo ehemalige PT als Markenbotschafter (sogenannte Ambassadors) fungieren, auch der Innovationsgedanke verstärkt aufkomme. Trotz großen Anstrengungen des DBI-Teams ihre konzerninterne Bekanntheit durch Roadshows und virtuelle Events zu steigern, wären sie noch vielen Personen im Konzern unbekannt, so Fr. Preuß. Einige sähen auch keinen Bedarf an Innovationen teilzunehmen und mitzugestalten oder wären zu stark mit dem Tagesgeschäft beschäftigt. „*Wir bringen ja nicht einmal das Tagesgeschäft mit den Ressourcen, die wir haben, hin.*“, seien Aussagen, die betroffene Führungskräfte treffen. Auch interne Sponsoren, Vorstände und Führungskräfte geben gemischte Rückmeldungen auf die Innovationsbestrebungen. Die Themen reichen dabei von der zur Verfügungstellung von Budget, bis hin zu Interessenslosigkeit oder dem

ausschließlichen Fokus auf das Tagesgeschäft. Es falle allerdings auf, es ist „[...] äußerst förderlich, wenn Topmanagement oder Führungskräfte Innovation vorantreiben“.

Ein Zusammenhang zwischen bestimmten Führungskräften und der Motivation der MitarbeiterInnen für Innovation lasse sich nicht beobachten. Im Gegenteil habe das Team der DBI anfangs versucht die Führungskräfte zu erreichen, die dann weiters ihre MitarbeiterInnen für eine Teilnahme motivieren sollten. Dies sei kein einziges Mal eingetreten. Die Initiative sei bisher immer von den MitarbeiterInnen ausgegangen. Dies könne daran liegen, dass die Führungskräfte in Sandwichpositionen in der Hierarchie stecken, schwer erreichbar seien und viel arbeiten um ihre Ziele zu erreichen und mit diesem Fokus keine zusätzliche Kapazität für Innovation haben. Ein Einfluss des Mindset oder des Führungsstils von Führungskräften ließe sich nicht beobachten. Die MitarbeiterInnen kommen sowohl aus Abteilungen in denen die jeweilige Führungskraft am liebsten selber am Programm teilnehmen würde, als auch aus Abteilungen, die wenig Überzeugung für Innovationsprojekte zeigen und vordergründig den Verlust der MitarbeiterInnen fürchten würden.

#### 4.1.7 Erfolgsfaktoren und die Rolle des Innovationsmanagements

Damit die Projekte im Programm der DBI möglichst hohe Erfolgchancen haben, werde den Teams idealerweise vom ersten Tag an ein/eine ChangemanagerIn beiseite gestellt. Diese sorgen, parallel zu den Entwicklungen im Programm, für die Vorbereitung auf die Veränderung in der Linie des Konzerns. Viele MitarbeiterInnen würden erst nach Beendigung des Programms und der damit einhergehenden alleinigen Fortführung des Projekts bemerken, dass sich deutliche Schwierigkeiten hinsichtlich Skalierung und Adaption ergeben können. Die Offenheit für Veränderung sei größer, wenn die Idee „von oben“ bzw. im Rahmen eines offiziellen Programmes entwickelt werde, als direkt von einem/einer MitarbeiterIn. So würden beispielsweise einige Führungskräfte eine App zum Wissensmanagement ablehnen, da sie die darin enthaltenen Informationen bereits in analoger Form abgelegt haben und den weiteren Sinn nicht sähen.

In Fällen, in denen die Veränderung abgelehnt wird, also Widerstand gegen die Veränderung bemerkt wird, unterstütze das DBI-Team und bemühe sich um Aufklärung. Sollte das Budget der Grund für die ablehnende Haltung sein, werde nach maximal zwei bis drei Gesprächen nicht mehr weiterverhandelt und das jeweilige Ergebnis genommen. Wenn der wahre Grund noch nicht verstanden wurde oder andere

Gründe vorgeschoben würden, werde versucht in mehreren Gesprächen Vertrauen aufzubauen und Vorteile und Erfolgsgeschichten aufzuzeigen. Sie lassen dazu Personen zu Wort kommen, die bereits positive Erfahrungen gemacht haben und von den Vorteilen des neuen Systems persönlich berichten können. Eventuelle Argumente gegen die Innovation müssen von den PT vorab berücksichtigt werden. Dazu haben die PT ab dem ersten Tag die Aufgabe eine bestimmte Anzahl an Fach- und Kundeninterviews durchzuführen. Dabei kommen sie bereits mit potentiellen Unterstützern und Opponenten in Kontakt und können die verschiedenen Sichtweisen in der Entwicklung berücksichtigen. Nach den Interviews werden die kontaktierten Führungskräfte und Sponsoren nochmals vom DBI-Team kontaktiert, da sie für entsprechende Transparenz, Vertrauen und auch professionelles Auftreten sorgen.

Im Allgemeinen habe sich herausgestellt, dass ein weiteres Begleiten der Teams nach dem Programm wichtig sei, damit sich die ehemaligen PT nicht fallen gelassen fühlen. Speziell in Fällen, in denen aus den Projekten nichts werde und die MitarbeiterInnen zu ihrem Team in der Linie zurückkehren, sei Aufklärungsarbeit notwendig. Das Ziel sei dabei der Führungskraft zu erklären wieso das Programm zu Ende gegangen ist und das Thema nicht mehr verfolgt wird. Fehlerkultur sei im Konzern immer noch ein sensibles Thema, da ungern über solche Themen gesprochen werde, besonders, wenn diese publik gemacht werden. Verbesserungspotential sehe Fr. Preuß bei der Aufklärung der TeamkollegInnen der PT, die ebenso wie die Führungskraft, über den Projektverlauf/das Projektergebnis umfassend informiert werden sollten.

#### 4.1.8 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die, als für die Arbeit relevant identifizierten, Kernaussagen aufgelistet. Im Kapitel 5.1 werden schließlich die Kernaussagen aller Interviews diskutiert und mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen.

##### **Unternehmenskultur:**

- Transparenz, Vertrauen, Aufklärung sind grundlegend für den Erfolg und werden im gesamten Prozess berücksichtigt
- Disruptive Innovationen sind im Konzern schwer zu etablieren

##### **Führungsverhalten:**

- Es sei äußerst förderlich, wenn Topmanagement oder Führungskräfte Innovation vorantreiben

- Ein Zusammenhang zwischen einem individuellen Führungsstil/-kraft mit Innovativität des Teams sei nicht beobachtbar

### **MA-Motivation:**

- Motivierend für die MitarbeiterInnen seien: Freiraum, persönliche Weiterentwicklung, Unterstützung bei der Arbeit an der eigenen Idee, potentieller Karriereschritt, Erfolgsgeschichten anderer Innovatoren
- Es wird kein direkter finanzieller Anreiz für Innovation angeboten
- Die Motivationsfaktoren des Topmanagements zum Support von Innovation: intrinsische Motivation, Vernetzung, Zugang zu Innovationen und Informationen über andere Bereiche
- Demotivierend für die MitarbeiterInnen seien: hoher Leistungsdruck, erfüllen von Zielen (folglich fehlender Freiraum), verschlossene Türen, keine Finanzierung, keine Wertschätzung der Idee

### **Innovationsmanagement:**

- Bei den unterstützten Projekten wird professionelles Change-Management ab Tag eins betrieben. Dabei begleitet ein/eine Change-ManagerIn das Team, klärt bereits parallel zur Entwicklung mögliche Hürden im Konzern ab und unterstützt bei einem klaren, strukturierten Change-Prozess.
- Auf die Kunden und potentielle Opponenten wird proaktiv zugegangen und diese in den Prozess inkludiert

### **Andere**

- Bei erfolgreicher Innovation wird ein eine verstärkte Innovativität bei den KollegInnen des erfolgreichen Innovators wahrgenommen. Dies wird proaktiv unterstützt indem erfolgreiche Innovatoren vor den Vorhang geholt werden und den Erfolgstories eine Bühne geboten wird. Bei Fehlschlägen wird hingegen direkt beim betroffenen Team und deren Führungskraft Aufklärungsarbeit geleistet.

## 4.2 Schweizerische Bundesbahnen – SBB

### 4.2.1 Über das Unternehmen

Die schweizerischen Bundesbahnen haben ca. 32.000 MitarbeiterInnen. Die Struktur ist dabei der ÖBB sehr ähnlich. Der SBB Konzern ist funktional in vier zentrale Segmente Personenverkehr, Immobilien, Güterverkehr und Infrastruktur untergliedert. Teil dieser Fallstudie ist die SBB Informatik mit knapp 1300 MitarbeiterInnen. Hinsichtlich Innovation wird dabei eine agile Arbeitsweise verfolgt und mit externen Partnern und Startups kooperiert. Speziell interessant ist dabei, dass die SBB Informatik vor wenigen Monaten auf eine komplett agile Arbeitsweise umgestellt hat und so direkte Einblicke in die Überlegungen, die dazu geführt haben, und die Umsetzung geben können.

### 4.2.2 Agiles Arbeiten im Rahmen des Scale Agile Framework

Die SBB Informatik hat gerade zwei Monate vor dem Interview den kompletten Konzernbereich auf eine agile Arbeitsweise umgestellt. Der Experte<sup>6</sup> gibt zum Einstieg einen Einblick in die Implementierung dieser innovativen Arbeitsweise im Rahmen des Scale Agile Frameworks.

In diesem agilen Framework wären die MitarbeiterInnen in zwei Kreisen organisiert – fachlich und personell. Personell seien die MitarbeiterInnen in Gruppen von ca. 50 Personen um eine HR-Führungskraft (auch ‚Center‘ genannt) organisiert. Fachlich werden die Arbeitsteams je nach Anforderung um sogenannte Business Owner gebildet. Der Vorteil dieser Herangehensweise sei, dass die Center nur MitarbeiterInnen mit ähnlichem Profil, also z. B. InformatikerInnen, Führungskräfte oder VerkäuferInnen um sich gruppieren. Der Center müsse so das personelle Entwicklungsumfeld nur für eine bestimmte homogene Gruppe überblicken. Die fachlichen Teams oder Lösungsgruppen formen sich um den Wertfluss, wie zum Beispiel das Rollmaterial, die Netze oder die

---

#### <sup>6</sup> Über den Interviewpartner

Der Interviewpartner, er bevorzugt es seinen Namen in der Arbeit nicht zu nennen, arbeitet seit zwei Jahren bei den SBB. Zu Beginn arbeitete er im Bereich der Operations, die mit ca. 10.000 MitarbeiterInnen (MA) den Bahnbetrieb sicherstellen. Zuständig war er hier für den kulturellen Wandel im Rahmen von Digitalisierungsprojekten. Eine weitere Aufgabe war das Etablieren von Communities für ProjektleiterInnen um deren Bewusstsein für die weitreichenden Konsequenzen der Digitalisierung, auch auf die Kultur, zu fördern. Nach den Operations wechselte er in den IT-Bereich mit ca. 3.000 Personen und plante die Umstellung auf das Scale Agile Framework (SAFe) mit. Jetzt ist er in der Governance der IT zuständig für den kulturellen Wandel und Führungsaspekte der Transformation, sowie auch im Change-Management aktiv.

Trassen. Der Business Owner im Team kennt die KundInnen und ihre Bedürfnisse und das interdisziplinäre Team bleibt solange erforderlich in dieser Konstellation um den Business Owner.

Gearbeitet werde in zehn Wochen Programmschritten (Inkrementen), gefolgt von zwei Wochen für Innovation und Planung des nächsten Inkrements. Dies solle allen Teams die Zeit zum Reflektieren, Verbessern und Lernen geben und sei auch explizit für Innovation vorgesehen. Die Teams tauschen in sogenannten Synchronisationsmeetings zudem ihr Gelerntes und ihre Erfahrungen aus.

Um den MitarbeiterInnen Orientierung zu bieten, gebe es den strategischen Zeithorizont, der heruntergebrochen auf kleinschrittige Ziele (sogenannte Epics), in den zwölfwöchigen Programminkrements verfolgt wird. Dabei werde auf eine produkt- und kundenorientierte und wenig technische Formulierung Wert gelegt. Durch die transparente Kommunikation mit den MitarbeiterInnen innerhalb dieses Arbeitsprozesses seien die Ziele sehr greifbar für die MitarbeiterInnen.

#### 4.2.3 Unternehmenskultur

Innovation sei nicht in der DNA der SBB verankert. Alles werde eher operationalisiert und organisiert – Verbesserungen finden zwar statt, mit bahnbrechenden Innovationen sei das Vorankommen eher anstrengend. Nach dem Motto Rückbesinnung auf das Kerngeschäft werde, jetzt auch nochmals durch Corona verstärkt, viel gespart, daher sei das Mindset eher nicht innovativ.

Das Lernen sei noch nicht institutionalisiert, da die erste Innovations- und Planungswoche erst stattfinden werde. „[...] in der Arbeitsteam versuchen wir eine Feedbackkultur aufzubauen, also wir stellen Instrumente zur Verfügung usw., dass sie untereinander Feedback geben und ihre Teamleistung reflektieren [...]“, werden jedoch die Ansätze klar dargelegt. Noch sei nicht alles klar ausdefiniert, da sie mitten in der Transformation stecken. Dies sei teilweise auch bewusst so gewählt, dass die Teams sich immer wieder reflektieren und gewisse Themen klären müssen. Dabei gehe es auch um die Förderung der Mit- und Eigenverantwortung der Teams, da ihnen so viel operative Entscheidungskompetenz zugesprochen werde. Teilweise sei die geplante Veränderung vor der Implementierung in kleinen Teams ausprobiert worden und habe als „Grassroot“-Initiative

dann an Reichweite gewonnen. Die Erfahrungen, die in diesen kleinen Teams gesammelt wurden, seien später auch in die Planung des gesamten Change-Prozesses eingeflossen.

#### 4.2.4 Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation

In der IT haben MitarbeiterInnen großen Handlungsspielraum, Innovationen seien hier möglich. Das noch vorhandene Hierarchiedenken wirke hier jedoch entgegen. In Bereichen in denen Führung Innovation zulässt, sei diese möglich, in Bereichen in denen dies nicht beobachtet werden kann, sei Innovation gehemmt. „[...] für Innovation braucht es einen Rahmen, in dem man das überhaupt denken kann [...]“, stellt der Experte fest. Wichtig sei, dass diese Führungskräfte es schaffen einen sicheren Rahmen zu gestalten um die psychologische Sicherheit zu gewährleisten. Es solle der Platz für Innovation nicht nur zugesagt werden, sondern tatsächlich auch explizit Platz bekommen. Am Anfang könne dieser explizite Platz auch noch mit Unsicherheiten verbunden sein, da noch nicht allen klar ist, welche Aktivitäten dieser erfordere. Abschließend stellt er fest, dass sich aufgrund der kürzlich erfolgten Implementierung im Unternehmen der SBB, erst herausstellen werde, ob dieser Ansatz sich bewähren wird.

„Ohne das Commitment der Geschäftsführung geht es nicht“, diese stehen entschieden hinter dem Change. Viele operative Entscheidungen wurden zu den Teams verschoben und der Fokus der Geschäftsführung sei mehr auf die strategische Ausrichtung ausgelegt. „[...] in dieser Transformation kriegt die Führung eine ganz andere Rolle“, fasst der Experte zusammen.

In seiner früheren Abteilung, der Operations, habe es Prämierungen der besten Verbesserungsvorschläge gegeben und es sei transparent kommuniziert worden, was damit eingespart wurde. Es sei allerdings nicht bekannt, ob sich diese Prämierungen wirklich lohnen. Für die MitarbeiterInnen stelle es jedoch zumindest eine Form der Wertschätzung dar.

#### 4.2.5 Hinderliche Faktoren für die Motivation

„[...] alles was irgendwie intransparent ist, ist Gift [für die Motivation]“, so der Experte. Es müsse klar sein, wofür die einzelnen Kriterien gelten, wie beispielsweise im Hinblick auf Nominierungsprozesse und die Auswahl von Führungskräften für neue Rollen im

Rahmen der Umstellung. Ansonsten könnten sich leicht einige Menschen bei der Umstellung und mit der Vergabe der neuen Führungsrollen übergangen fühlen.

Hinderlich für Motivation sei auch, wenn ein (subjektiv guter) Vorschlag eingebracht wird, aber nicht weiterverfolgt werde, was mit der Transparenz und Nachvollziehbarkeit zusammenhänge. Im Gespräch stellt sich für den Interviewpartner selbst die, im Rahmen des Gesprächs offenbleibende Frage, wie lange eine Motivation im Vergleich zu einer Enttäuschung wohl anhalte.

#### 4.2.6 Erfolgsfaktoren und die Rolle des Innovationsmanagement

Der wichtigste Einflussfaktor für die Motivation sei die Transparenz. MitarbeiterInnen müsse klar sein, was mit ihren Ideen passiert, ob sie ernst genommen werden, wie und wann sie eine Rückmeldung bekommen und ob diese nachvollziehbar begründet ist. Transparenz bedeute auch, dass klar kommuniziert wird, was bereits gegeben ist und wo Mitgestaltung in einem Veränderungsprozess möglich und sogar erwünscht ist.

Für Innovation sei es wichtig Zeit zu haben und einen Raum zum Ausprobieren zur Verfügung zu stellen, einen Raum, der es erlaubt sich bei Bedarf auch aus dem Fenster zu lehnen. Zur Wichtigkeit der Zeitkomponente geht der Experte von der reinen Akzeptanz der Arbeit an Innovation einen Schritt weiter und sagt „[...] *Platz für Innovation [...], ich denke das ist wichtig auch [sic!], dass es nicht nur akzeptiert ist, sondern dass es explizit auch Platz bekommt*“. Unternehmenskultur sei ebenfalls wichtig, um ein gemeinsames ‚Out-of-the-Box‘-Denken zu fördern und die Ideen nicht mit ‚ja, aber‘-Antworten im Keim zu ersticken. Nach Ansicht des Interviewpartners sei Innovation erst dann möglich, wenn die Beteiligten sich erlauben können auch Ideen und Gedanken zu äußern, die womöglich nicht „gut“ sind und dies trotzdem in Ordnung sei. Statt dem Scheitern solle das Lernen im Vordergrund stehen, nicht nur für die Beteiligten, sondern auch für deren Umfeld.

Es sei wichtig für den Change Rahmenbedingungen vorzugeben, die Leute zusammen zu bringen und trotzdem einheitlichen Vorgaben zu folgen. Während dem Change-Prozess sei Kommunikation wichtig, aus diesem Grund haben sie bei der Planung mit Personas gearbeitet, da sowohl zu wenig als auch zu viel Informationen nicht gut sind. Die Umstellung sei nach mehrjähriger Planung ein harter Schnitt zum bisherigen System gewesen. Manche Teams seien stärker, manche weniger stark von der Umstellung betroffen, dennoch müsse trotz der Umstellung das operative Geschäft erledigt werden.

Es werden auch regelmäßig MA-Befragungen durchgeführt und Stimmungsbarometer erstellt, um auf überlastete oder unzufriedene MitarbeiterInnen reagieren zu können.

Ein weiterer Gedanke war, dass die Digitalisierung eigentlich von den Leuten, die im Kundenkontakt stehen, angetrieben werden sollte. Diese Business Owner kennen die Bedürfnisse der Kunden am besten und stehen in regelmäßigem Austausch mit ihnen. Somit habe sich der ursprüngliche Gedanke von, *„die IT treibt die Digitalisierung an“*, verändert hin zu, *„der treibende Faktor ist der Kunde, die IT befähigt den Konzern dessen Bedürfnisse zu erfüllen“*. Zuletzt betont er nochmal den Fokus auf die Kundenzufriedenheit und nicht auf die Systeme selbst.

#### 4.2.7 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die, als für die Arbeit relevant identifizierten, Kernaussagen aufgelistet. Im Kapitel 5.1 werden schließlich die Kernaussagen aller Interviews diskutiert und mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen.

#### Unternehmenskultur

- Psychologische Sicherheit<sup>7</sup> in Team gewähren. Dies beinhaltet unter anderem gegenseitige Wertschätzung, offene Meinungsäußerung, gleiche Sprechzeit und eine entsprechende offene Fehlerkultur.
- Für Ideen offene Kultur ermöglicht gemeinsames ‚Out-of-the-Box‘-Denken
- Der Sparkurs und ein innovatives Mindset lassen sich schwer vereinbaren
- Werte in Unternehmenskultur, durch proaktives Vorleben in der Führungsebene und den jeweiligen Entscheidungen, verankern
- Umso innovativer die Idee, umso schwerer die Umsetzung im Konzern

#### Führungsverhalten

- Greifbare Ziele für MitarbeiterInnen definieren erhöht das Engagement
- Raum zum Ausprobieren für Innovation, also Zeit und Sicherheit, geben
- Zeit nicht nur explizit für Innovation geben, sondern auch für reflektieren, verbessern und lernen – für diese Aktivitäten plus Planung werden rund 16% der Arbeitszeit explizit reserviert

---

<sup>7</sup> <https://www.anti-bias.eu/wissen/definitionen/psychologische-sicherheit-definition/>

- Fördern von Eigenverantwortung und zusprechen von Entscheidungskompetenz fördert das Engagement – auch für Innovation. Umgesetzt wird dies in der agilen Arbeitsweise, wo die meiste Entscheidungskompetenz direkt bei den Teams liegt.
- Innovation kann nur funktionieren, wenn Führungskräfte es zulassen
- Ohne Commitment des Topmanagements geht Change nicht

### **MA-Motivation**

- Motivierend seien: Transparenz in den Prozessen und Erwartungen, Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen und Wertschätzung im Allgemeinen
- Demotivierend sei: Intransparenz und Ablehnung der Ideen

### **Innovationsmanagement**

- Ob sich finanzielle Prämien lohnen ist nicht bekannt
- Richtiges Maß an Kommunikation, auch Informationsüberflutung soll nicht sein

## 4.3 Wiener Linien

### 4.3.1 Über das Unternehmen

Die Wiener Stadtwerke GmbH ist mit 15.000 MitarbeiterInnen Österreichs größter kommunaler Dienstleister und im Eigentum der Stadt Wien. Zu dem Konzern gehören auch die Wiener Linien, Wien Energie, Wiener Netze, Wien IT, Bestattung & Friedhöfe Wien und andere. Innerhalb der Wiener Stadtwerke Gruppe wurde 2016 ein ganzheitliches Innovationsmanagement geschaffen, um die Strukturen für die Zukunft zu schaffen. Organisatorisch gibt es in der Konzernleitung seither die Abteilung Innovationsmanagement, die das Thema Innovation im Einklang mit Nachhaltigkeit strategisch und koordinierend vorantreibt. Kernaufgaben der Abteilung sind die Schaffung konzernweiter, innovationsförderlicher Rahmenbedingungen und die Positionierung des Unternehmens als nachhaltiges, innovatives und vorausschauendes. Darunter fallen vielfältige Maßnahmen und Aufgaben wie beispielsweise die Sichtbarmachung von Innovation und Nachhaltigkeit, der Aufbau von Innovationskompetenzen, die Entwicklung neuer Events und Formate, die Stimulation der Unternehmenskultur und des Mindsets, die Vernetzung und der Support der relevanten Akteure, der Auf- und Ausbau der Innovations- und Nachhaltigkeits-Community als auch die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft zu strategisch relevanten Querschnittsthemen. Innerhalb des Konzerns arbeitet die Stelle mit den operativen Innovationseinheiten und -managerInnen eng zusammen, die das Thema Innovation in den Konzernunternehmen vorantreiben und in ihren Organisationen die Impulsgeber für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Services und Produkte sind.

### 4.3.2 Struktur des Innovationsmanagements

Die Wiener Linien als Tochterfirma mit ihren ca. 8.000 MitarbeiterInnen sind in sechs Hauptabteilungen gegliedert. Das Innovationsmanagement wird zentral für alle Hauptabteilungen der Wiener Linien durchgeführt und ist in der Abteil Strategie, Organisation und Managementsysteme angesiedelt. Dieses Innovationsmanagement hat ein Budget speziell für Innovationen zur Verfügung. Der Arbeitsbereich des Innovationsmanagements liegt dabei in der Unterstützung aller Hauptabteilungen bei der Durchführung von Innovationsprojekten, in der Berichterstattung an die Konzernleitung und

in der Mithilfe bei Förderungen, beim Erstellen von Suchfeldern und bei der Koordination. Idealerweise haben sie einen/eine HauptansprechpartnerIn für Innovation pro Hauptabteilung.

Forschungs- und Innovationsprojekte seien bis vor einigen Jahren zu einem großen Teil aus dem Baubereich der Wiener Linien gekommen, da es dort Führungskräfte gab, die sich für Innovation interessiert und sie vorangetrieben haben und dies nach wie vor tun. Seit ca. fünf Jahren werde Innovationsmanagement zentral mit eigens zuständigen Personen betrieben.

Aktuell werde über die Zuordnung von personellen Ressourcen für Innovationsprojekte individuell entschieden. Grundsätzlich wäre es ideal, wenn den „[...] Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Zeit eingeräumt werde an Innovationsprojekten zu arbeiten [...]“, damit die MitarbeiterInnen die Arbeiten im Zuge des Innovationsprojektes nicht zusätzlich zum Tagesgeschäft („on-top“) machen müssen. Eine fixe Zeit für Innovationen gebe es zu gegebenem Zeitpunkt nicht.

### 4.3.3 Unternehmenskultur

Im Allgemeinen beobachtet die Interviewpartnerin<sup>8</sup> auch durch den demographischen Wandel im Unternehmen eine steigende Innovativität. Frische Talente, vielleicht auch zum Teil angezogen durch medienwirksame Projekte, wie dem auto.Bus Seestadt, bewerben sich beim Unternehmen, bringen ein für Innovation offenes Mindset mit und wollen etwas bewegen. Dies, in Kombination mit dem Gewinnen externer Innovationspreise, motiviere auch weitere Teile der Belegschaft. Es lasse sich allerdings auch ein Gefälle in der Begeisterung für Innovation und Digitalisierung hin zu länger dienenden KollegInnen feststellen. Dies sei eine Trend-Beobachtung mit einigen Ausreißern. Einzelne Abteilungen arbeiten innovativ und agil, andere arbeiten noch weniger digital. Allerdings lassen sich schon große Fortschritte in der Fehlerkultur und der Innovationsfreude feststellen.

---

#### <sup>8</sup> Über die Interviewpartnerin

Fr. Cornelia Nussbaumer arbeitet seit 3 Jahren bei den Wiener Linien und hat in ihrer Funktion als Koordinatorin für Forschung, Technologie und Innovation den Bereich auch Richtung Innovationsmanagement weiterentwickelt. Zu dritt betreuen sie als InnovationsmanagerInnen aktuell 50 Innovationsprojekte aus verschiedenen Hauptabteilungen der Wiener Linien. Dabei unterstützen sie Projektleiter bei gewissen Hürden und Entscheidungen, sorgen für Unterstützung und vernetzen im Unternehmen.

Fehlschläge seien teilweise negativ belegt, dass in Folge die Unsicherheit überwiege und neue Projektideen nicht so schnell wieder angegangen werden. Der Umgang mit den Fehlschlägen hänge vor allem von den Führungskräften ab, bei denen die Reaktionen über die ganze Bandbreite von „gut, dass du es probiert hast“, bis hin zu „das probieren wir die nächsten fünf Jahre nicht mehr“ reichen. Die Geschäftsführung sei sich hingegen bewusst, dass Innovation auch fehlschlagen kann und eine Fehlerkultur notwendig ist.

Früher wurde in dem Unternehmen eher Richtung Verbesserung und Forschung im Bereich der Weichen und Sensornetzwerke gearbeitet, was sehr spezielle Forschungsgebiete seien und sich nach außen nicht so gut verkaufen lassen. Das Innovationsprojekt *Autobus Seestadt* habe viel Aufmerksamkeit in den Medien mit sich gebracht und auch die Innovativität des Unternehmens nach außen präsentiert. Dieser Auftritt des Unternehmens komme bei den gesuchten jungen ‚High-Potentials‘ gut an. Nicht nur durch das Beispiel der Social-Media-Plattformen mit Informationen und den innovativen Projekten, sondern auch durch neue Berufe, wie z. B. Dataanalysten, bemerken die Leute, dass „[...] die [Wiener Linien] nicht nur U-Bahn fahren“.

#### 4.3.4 Führungsverhalten und Einstellung zu Innovation

Dort wo Führungskräfte an Innovation glauben und sie entsprechend treiben, seien die MitarbeiterInnen auch motivierter in diese Richtung zu arbeiten. In Bereichen, deren Führungskräfte die Innovation als nettes Extra sehen, gebe es trotzdem einzelne MitarbeiterInnen, die sich an innovativen Projekten versuchen. Die InnovationsmanagerInnen vernetzen solche ‚Einzelkämpfer‘ mit anderen InnovatorInnen im ganzen Unternehmen, damit sie sehen, dass es Gleichgesinnte gibt und sie Unterstützung und Austausch auch außerhalb ihres Bereiches finden können.

#### 4.3.5 Förderung der Motivation

Im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens gebe es die Ideenwerkstatt, welche Prämien für positiv bewertete oder umgesetzte Ideen ausschüttet. Für den Bereich der Innovationen gebe es kein vergleichbares Prämienmodell. Hingegen bekommen die MitarbeiterInnen im Bereich der Innovationen mit einem erfolgreichen Projekt mehr Sichtbarkeit im Unternehmen, die Aufmerksamkeit der Führungsebene werde erhöht, weiters sei eine Aufnahme im Talentprogramm möglich oder den MitarbeiterInnen werden Weiterbildungen angeboten, erweitern ihr Netzwerk in der Firma und können an internen oder externen Innovationsveranstaltungen teilnehmen.

### 4.3.6 Zusammenfassung

Im Folgenden werden die, als für die Arbeit relevant identifizierten, Kernaussagen aufgelistet. Im Kapitel 5.1 werden schließlich die Kernaussagen aller Interviews diskutiert und mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen.

#### Unternehmenskultur

- Junge Leute mit innovativem Mindset kommen nach und „wollen was bewegen“
- Etablierung einer Fehlerkultur notwendig – Umgang mit Fehlern hängt aktuell nur von Führungskraft ab, dies führt zur inkonsistenten Handhabung der Fehler
- Gefälle der Innovativität mit dem Dienstalter beobachtbar – Durch Pensionierungen neuer innovativer Ruck

#### Führungsverhalten

- Wenn die Führungskraft Innovation vorantreibt, ist eine höhere Motivation bei MitarbeiterInnen beobachtbar
- Zeit geben für Innovationsprojekte, z.B. dynamisch durch die Führungskraft bei erkanntem Bedarf, auch Aufklärung der Führungskräfte diesbezüglich wichtig.
- Es wird kein direkter finanzieller Anreiz für Innovation angeboten

#### MA-Motivation

- Motivierend seien: die Sichtbarkeit und Wahrnehmung der MitarbeiterInnen zu erhöhen, Aufnahme im Talentprogramm, Weiterbildungen anzubieten und das Netzwerk der MitarbeiterInnen durch Events und Verknüpfung zu stärken

#### Innovationsmanagement

- Finanziert werden die Innovationsprojekte über ein zentrales Budget

#### Andere

- Außenrepräsentation durch medienwirksame Innovationsprojekte
- Steigende Innovativität mit demographischem Wandel (Pensionierungen)
- Sichtbare erfolgreiche Innovation zieht auch andere mit. Erfolgreiche Projekte sollen eine Bühne bekommen und entsprechend kommuniziert werden.
- Innovatives Image hilft bei der Suche nach jungen Talenten

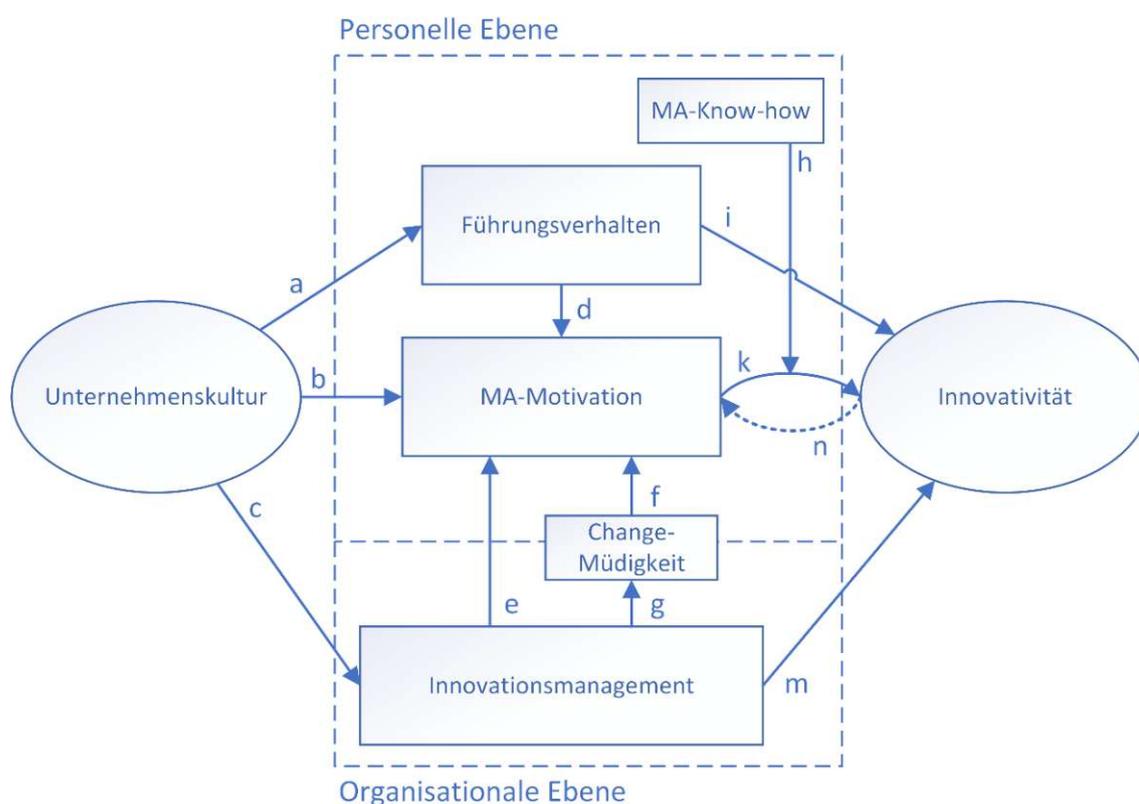
## 5 Diskussion

### 5.1 Diskussion

Anhand des aus der theoretischen Recherche und Verknüpfung der empfohlenen Maßnahmen entstandenen konzeptionellen Modells werden die Informationen aus den Fallstudien eingeordnet und mit den Erkenntnissen aus der Theorie diskutiert.

Buchstaben in Klammern weisen auf die Nummerierung der Beziehungen in Abbildung 4 hin und dienen der besseren Orientierung.

**Abbildung 4: Erweitertes konzeptionelles Modell zu Einflüssen auf die Innovativität**



Quelle: Eigene Darstellung

Im Folgenden werden einige wichtige, im Rahmen dieser Arbeit diskutierte, Faktoren tabellarisch zusammengefasst, deren Zuordnung zu den Beziehungen dargestellt und die relevanten Quellen erwähnt. Dabei werden die Erkenntnisse aus den Fallstudien miteinbezogen und als Quelle auf die jeweilige Fallstudie verwiesen.

**Tabelle 3: Zusammenfassung der wichtigsten Faktoren und deren Auswirkungen im konzeptuellen Modell**

Faktor	Beziehung	Quelle
Wertschätzung, Anerkennung	a, b, d*	Bawa, 2017; Haller, 2019; FS-DB; FS-SBB
Transparenz und Fairness (in Prozessen, Erwartung und Belohnung)	c, b, d, e	Bawa, 2017; Heidari-Robinson & Heywood, 2021; Krause & Gebert, 2006; Nohria et al., 2008; Zwick, 2002; FS-DB; FS-SBB
Job Design (Freiraum, Feedback, herausfordernde Aufgaben, Beitrag zum Unternehmen)	d, k	Bawa, 2017; Nohria et al., 2008; FS-DB; FS-SBB; FS-WL
Commitment der Führungskräfte, effektive Koordination und Entscheidungsfreudigkeit	i	Moussa et al., 2018; Sirkin & Keenan, 2011; FS-DB; FS-SBB; FS-WL
Entwicklung der MitarbeiterInnen (Weiterbildung, Karriereschritt, Sichtbarkeit und Netzwerk im Unternehmen, Verantwortung, Selbstbewusstsein)	d, f, k, h	Babalola et al., 2016; Bawa, 2017; Moussa et al., 2018; Soleas, 2020; Zwick, 2002; FS-DB; FS-SBB; FS-WL
Umgang mit Innovationswiderstand	c, e	Gemünden, 2010; Krause & Gebert, 2006; Thomas Kley, 2018; FS-DB; FS-SBB
Adäquate Prozesssteuerung (zeitliche Abfolge, Struktur, Orientierung)	g, m	Chung et al., 2017; Hansson et al., 2008; Sirkin & Keenan, 2011
Erschöpfung durch zu viel Change	f	Bernerth et al., 2011; Hansson et al., 2008
Finanzierung der Innovation	e, m	Manso, 2011; Moussa et al., 2018; FS-DB; FS-WL
Etablierung einer Fehlerkultur	a, b, c, d, k	Manso, 2011; FS-DB; FS-SBB; FS-WL
Selbstverstärkender Faktor erfolgreicher Innovation	n	FS-DB; FS-WL
FS-DB ... Fallstudie Deutsche Bahn (s. Kap. 4) FS-SBB ... Fallstudie Schweizerische Bundesbahnen (s. Kap. 4) FS-WL ... Fallstudie Wiener Linien (s. Kap. 4)		
*Beziehung bezogen auf Abbildung 4		

Die Unternehmenskultur stellte sich im Zuge der empirischen Analyse, wie bereits in der Theorie, neben dem Führungsverhalten, als grundlegende Einflussgröße auf die Innovativität heraus (Bawa, 2017; Moussa et al., 2018; Nohria et al., 2008). Den Faktoren Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung (siehe Abbildung 2, Beziehung a,b) wird auch in den Fallstudien große Wichtigkeit beigemessen. Außerdem verweisen die ExpertInnen auf die potentiell positiven Auswirkungen einer Fehlerkultur (a,b,c), die in der analysierten Literatur keine explizite Hervorhebung gefunden hat. Potentiell deshalb, da zwar die Wichtigkeit erkannt wird, aber eine umfassende Verankerung in der Unternehmenskultur bei den untersuchten Unternehmen noch nicht erfolgt ist. Eine Schwierigkeit für die Unternehmen ist in diesem Zusammenhang der Unterschied einer fehlertoleranten Kultur zur lange verfolgten und etablierten Null-Fehler-Strategie aus der Qualitätssicherung und der Optimierung von Prozessen.

Die Auswirkung der Demographie auf die Innovativität führte bei den Befragten zu unterschiedlichen Beobachtungen. So ließen sich bei der DB, trotz expliziter Erhebung der Daten, keine Aussagen über den Einfluss demographischer Faktoren auf die Innovationsaktivität der MitarbeiterInnen treffen. Die TeilnehmerInnen des Intrapreneurprogramms wurden dazu quer durch alle Abteilungen, unabhängig von Alter, Geschlecht oder beruflichem Status, beobachtet. Im Gegensatz zu dieser Feststellung ließ sich nach Angaben der Wiener Linien hingegen bei älteren MitarbeiterInnen eine geringere Innovativität beobachten. Inwiefern dies mit einer früher erfolgten Verbeamtung zusammenhängt, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt und bietet sich für eine weitere spezifische Untersuchung an. Zusätzlich könnte in so einem Rahmen die Sozialisierung dieser Personen innerhalb einer Unternehmenskultur und deren prägende Wirkung untersucht werden. Zwei der drei Unternehmen haben festgestellt, dass disruptive Innovationen im Konzern nur sehr schwer zu etablieren sind. Dies könnte vor dem Hintergrund der Sozialisierung der Entscheidungsträger in einer Unternehmenskultur beleuchtet werden.

Die praktischen Erkenntnisse haben die Vermutung des direkten (i) und indirekten (d) Einflusses des Führungsverhaltens auf die Innovativität bestätigt (Bawa, 2017; Moussa et al., 2018; Nohria et al., 2008; Sirkin & Keenan, 2011). Betont wurde dabei in allen Fallstudien explizit, wie wichtig das Commitment der Führungskräfte (i) und des Topmanagements für erfolgreiche Innovation und Veränderung ist. Obgleich es keine essenzielle Voraussetzung darstellt, da sich einzelne Personen offenbar ohne diese Unter-

stützung immer wieder um Innovation bemühen, hängt der finale Erfolg dieser Bemühungen schließlich doch von der Unterstützung durch Führungskräfte ab. Somit sollte dieses Commitment als weitere grundlegende Einflussgröße betrachtet werden. Aufgrund der Tatsache, dass nur eines von drei Unternehmen die Unterstützung der Führungskräfte als wichtig ansieht, besteht hier noch weiterer Aufklärungsbedarf (Deloitte Insights, 2019, S. 17). In führenden Branchen unterstützen und fördern knapp 100% der Führungskräfte Innovation im Unternehmen.

Hinsichtlich des motivierenden Einflusses von Belohnungen, beschrieben die Unternehmen durchgängig Faktoren wie Weiterbildung, Selbstverwirklichung, Vernetzung, Karrierefortschritt sowie Anerkennung und Wertschätzung (d/k). In allen drei Unternehmen gab es indes keine direkte finanzielle Belohnung für Innovation (d). Ein Teilbereich der SBB lobe zwar Prämien für Verbesserungsvorschläge aus, allerdings sei nicht bekannt, ob diese sich für das Unternehmen lohnen würden.

Beim Definieren der Prozesse zur Steuerung des Innovationsmanagements stellen sich die transparente Kommunikation und Einbindung der betroffenen Personen (e) als zielführend heraus (Heidari-Robinson & Heywood, 2021; Thomas Kley, 2018). Im Hinblick auf Widerstand gegen eine Innovation können diese Faktoren sehr wichtig werden. Diese Erkenntnis wird durch die Ergebnisse der Fallstudien unterstützt. Ein Teil der transparenten Kommunikation ist ein klares Erwartungsmanagement hinsichtlich der eingereichten Ideen und Aufklärung der von Innovation betroffenen Teams und Führungskräfte (e). In zwei der betrachteten Fallstudien werden explizit zentrale Budgets (m) für Innovation eingesetzt. Dies deckt sich mit der Empfehlung aus der Theorie, die Innovation über zentrale Budgets zu finanzieren, damit die Last und das Risiko für die Innovationsprojekte nicht auf der jeweiligen Abteilungsführungskraft liegt (Manso, 2011).

Die Change-Müdigkeit ist laut Theorie ein Zustand der Erschöpfung, der dadurch eintritt, dass ohne Erholungspausen ‚zu viele‘ Veränderungen (g) hintereinander durchgeführt werden (Bernierth et al., 2011). Dieser Zustand lässt sich über eine hormonelle Veränderung der betroffenen Personen nachweisen und führt über die Erschöpfung zu Demotivation (f) (Hansson et al., 2008). Die Form der Change-Müdigkeit, so wie in dieser Arbeit definiert, ist zu unterscheiden von Desinteresse an Innovation. Das Desinteresse oder die Demotivation kann sich in einer der zahlreichen anderen beschriebenen Einflussfaktoren begründen, ist aber klar von Change-Müdigkeit abzugrenzen. Change-

Müdigkeit tritt demnach bei Personen auf, die selbst von mehrfacher Veränderung betroffen sind. Die Innovativität beeinflusst dies jedoch ausschließlich dann, wenn von den gleichen Personen, die von mehrfacher Veränderung betroffen sind, zeitgleich auch Innovativität erwartet wird. Diese nötige Verkettung von Faktoren und die nur indirekte Auswirkung auf die Innovativität, über die MA-Motivation, macht diesen Faktor weniger einflussreich als die anderen im Modell beschriebenen. In den Fallstudien konnten keine Feststellungen in diese spezifische Richtung gemacht werden.

Eine Beobachtung, welche in der analysierten Literatur in der positiven Weise nicht beschrieben wurde, konnte in zwei Fallstudien gemacht werden. Zwei Unternehmen nahmen einen selbstverstärkenden Faktor von erfolgreicher Innovation wahr, der in anderem Wortlaut als „mitreißen“ von KollegInnen beschrieben wurde. Die ExpertInnen beschrieben dabei, dass Erfolgsgeschichten von internen Innovationsprojekten, aber auch von außerhalb des Unternehmens wahrgenommene Innovation, die Motivation für Innovation wiederum verstärkte (n). Dieser Effekt ließe sich auch auf Ebene einzelner Teams beobachten. Wenn beispielweise KollegInnen nach Teilnahme an einem erfolgreichen Innovationsprojekt in ihre Teams zurückkehren, steige die Innovativität in diesen Teams. Dieser Effekt habe sich bisher nicht allein bei erfolgreichen und entsprechend kommunizierten Innovationen gezeigt, sondern kann mit fehlgeschlagener Innovation und fehlender Aufklärung auch negative Einwirkung haben. Chung et al. (2017) mahnen zwar zu Fingerspitzengefühl beim Kommunizieren von fehlgeschlagenen Innovationen und stellen hier ebenfalls eine negative Rückkopplung von fehlgeschlagener Innovation auf die Motivation für Innovation fest. Die naheliegende Vermutung, dass dieser Effekt einen relevanten Einfluss auf Innovativität ausübt, spiegelt sich daher in der Anpassung des Modells wider, welche durch die Rückkopplung der Innovativität auf die MA-Motivation ergänzt wurde. Demzufolge kann so auch ein negativer Effekt bei fehlgeschlagener Innovation und wenig offener Fehlerkultur die MA-Motivation beeinflussen. Um dies zu verhindern wird eine klare Kommunikation von Erfolgen, aber auch die transparente Aufklärung über Fehlschläge empfohlen.

Kritisch zu betrachten ist hingegen die Empfehlung von Chung et al. (2017) die Erfolge auf interne, kontrollierbare Faktoren und die Misserfolge auf externe, nicht kontrollierbare Faktoren zu lenken. Einer wichtigsten Faktoren, die sich im Rahmen dieser Arbeit herausgestellt haben, ist die Transparenz. Vor diesem Hintergrund betrachtet würde eine nicht gerechtfertigte Verschiebung der Auslöser nicht nur den Bemühungen zur Transparenz, sondern auch die Anstrengungen zum Etablieren einer Fehlerkultur und

der Übergabe von Verantwortung konterkarieren. Nichtsdestotrotz sollte bei der Aufklärung und Aufarbeitung um mögliche Fehlschläge mit Fingerspitzengefühl vorgegangen werden, zumal eine ausgeprägte Fehlerkultur oft noch nicht etabliert ist.

## 5.2 Limitationen und Ausblick

Da sich die vorliegende Arbeit mit den Auswirkungen auf die Innovativität bei Verkehrsbetrieben befasst, können diese Annahmen nicht für alle Branchen generalisiert werden. Die gegenständliche Untersuchung fokussiert sich auf Konzerne im Vergleich zu KMUs. Im Rahmen der Recherche ist aufgefallen, dass empirische Untersuchungen im Bereich der KMUs andere Herausforderungsfelder hinsichtlich Innovation gezeigt haben (KMU Forschung Austria, 2020). Dies wirft die Frage auf, wie sich das Modell um die Innovativität in anderen Branchen oder kleineren Unternehmen darstellen würde. Dies wäre insofern interessant, als dass dadurch ein generalisierteres Modell erstellt werden könnte.

Für zukünftige Studien, die auch andere Branchen oder Unternehmensgrößen betreffen, empfiehlt es sich auf die Trennung zwischen ‚Innovation erfahren‘ (von der Veränderung betroffen sein) und ‚Innovation ausüben‘ zu unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit wird die Innovation für die interne Anwendung verwendet, was dazu führt, dass beide Typen parallel auftreten und berücksichtigt werden. Dies rechtfertigt in diesem Zusammenhang die Inklusion beider Betrachtungen in ein Modell. Bei einem Unternehmen, das Innovationen nach außen verkauft, also nicht selbst davon betroffen ist, könnte eine Unterscheidung hilfreich sein.

Als eine Limitation dieser Arbeit kann die gewählte Methodik der qualitativen Fallstudie durch leitfadengestützte ExpertInneninterviews angesehen werden, da eine Betrachtung der Breite und multipler Perspektiven nur schwer darstellbar ist. Zur Erweiterung der Fallstudien würde sich ein Mixed-Methods-Ansatz anbieten. Zusätzlich zu mehreren ExpertInnen, könnten so auch quantitativ verwertbare Daten aus der Belegschaft erhoben werden. Zu beachten ist die begrenzte Generalisierbarkeit und Möglichkeit der Verzerrung durch einzelne Ausreißer bei der Forschungsmethode der Fallstudie.

## 6 Fazit

In dieser Diplomarbeit zeigen sich die vier wichtigsten Einflussfaktoren auf die Innovativität in Unternehmen. Die empirische Untersuchung zeigte die gute Vereinbarkeit der aus der Literatur abgeleiteten Empfehlungen mit den in der Praxis relevanten Themen. Die vier identifizierten Schlüsselfaktoren für Innovativität sind die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten, die MitarbeiterInnenmotivation und das Innovationsmanagement. Deren Interdependenzen hinsichtlich der Innovativität sind in dem erarbeiteten konzeptuellen Modell in Abbildung 4 dargestellt.

Der wichtigste Aspekt des Führungsverhaltens ist das Commitment zu Innovation oder Veränderung im Allgemeinen. Dies betrifft alle Führungsebenen, von der direkten Führungskraft bis zum Topmanagement. Von allen befragten ExpertInnen wurde die Wichtigkeit des Commitments hervorgehoben. Weiters ist die Verinnerlichung der im Absatz zur Unternehmenskultur definierten Werte für die Führungstätigkeit grundlegend. Dies in Kombination mit der Schaffung von Raum für Innovation schafft eine innovationsfördernde Atmosphäre für die MitarbeiterInnen.

Bei der Planung und Implementierung der Innovationsprozesse ist auf bestmögliche Transparenz und ein inklusives Design Wert zu legen. Dies soll sicherstellen, dass sich die MitarbeiterInnen in diesem Prozess gehört und wertgeschätzt fühlen. Mit dem professionellen Umgang mit Widerstand geht auch eine umfassende und fortlaufende Aufklärung der betroffenen und involvierten Personen einher. Eine adäquate zeitliche Planung durch die Prozesssteuerung kann ein Überfordern der MitarbeiterInnen durch zu viel Veränderung und der daraus folgenden Change-Müdigkeit vorbeugen. Sollte durch schlechte Planung der Prozesse doch Change-Müdigkeit bei MitarbeiterInnen auftreten, wirkt sie sich auf deren Motivation und somit indirekt auf die Innovativität aus – vorausgesetzt, dass von den, von Veränderung betroffenen, Angestellten gleichzeitig auch Innovativität verlangt wird.

Hinsichtlich der MitarbeiterInnenmotivation hat sich das Einräumen von Freiraum für Innovation als wichtige Maßnahme herausgestellt. Das Schaffen eines Raumes, der Zeit und Sicherheit für Innovation bietet, gibt den MitarbeiterInnen die Möglichkeit ihr Wissen und ihre Erfahrung in der Exploration anzuwenden. Auch der Ausbau dieses Wissens durch Befähigung in der Breite und Weiterbildung im Speziellen, sind Faktoren, die die MitarbeiterInnen motivieren und zusätzlich deren Output verstärken.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass sich die Vermutungen hinsichtlich der Wichtigkeit der Unternehmenskultur, des Führungsverhaltens und des Innovationsmanagements für die Motivation und in Folge auch für die Innovativität bestätigt haben. Für den Einfluss von Change-Müdigkeit konnte keine Evidenz festgestellt werden. Dies könnte einerseits mit der strengen Definition von Change-Müdigkeit und andererseits mit der qualitativen Betrachtung zusammenhängen. Überraschend hat sich ein selbstverstärkender Faktor von erfolgreicher Innovation gezeigt, der sich durch entsprechende Kommunikation steuern lässt. Diese Beobachtung scheint logisch, überraschend war dennoch, dass diese in der analysierten Literatur nicht explizit erwähnt wurde.

Auf die Forschungsfrage nach den Zusammenhängen der Faktoren wurde im Rahmen des konzeptionellen Modells Rechnung getragen und die Schlüsselfaktoren Unternehmenskultur, Führungsverhalten, MitarbeiterInnenmotivation und Innovationsmanagement identifiziert. Die Zusammenhänge der Schlüsselfaktoren werden in dem möglichst vereinfachten Modell in Abbildung 4 dargestellt. Dabei wird die Unternehmenskultur, als der sich am langsamsten verändernde Faktor, als unabhängig dargestellt. Sie wirkt sich wiederum indirekt über die anderen drei Schlüsselfaktoren auf die Innovativität aus. Das Know-how der MitarbeiterInnen wirkt sich auf den Einfluss deren Motivation auf die Innovativität aus. Die Innovativität wiederum wirkt sich auf die Motivation aus und kann sich so selbst verstärken oder vermindern. Dies kann gesteuert werden durch entsprechende Kommunikation, indem erfolgreichen Projekten eine Bühne geboten und über fehlgeschlagene transparent aufgeklärt wird.

Im Zuge dieser Diplomarbeit und der Beantwortung der Forschungsfragen hat sich eine Liste an Maßnahmen ergeben (s. Tabelle 3), die jeweils Auswirkung auf einen oder mehrere der vier Schlüsselfaktoren haben. Anhand des Modells und der, als nicht vollständig anzusehenden Liste an Maßnahmen können Unternehmen in weiterer Folge eine Status quo-Erhebung durchführen. Diese Erhebung kann mögliche Potentiale oder bisher vernachlässigte Bereiche aufzeigen. Dabei liefert die Liste einerseits wichtige zu erhebende Themenfelder und gleichzeitig auch einen Ansatzpunkt für zu setzende Maßnahmen zur Verbesserung. Die konkrete Implementierung der empfohlenen generalisierten Maßnahmen muss jedes Unternehmen in Abstimmung mit der eigenen Unternehmenskultur ausarbeiten. Dabei ist darauf zu achten, dass allen vier Schlüsselfaktoren entsprechende Aufmerksamkeit zukommt und sich die gesetzten Maßnahmen nicht nur auf einzelne Bereiche stützen.

# Literaturverzeichnis

- Accenture (Hrsg.). (2019). *Aus Innovationen Werte schaffen: Strategien, Herausforderungen und Reifegrade in Österreich*.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
- Babalola, M. T., Stouten, J. & Euwema, M. (2016). Frequent Change and Turnover Intention: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311–322.
- Bach, N. (2014). Leadership in Change. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Uniscope Publikationen der SGO Stiftung. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S. 97–128). Springer Gabler.
- Bartunek, J. M. & Woodman, R. W. (2015). Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 157–182.
- Baumol, W. J. (2004). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism* (4. Aufl.). Princeton paperbacks. Princeton Univ. Press.
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Commerce and Management*, 7, 662–673.
- Beer, M. & Nohria, N. (2011). Cracking the Code of Change. In M. Beer & J. P. Kotter (Hrsg.), *HBR's 10 must reads on change management: Featuring "Leading change" by John P. Kotter* (S. 137–154). Harvard Business Review Press.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J. & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337.
- Bogers, M., Chesbrough, H. W. & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices, and Policies. *California Management Review*, 60(2), 5–16.
- Borowiak, Y. & Herrmann, T. (2011). Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit. In J. Howaldt (Hrsg.), *Innovationsmanagement 2.0: Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse* (1. Aufl., S. 131–154). Gabler.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chung, G. H., Choi, J. N. & Du, J. (2017). Tired of innovations? Learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1130–1148.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change* (9th edition). South Western.
- Deckers, L. (2018). *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental* (5th ed.). Taylor and Francis.
- Deloitte Insights. (2019). *Innovation in Europe: A Deloitte survey on European companies and how digital technologies can strategically enhance innovation*.
- Disselkamp, M. (2012). Quellen für Innovationen. In M. Disselkamp (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 43–51). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Flick, U. (2010). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl., S. 395–407). VS Verlag.
- Francis, D. & Bessant, J. R. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183.
- Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *The American psychologist*, 60(7), 678–686.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2006). Open Innovation: Externe Hebeleffekte in der Innovation erzielen: Eine Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 75(3).

- Gemünden, H. G. (2010). Das Scheitern von Promotoren. In H. Pechlaner, B. Stechhammer, H. H. Hinterhuber & K.-H. Brodbeck (Hrsg.), *Scheitern: die Schattenseite unternehmerischen Handelns: Die Chance zur Selbsterneuerung* (S. 85–105). Erich Schmidt.
- Goldberg, W. H. (1984). Die Pflege innovativer Ideen: Empirische Beobachtungen systematisiert. *DBW*, 4(44), 565–577.
- Gordon, R. (1992). Alternative Logics of Innovation and Global Competition in the U. S. Electronics Industry: A Comparative Assessment. In Okamura, Sakauchi & Nonaka (Hrsg.), *New Perspectives on Global Science and Technology Policy*. Mita Press.
- Grupp, H. (1997). *Messung und Erklärung des Technischen Wandels*. Springer Berlin Heidelberg.
- Hallencreutz, J. & Turner, D.-M. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60–68.
- Haller, R. (2019). *Das Wunder der Wertschätzung: Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden* (1. Auflage). Gräfe und Unzer Verlag GmbH.
- Hansson, A.-S., Vingård, E., Arnetz, B. B. & Anderzén, I. (2008). Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*, 22(1), 69–80.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C. & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement* (6. Aufl.). *Vahlens Handbücher*. Verlag Franz Vahlen.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4. ed.). Palgrave Macmillan.
- Heidari-Robinson, S. & Heywood, S. (2021). Getting Reorgs Right. In *HBR's 10 Must Reads. HBR's 10 Must Reads on Change Management* (2. Aufl., S. 133–141). Harvard Business Review Press.
- Jones, C. (Hrsg.). (2008). *Bright 'T's. Innovation leaders*. Infinite Ideas Ltd.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R. & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs* (1. Aufl.). Wiley.

- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2011). The Real Reson People Won't Change. In M. Beer & J. P. Kotter (Hrsg.), *HBR's 10 must reads on change management: Featuring "Leading change" by John P. Kotter* (S. 119–136). Harvard Business Review Press.
- Kerka, F., Kriegesmann, B. & Kley, T. (2012). (K)eine einfache Frage: Wie überwinden innovative Kräfte Innovationswiderstände? In G. Beck, C. Kropp & I. Deppe (Hrsg.), *Gesellschaft innovativ: Wer sind die Akteure?* (1. Aufl., S. 251–270). VS-Verl.
- KMU Forschung Austria (Hrsg.). (2020). *Innovation und Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit von KMU: Eine Studie im Auftrag der austria cooperative research*. Wien.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*(73), 59–67.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* ((W. Seidenschwanz, Übers.)). Verlag Franz Vahlen.
- Kotter, J. P. (1990/2011). What Leaders Really Do. In *Hbr's 10 must reads on leadership: If you read nothing else on leadership, read these definitive articles from Harvard business review* (S. 25–33). Harvard Business School Press. (Erstveröffentlichung 1990)
- Kotter, J. P. (2012a). Accelerate! *Harvard business review*, 90(11), 45–58.
- Kotter, J. P. (2012b). *Leading change* [Nachdruck], with a new preface by the author). Harvard Business Review Press.
- Krause, D. E. & Gebert, D. (2006). Effekte von interpersonalen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 20(2), 102–120.
- Krüger, W. (2014). Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In W. Krüger & N. Bach (Hrsg.), *Uniscope Publikationen der SGO Stiftung. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung* (5. Aufl., S. 33–61). Springer Gabler.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
- Lakhani, K. R. & Panetta, J. A. (2007). The Principles of Distributed Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization Summer*(Vol. 2), Artikel 3.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). *Driven: How human nature shapes our choices* (1. ed.). Jossey-Bass.

- Lee, M. T. & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6., überarbeitete Auflage). Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig beachtet: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–93). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In I. B. Weiner (Hrsg.), *Handbook of psychology* (Bd. 12, S. 225–254). Wiley.
- Möhrle, M. G. & Specht, D. (2018). *Innovation*. Springer Gabler | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624/version-263028>, zuletzt geprüft am 13. April 2021.
- Moussa, M., McMurray, A. & Muenjohn, N. (2018). A Conceptual Framework of the Factors Influencing Innovation in Public Sector Organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231–240.
- Nippa, M. (2007). Zur Komplexität der Innovationsorganisation. In K. Engel & M. Nippa (Hrsg.), *Innovationsmanagement* (S. 15–33). Physica-Verlag HD.
- Nobelius, D. (2004). Towards the sixth generation of R&D management. *International Journal of Project Management*, 22(5), 369–375.
- Noblet, A., Rodwell, J. & McWilliams, J. (2006). Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20(4), 335–352.

- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard business review*, 86(7-8), 78-84, 160.
- ÖBB-Holding AG. (2020). *Geschäftsbericht 2019* [Press release].  
[https://presse.oebb.at/dam/jcr:2a0e9cdf-0da4-4284-837a-96b524f3fdf9/OEBB\\_GB2019.pdf](https://presse.oebb.at/dam/jcr:2a0e9cdf-0da4-4284-837a-96b524f3fdf9/OEBB_GB2019.pdf)
- Penning Consulting & Forsa (Hrsg.). (2018a). *Führungsbarometer 2017: Teil 3: Veränderungsfähigkeit*.
- Penning Consulting & Forsa (Hrsg.). (2018b). *Führungsbarometer: Teil 2: Unternehmenskultur*.
- Puwein, W. (2001). Erfolge der ÖBB-Reform 1992. *WIFO Monatsberichte (monthly reports)*, 74(9), 567–579.
- Rammert, W. (2017). Technik und Innovation. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie* (S. 415–441). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations, 5th edition*. Free Press.
- Rothwell, R. (1992). Industrial innovation and government environmental regulation: Some lessons from the past. *Technovation*, 12(7), 447–458.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
- Ryan, J. C. (2017). Reflections on the conceptualization and operationalization of a set-theoretic approach to employee motivation and performance research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 45–47.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61.

- Sawhney, M., Wolcott, R. & Arroniz, I. (2007). The 12 different ways for companies to innovate. *IEEE Engineering Management Review*, 35(1), 45.
- Schopenhauer, A. & Kolenda, K. (2012). *Essay on the Freedom of the Will. Dover Philosophical Classics*. Dover Publications.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (Nachdruck 1987). Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (Volume I). McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Sirkin, H. L. & Keenan, P. (2011). The Hard Side of Change Management. In M. Beer & J. P. Kotter (Hrsg.), *HBR's 10 must reads on change management: Featuring "Leading change" by John P. Kotter* (S. 155–176). Harvard Business Review Press.
- Soleas, E. K. (2020). Leader strategies for motivating innovation in individuals: a systematic review. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 9(1), 9.
- Sonenshein, S. (2010). We're Changing—Or Are We? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives During Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
- State of the global workplace*. (2017). Gallup Press.
- Statistik Austria (Hrsg.). (2018). *CIS 2018*.
- Steelcase Inc. (Hrsg.). (2014). *Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt: Wesentliche Erkenntnisse zur Steigerung der Leistung von Mitarbeitern und Teams und somit des ganzen Unternehmens*.
- Steelcase Inc. (Hrsg.). (2021). *Changing Expectations and the Future of Work: Insights from the pandemic to create a better work experience*.
- Steinke, I. (2017). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Aufl.). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Thomas Kley. (2018). „Widerstand gegen Innovationen“ in Organisationen: Formen und Folgen eines negativ konnotierten Phänomens: Theoretische Analysen und empirische

- Befunde zur sozialen Dynamik technologischer Innovationsprozesse in der industriellen Forschung & Entwicklung* [Inauguraldissertation]. Ruhr-Universität Bochum, Bochum.
- Tidd, J. (2006). *A Review of Innovation Models*.
- Tidd, J. & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Fifth edition). Wiley.
- Tiwari, R., Kalogerakis, K., Buse, S., Scheitza, J. & Herstatt, C. (2018). *Relevanz und Potenziale frugaler Innovationen für Österreich: Studie im Auftrag des Rates für Forschung und Technologieentwicklung, Österreich*. Institut für Technologie- und Innovationsmanagement, Technische Universität Hamburg.
- Trott, P. (2017). *Innovation management and new product development* (Sixth edition). Pearson.
- Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch* (10. Aufl.). Lehrbuch. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Vahs, D. & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (3. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag.
- van Knippenberg, B., Martin, L. & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: the role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 685–704.
- Wähler, L., Bohn, U., Käppler, C. & Crummenerl, C. (2019). *Auf dem Sprung - Wege zur organizational Dexterity: Change Management Studie 2019*.
- Wendelken, A., Danzinger, F., Rau, C. & Moeslein, K. M. (2014). Innovation without me: why employees do (not) participate in organizational innovation communities. *R&D Management*, 44(2), 217–236.
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). *Organisationsentwicklung - Freude am Change. Die Wirtschaftspsychologie*. Springer.
- West, J. & Bogers, M. (2017). Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43–50.
- Wilkesmann, U. (1999). *Lernen in Organisationen: Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*. Campus Forschung: Bd. 782. Campus-Verl.

- Williams, C. (2017). *MGMT 9: Principles of management* (9. Aufl.). Class: *Business management*. Cengage Learning.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.
- Zwick, T. (2002). Employee resistance against innovations. *International Journal of Manpower*, 23(6), 542–552.

# Anhang

## Anhang A: Interview Leitfaden

### Allgemeines

Name	Firma	Dauer	Ort	Datum

### 1. Begrüßung

- Begrüßung, Dank für die Zeit
- Thema kurz vorstellen + Problemstellung
- Interviewablauf beschreiben + ungefähre Länge/Dauer
- Datenschutzvereinbarung + Aufzeichnung ok?

### 2. Einstieg

- Wann begannen Sie bei der Firma zu arbeiten?
- Wie war Ihr Werdegang in der Firma?
- Wie würden Sie die Innovationskultur in Ihrer Firma beschreiben?
- Wie ist die Teilnahme der MitarbeiterInnen am Innovationsprozess, wie sieht dieser aus?

### 3. Hauptteil

- Wie werden MitarbeiterInnen für Innovation/Change motiviert?
- Beobachten Sie einen Zusammenhang zwischen Führungsstil/-kraft und Motivation?
- Wie steht das Top Level Mgmt zu Innovation? Wie wird mit den MA kommuniziert?
- Wie werden MitarbeiterInnen belohnt für Innovation, was passiert mit Widerstand?
- Was ist/war der MA-Motivation eher nicht zuträglich?
- Beeinflussen pos./neg. vergangene Innovations-/Changeprojekte aktuelle?
- Was geschieht bei Fehlschlägen (Change-/Innomgmt)?

### 4. Zusammenfassung und Rückblick

- Zum Abschluss: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Einflussfaktoren auf die MA-Motivation für Innovation?
- Kurze Zusammenfassung
- Danke für die Zeit

### 5. Ausblick

- Infos zu Zeitablauf der DA etc.
- Einverständniserklärung + Infos zur Datenverarbeitung + anonymisiert?