

MASTERARBEIT

„Die Rolle und Wirkung von
Schlüsselpersonen im Innovationsmanagement“

Verfasserin:

Melanie Partsch, BSc. (WU)

Angestrebter akademischer Grad:

Master of Science

MSc. (WU)

Wien, am 09.07.2019

Studiengang: Export- und Internationalisierungsmanagement

Betreuer: Dr. Alexander Keßler

Masterarbeit

Deutscher Titel der Masterarbeit	Die Rolle und Wirkung von Schlüssel-Personen im Innovationsmanagement
Englischer Titel der Masterarbeit	The role and impact of key personalities in the course of innovation management
Verfasser/in Familiennamen, Vorname(n)	Partsch, Melanie
Matrikelnummer	01200872
Studium	Export- und Internationalisierungsmanagement
Beurteiler/in Titel, Vorname(n), Familienname	Dr. Alexander Keßler

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Masterarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit

entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

Wien, 09. Juli 2019
Datum _____



Unterschrift

The role and impact of key personalities in the course of innovation management

Developing products constantly and creating new services is one of the key requirements to establish long-term company success. But “being innovative” is much more than that. Some important aspects of the internal innovativeness are the structure and processes of a company but also the organizational culture; the latter affects managing directors, executives and employees significantly. This master thesis deals with key personalities who play a major role in the internal innovation management of a firm. In the course of the thesis, individuals of SMEs with a responsibility in innovativeness are interviewed to explore and analyze their personal traits and characteristics and how they influence the innovative capability of an organization. Therefore, key aspects of the entrepreneurship and corporate entrepreneurship literature are used, as well as points of view of the behavioral science. The results of this thesis support the assumption that key personalities play an important role during the innovation process and influence the innovation management of a company significantly.

Die Rolle und Wirkung von Schlüsselpersonen im Innovationsmanagement

Ständige Produktentwicklung und die Schaffung neuer Dienstleistungen gilt als eine wichtige Voraussetzung für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens. „Innovativ zu sein“ bedeutet aber noch viel mehr; ausschlaggebend für die interne Innovationsfähigkeit sind sowohl die Unternehmensstruktur und diverse Prozesse als auch die Organisationskultur, welche das Innovationsverhalten der Geschäftsführer, Führungskräfte und Mitarbeiter stark beeinflusst. Diese Masterarbeit nimmt sich der Rolle von sogenannten Schlüsselpersonen an, welche als Treiber im Unternehmen das interne Innovationsmanagement steuern. Im Zuge der Arbeit werden Interviews mit Personen innovationserfolgreicher KMU geführt, welche für das Innovationsthema innerhalb des Betriebs verantwortlich sind. Dabei wird der Stellenwert einer solchen Person hinterfragt, indem persönliche Merkmale beobachtet und die Auswirkungen des daraus resultierenden Verhaltens analysiert werden. Diese Masterarbeit nimmt sich unter anderem wichtigen Aspekten der Entrepreneurship- und Corporate Entrepreneurship-Disziplin an, berücksichtigt bei ihrem Vorgehen aber auch verhaltenswissenschaftliche Gesichtspunkte. Die Ergebnisse dieser Arbeit unterstreichen die Bedeutung bestimmter Persönlichkeits- und Charaktermerkmale solcher Schlüsselfiguren und bestärken die wichtige Rolle, die diese im Innovationsprozess eines Unternehmens einnehmen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	8
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	8
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	10
1.3	Forschungsmethodik	12
1.4	Überblick und Aufbau der Arbeit	14
2	Theoretische Grundlage	16
2.1	Einbettung in die Corporate Entrepreneurship-Thematik.....	16
2.1.1	Einführung und Begriffserklärung	16
2.1.2	Der personenorientierte Ansatz	19
2.1.3	Dynamic Capabilities und ihre Voraussetzungen	19
2.1.4	Das Business Modell.....	20
2.1.5	Überleitung zum Thema Innovationsmanagement.....	22
2.2	Der Innovationsmanager als eine Art „Entrepreneur“	25
2.2.1	Der Traits Approach	26
2.2.2	Entrepreneuriale Eigenschaften.....	27
2.2.3	Entrepreneuriale Rollenbeschreibung	29
2.2.4	Die Rolle des Innovationsmanagers	30
2.2.5	Psychologische Zugänge	33
2.3	Darstellung des KMU-Bezugs.....	38
2.3.1	Einleitung, relevante Zahlen und Fakten	38
2.3.2	Rahmenbedingungen in der Organisation und Struktur	41
3	Qualitative Datenerhebung	49
3.1	Beschreibung der Vorgehensweise	49
3.2	Darstellung des Interviewleitfadens	50
3.3	Darstellung des Theoretical Sampling	52
3.3.1	Darstellung der Unternehmen aus Gruppe A (Technologischer Fokus).....	52
3.3.2	Darstellung der Unternehmen aus Gruppe B (Dienstleistungsorientierung)	53
3.4	Zusammenfassende Inhaltsanalyse	54

4	Ergebnisse und Diskussion	58
4.1	Darstellung der Einzelergebnisse	58
4.1.1	Ergebnisse der Vergleichsgruppe A	58
4.1.2	Ergebnisse der Vergleichsgruppe B	68
4.2	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	78
4.2.1	Vergleich der Gruppen A und B	78
4.2.2	Vergleich und Diskussion anhand theoretischer Aspekte	86
5	Conclusio	94
5.1	Beantwortung der Forschungsfrage	94
5.1.1	Limitationen der Masterarbeit	95
5.1.2	Implikationen und zukünftige Empfehlungen	96
	Literaturverzeichnis	98
	Anhang I) Interviewleitfaden	105
	Anhang II) Zusammenfassende Inhaltsanalyse	107

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entrepreneuriale Eigenschaften (angelehnt an das Big Five Modell)	29
Tabelle 2: Gegenüberstellung der Interviewpartner der Vergleichsgruppe A	53
Tabelle 3: Gegenüberstellung der Interviewpartner der Vergleichsgruppe B	54
Tabelle 4: Übersicht der deduktiven Kategorien nach Mayring (2015)	55
Tabelle 5: Übersicht der induktiven Kategorien nach Mayring (2015)	56
Tabelle 6: Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergleichsgruppe A	67
Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergleichsgruppe B	77
Tabelle 8: Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Vergleichsgruppen	84
Tabelle 9: Übersicht der relevanten theoretischen Aspekte	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeiner Aufbau der Masterarbeit	15
Abbildung 2: Darstellung der methodischen Vorgehensweise	50
Abbildung 3: Darstellung der Teilbereiche des Interviewleitfadens	51

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln gilt als einer der wichtigsten Aspekte eines jeden Unternehmens, um langfristigen Erfolg gewährleisten zu können. Ausschlaggebend ist an dieser Stelle nicht nur die Fähigkeit, Innovationsprojekte zu schaffen und zu entwerfen, sondern diese anschließend auch zu realisieren (Trillig und Blaeser-Benfer 2013, 1). Auf der einen Seite lässt sich die Innovationsfähigkeit einer Organisation durch die Veränderung und Anpassung interner Strukturen und Prozesse vorantreiben, auf der anderen Seite spielt die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Diese umfasst neben den Werten, Routinen und Normen, die innerhalb des Unternehmens gelebt werden, vor allem auch die sogenannte Innovationskultur des Betriebs und das daraus resultierende Innovationsverhalten sämtlicher Organisationsmitglieder (Fueglistaller et al. 2016, 121). Bisherige wissenschaftliche Beiträge zu diesem Thema weisen darauf hin, dass der Leiter eines Unternehmens, seine individuelle Einstellung gegenüber Neuem und Veränderung sowie sein persönlicher Umgang mit dem Innovationsthema wesentliche Auswirkungen auf das Innovationsgeschehen innerhalb der Organisation hat; so spielt er und seine Persönlichkeit eine bedeutende Rolle für die interne Innovationskultur eines Unternehmens.

In bisheriger Literatur gilt Innovationsmanagement oftmals als ein zentrales Unterkapitel der Corporate Entrepreneurship-Forschung (CE). Frank (2009) beschreibt in seinem Werk unter anderem einen personenorientierten Ansatz, welcher einzelne Mitarbeiter und Mitglieder eines Unternehmens in den Vordergrund stellt und CE durch die Verhaltens- und Handlungsweise von Individuen begründet (Frank 2009, 24). Diese Sichtweise bestärkt die Annahme, dass die Persönlichkeit einer einzelnen Person den Innovationsprozess beeinflusst und so zwar positiv unterstützen, aber eventuell auch negativ beeinträchtigen kann. Shir (2015) definiert hierfür die sogenannte Self Determination Theory, welche sich unter anderem mit Individuen und deren Fähigkeit beschäftigt, sich für ein bestimmtes Verhalten zu motivieren. In der gängigen Entrepreneurship-Theorie findet man ebenfalls Beiträge zur Rolle des Entrepreneurs und seinem bedeutenden Stellenwert, welcher vor allem durch seine Person und individuelle Charaktermerkmale geprägt ist. Es existieren zahlreiche Modelle für entrepreneuriales Verhalten und jene Eigenschaften, über die ein Entrepreneur optimalerweise verfügt. Aber auch Literaturarbeit, welche sich mit klassischen Ansätzen der Betriebswirtschaft, wie dem ressourcenbasierten (RBV) oder wissensbasierten (KBV) Ansatz, beschäftigt, verweisen oftmals auf die Relevanz von Humankapital und der Bedeutung persönlicher Merkmale als wesentliche Ressource eines Unternehmens. Nichols (2015) bringt den sogenannten Traits

Approach ins Spiel, welcher sich nicht nur auf das Wissen und Knowhow der Führungskräfte fokussiert, sondern auch einen Blick auf die individuellen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen wirft. Ziel dieser Masterarbeit ist es zunächst, eine Verbindung dieser theoretischen Kenntnisse und der Person des Innovationsverantwortlichen aufzuzeigen. Obwohl sich etliche Beiträge mit der Rolle eines Entrepreneurs, Unternehmensgründers oder Geschäftsführers beschäftigen, fehlt eine klare thematische Auseinandersetzung mit der Position eines Innovationsmanagers bzw. jener Person, welche für das innerbetriebliche Innovationsthema verantwortlich ist.

Die Rolle des Unternehmensgründers ist vor allem in Verbindung mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ausreichend dokumentiert. Der aktuelle Literaturbestand weist darauf hin, dass der Gründer selbst oder eine höhere Führungskraft das Innovationsgeschehen in KMU durchaus beeinflusst, indem es einen Weg vorgibt, mit welchem das Innovationsthema innerhalb der Organisation behandelt wird. Hengsberger (2018) unterscheidet an dieser Stelle den sogenannten Innovator, welcher selbst neue Ideen generiert und Vorschläge einbringt, und so die innovativen Projekte des Unternehmens initiiert, sowie den Enabler, der wiederum die notwendigen Rahmenbedingungen schafft, um eine Entstehung und weitere Entwicklung von innovativen Projekten im betrieblichen Umfeld überhaupt erst zu ermöglichen. Fueglistaller et al. (2016) beschreiben zudem die Figur eines Promotors, welcher als Vorbildfunktion im Betrieb seine Mitarbeiter zu möglichst innovativem Denken und Handeln animiert. Neun (2015) differenziert Innovatoren zudem aufgrund ihres Reifegrads. Während Innovation anfangs noch eher zufällig und reaktiv entsteht, agiert der Unternehmer mit steigender Innovationsfähigkeit seines Betriebs mit der Zeit als ein strategischer und prägender Innovator. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zahlreiche wissenschaftliche Beiträge durchaus der Ansicht sind, dass der Unternehmer oder der jeweilige Unternehmensführer eines KMU als maßgeblicher Treiber für das Innovationsthema im Unternehmen gilt. Mit seiner Mitwirkung wird die Innovationskultur einer Organisation so ausgerichtet, dass ein effizientes Innovationsmanagement etabliert wird und Innovationserfolg im Betrieb entstehen kann.

Trotz ihrer Größe, oder gerade aufgrund von dieser, spielt das Innovationsthema bei KMU eine bedeutende Rolle. Laut der Wirtschaftskammer Österreich (2018) führen mehr als die Hälfte aller österreichischen KMU regelmäßig Innovationen durch; dabei sind nicht nur technische Neuerungen sowie neuartige Produktinnovationen relevant, sondern in erster Linie vor allem organisatorische Innovationen, die interne Strukturen und Prozesse des Betriebs verändern und an neue Gegebenheiten anpassen. Unternehmen haben in der Regel eine klar definierte Unternehmensstrategie, die oftmals auf eine Integration notwendiger Innovationen, welche Wettbewerbsvorteile erzielen, aufbaut. Die Unternehmenskultur, die sich wiederum

aus einer solchen Strategie ableitet, wird durch den Unternehmer, den Betriebsleiter oder eine Führungskraft, die sich in ähnlicher Position befindet, geprägt. Einzelne Schlüsselpersonen spielen eine Rolle bei der Überwindung von internen Widerständen (Frank 2009, 217).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Mit diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Masterarbeit mit der Frage, welche Rolle diese Schlüsselpersonen tatsächlich im Innovationsprozess spielen und in welchem Ausmaß ihre Persönlichkeit und ihre Verhaltens- und Handlungsweise das Innovationsgeschehen innerhalb des Unternehmens beeinflussen. Als eine solche Schlüsselperson gilt in diesem Fall eine Person, welche für das betriebliche Innovationsthema maßgeblich verantwortlich ist; dabei kann es sich um die betitelte Funktion des Innovationsmanagers handeln, gleichzeitig liegt die Verantwortung für Innovationen und Neuerungen aber oftmals bei der Unternehmensführung oder einer Führungskraft in ähnlicher Position. Der Einfachheit wegen und um eine einheitliche Begriffsverwendung zu gewährleisten, wird in den folgenden Kapiteln dieser Masterarbeit in erster Linie einheitlich der Begriff „Innovationsverantwortlicher“ verwendet. Aus einer ersten Literaturrecherche und nach Betrachtung des aktuellen Forschungsstands rund um das Themengebiet ergibt sich für diese Masterarbeit folgende Forschungsfrage:

Welchen Stellenwert haben Innovationsverantwortliche für den Innovationserfolg eines Unternehmens und wie wirkt sich ihr Verhalten auf diesen aus?

Um diese Frage schlussendlich beantworten zu können, sind drei wesentliche Unterfragen relevant, mit denen sich diese Masterarbeit zuvor auseinandersetzt und an die eigentliche Forschungsfrage annähert:

- **Welche Merkmale hat ein Innovationsverantwortlicher?**
Diese Frage bezieht sich sowohl auf die demografischen Merkmale einer Einzelperson, als auch auf ihre individuellen Eigenschaften und Charaktermerkmale. An dieser Stelle wird hinterfragt, welche dieser Attribute für diese Masterarbeit erwähnenswert sind, und ob es Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen den Innovationsverantwortlichen innovationserfolgreicher Unternehmen gibt.
- **Inwieweit beeinflussen persönliche Eigenschaften und individuelles Verhalten des Innovationsverantwortlichen den Innovationserfolg eines Unternehmens?**
Diese Unterfrage beschäftigt sich einerseits mit der Definition und der persönlichen Einstellung, die der Innovationsverantwortliche gegenüber dem Innovationsthema hat; andererseits wird sein Zugang und Umgang mit Innovationen und Neuerungen hinterfragt. Auch hier ist wesentlich, ob es Gemeinsamkeiten oder Unterschiede gibt.

- **Welche Grenzen und Hindernisse gibt es innerhalb eines Unternehmens, denen der Innovationsverantwortliche ausgesetzt ist, unabhängig von seiner Person?**

Dieser Punkt beschäftigt sich mit strukturellen Gegebenheiten im Unternehmen, die Innovationsprozesse mitunter behindern, vom Innovationsverantwortlichen aber, aus welchem Grund auch immer, nicht beeinflussbar sind.

Unternehmensführer und ähnliche Führungskräfte beeinflussen nicht nur die Kultur des jeweiligen Betriebs, sondern tragen auch zur Gestaltung der Unternehmensstrategie bei und formen diverse Unternehmensprozesse (Dömötör und Franke 2009, 199). Mit einem gezielten Blick auf den Innovationsprozess versucht diese Masterarbeit, die Rolle von Innovationsverantwortlichen darzustellen und den Stellenwert, den eine solche Person im Innovationsprozess eines Unternehmens einnimmt, erkennbar zu machen. Während persönliche Eigenschaften und Charakterzüge eines Individuums relevant sind, erfolgt im Zuge dieser Masterarbeit vor allem eine Auseinandersetzung mit dem Zugang, den solche Schlüsselpersonen zum Thema rund um Innovationsmanagement haben und wie sie mit diesem bei ihrer täglichen Arbeit umgehen. Außerdem wird erarbeitet, welche Faktoren den Innovationsverantwortlichen motivieren, um sich dem Innovationsthema anzunehmen, und auf welche Art und Weise er diese Motivation auf seine Mitarbeiter überträgt und so Innovationen im Unternehmen vorantreibt. Zuletzt setzt sich diese Masterarbeit allerdings auch mit möglichen Grenzen auseinander, welche aufgrund der organisatorischen Struktur oder Hierarchie eines Betriebs existieren und aber Hindernisse für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen darstellen. Diese Masterarbeit vertritt die Annahme, dass der Innovationsverantwortliche eines Unternehmens durchaus zum Erfolg beiträgt und versucht in ihrer weiteren Vorgehensweise, diese Ansicht zu bestärken. Die Frage ist an dieser Stelle nicht nur, ob ein Innovationsverantwortlicher den Innovationsprozess beeinflusst, sondern auch inwieweit er das tut und welche seiner persönlichen Eigenschaften oder Verhaltenszüge sich auf das Innovationsgeschehen auswirken.

Da 99,7% aller österreichischen Unternehmen als KMU zu klassifizieren sind (KMU Forschung Austria 2019) und Innovationen für kleine und mittlere Betriebe essentiell sind, um am Markt zu bestehen, untersucht diese Masterarbeit ihr Forschungsthema aus der Perspektive eines KMU und orientiert sich vor allem an den strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten eines solchen Unternehmens. Da österreichische KMU hauptsächlich in der Produktions- oder Dienstleistungsbranche tätig sind, reduziert diese Masterarbeit ihre Erkenntnisse zudem auf diese beiden Bereiche.

1.3 Forschungsmethodik

Die Beantwortung der zuvor erwähnten Forschungsfrage bedarf zunächst einer theoretischen Abhandlung und umfassenden Literaturrecherche. In einem ersten Schritt erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit einschlägiger wissenschaftlicher Literatur sowie die Behandlung aktueller Fachartikel und Publikationen aus anerkannten Journalen und Fachzeitschriften. Die theoretische Grundlage bilden hierbei auf der einen Seite wissenschaftliche Erkenntnisse aus der allgemeinen Betriebswirtschaft, insbesondere mit Bezug auf CE und Entrepreneurship; auf der anderen Seite werden Beiträge aus dem Bereich der Sozialwissenschaften mit Blick auf motivations- und verhaltenspsychologische Aspekte berücksichtigt. Das Material, welches für den theoretischen Teil dieser Masterarbeit herangezogen wird, bezieht sich in erster Linie auf Betriebe mit KMU-Größe. Die Recherche erfolgt in deutscher, aber vor allem in englischer Sprache; es werden sowohl betriebswirtschaftliche Datenbanken als auch solche, die auf sozialwissenschaftliche Aspekte ausgerichtet sind, verwendet.

Die wesentlichen Schlagworte, die bei der Recherche genutzt wurden, sind: Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship (CE), Strategie sowie Kultur in Verbindung mit den Keywords Innovation, Innovationen, Innovationsmanagement, Innovationsprozess, Innovationserfolg, Innovationskultur, Innovationsgeschehen; Bedeutung / Stellenwert von Innovationsmanagern, Entrepreneuren oder Unternehmern; entrepreneuriale Eigenschaften; Eigenschaften von Innovationsmanagern; Personenorientierung im CE; Personal Traits Approach; Resource-Based View bzw. Knowledge Based View in Verbindung mit Innovation, Unternehmensführer, Entrepreneur; Humankapital in Verbindung mit Innovation; Rollenbeschreibung Entrepreneur bzw. Innovationsmanager; Motivationspsychologische Aspekte in Verbindung mit Innovation; Führungsverhalten / Führungsstil in Verbindung mit Innovation; innovatives Verhalten, etc.

In einem zweiten Schritt wird im Zuge dieser Masterarbeit eine qualitative Datenerhebung in Form von Interviews durchgeführt. Ziel dieser Erhebung ist, auf zuvor zusammengetragene Erkenntnisse aus theoretischen Annahmen und bisheriger Forschung aufzubauen; im Zuge einer umfassenden Analyse, welche sich an der Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring orientiert, werden tiefere Einblicke ermöglicht, anhand derer die Forschungsfrage beantwortet wird. Auch dieser Teil der Arbeit fokussiert sich in erster Linie auf österreichische KMU; diese gelten allesamt als möglichst innovative Akteure in ihrer Branche. Bei allen Unternehmen, welche zur empirischen Datenerhebung herangezogen wurden, handelt es sich um Betriebe, welche bereits langjährig bestehen und seit Jahrzehnten am Markt tätig sind.

Insgesamt wurden sechs Interviews geführt, welche im Zeitraum von Mitte April bis Mitte Mai 2019 stattfanden. Das Theoretical Sampling, das für die Erhebung herangezogen wurde, teilt

sich in zwei Vergleichsgruppen; in jeder Gruppe befinden sich je drei Interviewpartner. Die erste Gruppe (A) besteht aus Unternehmen, welche in einer sehr technologieorientierten Branche tätig sind. Alle drei entwickeln innovative Produkte; zwei von ihnen produzieren diese auch selbst. Die zweite Vergleichsgruppe (B) setzt sich aus drei Betrieben zusammen, welche im Dienstleistungsbereich agieren und zudem allesamt einen sehr starken Marketingfokus aufweisen. Die hohe Diversität dieser beiden Bereiche ermöglicht unterschiedliche Einblicke in zwei sehr differenzierte Branchen; dies hilft, den Fokus dieser Masterarbeit zu bewahren, welcher sich wie bereits erwähnt auf die Rolle und den Stellenwert von Schlüsselpersonen im Innovationsprozess bezieht, unabhängig von ihrem Marktumfeld oder ihrer Branche.

Die Durchführung der Interviews orientierte sich an einem zuvor definierten Leitfaden, der in drei Bereiche geteilt wurde, welche sich anhand der drei Unterpunkte der Forschungsfrage ausrichteten. So waren in einem Teilabschnitt persönliche Merkmale der Interviewpartner relevant, welche sich auf die individuellen Eigenschaften, aber auch deren Kompetenzen und Erfahrung fokussierten. In einem weiteren Abschnitt wurde hinterfragt, welchen Stellenwert die interviewte Person im Innovationsthema sieht, wie sie dieses für sich persönlich definiert und wie sie die Situation des in Bezug auf Innovationsmanagement Unternehmens einschätzt; außerdem zielten die Fragestellungen darauf ab, den Umgang des Interviewpartners mit dem Thema zu analysieren, um Rückschlüsse definieren zu können, inwieweit das Verhalten dieser Einzelperson zum Innovationsgeschehen im Unternehmen beiträgt. Der dritte Teilabschnitt bezieht sich, wie auch die dritte Unterfrage der Forschungsfrage, auf mögliche Grenzen, an die der Interviewpartner bei der Umsetzung von Innovationen bereits gestoßen ist und welche Hindernisse innerhalb der Organisation existieren. Der Fokus der Masterarbeit liegt aber wie bereits erwähnt in der Beantwortung der Forschungsfrage, welche eine genaue Beschreibung der Rolle, die eine Schlüsselperson im Innovationsprozess hat, voraussetzt.

Analysiert wurden die sechs Interviews anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015), wobei sich die Vorgehensweise an seiner sogenannten zusammenfassenden Analyse orientiert hat. Dies ermöglichte nicht nur eine systematische Herangehensweise, sondern ließ nachvollziehbare Rückschlüsse aus den Ergebnissen, die anhand der Interviews gewonnen wurden, zu. Nachdem jedes einzelne Interview separat analysiert wurde, wurden sowohl die drei Interviewpartner innerhalb ihrer jeweiligen Gruppe verglichen, als auch beide Gruppen und die aus ihnen gewonnenen Erkenntnisse gegenübergestellt.

1.4 Überblick und Aufbau der Arbeit

Die folgende Masterarbeit enthält neben einem Einleitungskapitel, welches die Arbeit vorstellt, und einem Abschlussteil, in welchem die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert werden, auch drei inhaltliche Abschnitte: Während zu Beginn die relevante Theorie aus bisheriger Literatur und Forschung aufbereitet und zusammengetragen wird (2.0 Theoretische Grundlage), folgt eine exakte Beschreibung der Methodik und Vorgehensweise der qualitativen Datenerhebung sowie eine erste Darstellung der Ergebnisse (3.0 Datenerhebung). Anschließend werden diese Erkenntnisse interpretiert, gegenübergestellt und mit theoretischen Aspekten verglichen. Zuletzt wird die zuvor vorgestellte Forschungsfrage und ihre drei Unterpunkte beantwortet (4.0 Ergebnisse und Diskussion).

Der theoretische Teil der Masterarbeit (2.0) gliedert sich in drei Teilbereiche, welche sich etwas an den drei Unterfragen der Forschungsfrage orientieren. Zunächst erfolgt die Einbettung der Fragestellung in die Thematik rund um CE (2.1). Neben der Definition relevanter Begriffe wird in diesem Unterkapitel vor allem Wert auf die Verbindung zwischen bekannten Modellen aus betriebs- und sozialwirtschaftlicher Theorie und der Bedeutung von Individuen gelegt; des Weiteren erfolgt eine Überleitung von CE zu Innovationsmanagement. Der zweite theoretische Bereich umfasst einen Vergleich der wesentlichen Merkmale eines Entrepreneurs und jenen eines klassischen Innovationsmanagers (2.2); dieses Unterkapitel stellt Gemeinsamkeiten dar, die beide Rollen aus theoretischer Sicht miteinander vereinen. Zudem werden psychologische Zugänge näher gebracht, welche für die Thematik von Bedeutung sind. Zuletzt nimmt sich der theoretische Teil dieser Masterarbeit eine genauere Betrachtung von KMU vor, da nur solche für die Datenerhebung und spätere Analyse herangezogen werden (2.3). Dieser Abschnitt beschreibt nach einer Definition und kurzer Vorstellung relevanter Fakten und Zahlen den Stellenwert, den das Innovationsthema bei österreichischen KMU hat. Außerdem werden die Voraussetzungen erläutert, welche für Innovationsmanagement gegeben sein müssen; sowie die Grenzen, die aus theoretischer Sicht die Einführung neuer Innovationen beeinträchtigen.

Nach dieser ausführlichen Betrachtung theoretischer Aspekte rund um die Thematik erfolgt eine genaue Beschreibung der empirischen Datenerhebung (3.0). Nach einer Darstellung der Vorgehensweise wird der Interviewleitfaden, der für die Datenerhebung herangezogen wurde, erläutert. Anschließend wird das Theoretical Sampling vorgestellt und die Interviewpartner betrachtet; Obwohl ein Vergleich der beiden Unternehmensgruppen (Vergleichsgruppe A und B) erst im Folgekapitel (4.0) erfolgt, in welchem die Ergebnisse ausführlich diskutiert sowie interpretiert werden, findet bereits an dieser Stelle eine Zuteilung der interviewten Betriebe zu ihrer zugehörigen Gruppe statt. Mit einer Darstellung erster Erkenntnisse aus der empirischen Datenerhebung werden die ersten Eindrücke gezeitigt und erste Rückschlüsse ermöglicht.

Kapitel 4.0 vergleicht die Ergebnisse der beiden Gruppen im Anschluss, analysiert relevante Gemeinsamkeiten oder Unterschiede und zieht eine Verbindung zu theoretischen Aspekten, die in dieser Masterarbeit zuvor erklärt wurden. Nach einer ausführlichen Diskussion und Interpretation sämtlicher gewonnenen Erkenntnisse werden im abschließenden Kapitel (5.0) alle relevanten Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammengefasst. Als Conclusio wird zudem ein grober Ausblick auf weitere Forschungsbereiche definiert sowie die theoretischen und praktischen Implikationen der Masterarbeit erläutert; außerdem erfolgt die Aufzeichnung eventueller Limitationen der Forschungsarbeit.



Abbildung 1: Allgemeiner Aufbau der Masterarbeit

2 Theoretische Grundlage

2.1 Einbettung in die Corporate Entrepreneurship-Thematik

2.1.1 Einführung und Begriffserklärung

Ein großer Bereich der theoretischen Grundlage ist das Thema Corporate Entrepreneurship (CE), welches die essentielle Basis für Innovationsmanagement, Veränderungsmanagement, Organisationskultur sowie organisationales Lernen jeder Art bildet. Sämtliche dieser Aspekte sind mitunter für das Innovationsgeschehen eines Unternehmens verantwortlich und tragen maßgeblich zum Innovationserfolg bei. Im Mittelpunkt der CE-Disziplin steht Entrepreneurship, welches wiederum den Entrepreneur als zentrale Figur in den Vordergrund stellt. Fueglistaller et al. (2016) beschreibt es als Prozess, bei dem eine einzelne Person als sogenannter Entrepreneur unternehmerische Geschäftsmöglichkeiten erkennt, bewertet und anschließend auch zu nutzen weiß (Fueglistaller et al. 2016, 8). Für die Thematik relevant scheint dieser Prozess, da er es einem Unternehmen ermöglicht, neue Ideen zu identifizieren und anschließend als innovative Produkte und Dienstleistungen am Markt durchzusetzen. So definiert auch Shir (2015) Entrepreneurship als die Einführung wirtschaftlicher Aktivitäten, welche eine Veränderung für den Markt bedeuten. Der Entrepreneur, der in der Literatur als relevanter Akteur gilt, ist der „Durchsetzer“ solcher unternehmerischer Gelegenheiten. Blum und Leibbrand (2001) bezeichnen ihn zudem als Wirtschaftssubjekt, welches man als wesentlichen Entscheider und Macher im Betrieb bezeichnet; ebenso übernimmt der Entrepreneur oftmals die Rolle eines Suchers oder Entdeckers (Blum und Leibbrand 2001, 5).

Die Identifizierung neuer Gelegenheiten hat vor allem in jenen Beiträgen, welche sich an den Theorien von Joseph Schumpeter orientieren, einen zentralen Stellenwert; andere Autoren fokussieren sich mehr auf die optimale Nutzung der Ressourcen, die vom Entrepreneur erfolgt, um einer entdeckten Gelegenheit nachzugehen (Voll 2008, 12). In der Literatur findet man also eine Unterscheidung von Entrepreneurship, welches sich auf die Wettbewerbsfähigkeit und effiziente Ressourcennutzung eines Unternehmens bezieht, und jener Sichtweise, die sich der Rolle einer Einzelperson auf das Geschehen im Betrieb annimmt (Shir 2015, 30). Obwohl beide dieser Ausgangspunkte wissenschaftliche Relevanz aufweisen und als erwähnenswerte Sichtweisen gelten, bezieht sich diese Masterarbeit in erster Linie auf eine Definition, bei welcher der Entrepreneur als Schlüsselperson eine zentrale Rolle spielt. Er gilt als Treiber im Unternehmen und bildet die Basis für das Innovationsgeschehen der Organisation.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der Entrepreneur nicht zwangsläufig der Gründer oder Inhaber des jeweiligen Betriebs sein muss. In der Theorie spielen auch andere Personen im Unternehmen, sogenannte Intrapreneure, eine wesentliche Rolle.

Im deutschsprachigen Raum haben die Bezeichnungen eines klassischen „Unternehmers“ und eines „Entrepreneurs“ zudem eine differenzierte Bedeutung und werden so in der Regel unabhängig voneinander verwendet (Blum und Leibbrand 2001, 7).

Zwischen dem Entrepreneur und der unternehmerischen Gelegenheit, die er entdeckt und umzusetzen versucht, besteht eine Kausalitätsbeziehung (Fuglistaller et al. 2016, 65); diese stellt die Disziplin des Entrepreneurships dar. Entrepreneurship umfasst die Handlungsweise eines Entrepreneurs und berücksichtigt dabei seine Persönlichkeit und sein Verhalten (Blum und Leibbrand 2001, 32). Dieses scheint ausschlaggebend für das Innovationsgeschehen eines Unternehmens und den daraus resultierenden Innovationserfolg.

Der Innovationsverantwortliche eines Unternehmens, der beispielsweise mit der Rolle eines Innovationsmanagers betraut ist, agiert mitunter wie ein klassischer Entrepreneur, denn auch diese Personen beschäftigen sich mit neuen Möglichkeiten, bewerten diese und entscheiden darüber, ob eine Gelegenheit verfolgt oder wieder verworfen wird. Außerdem spielt die interne Ressourcenverteilung, welche ein wichtiges Thema der Entrepreneurship-Literatur ist, eine wesentliche Rolle, da Innovationsvorhaben in der Regel als ressourcenintensiv gelten und diverse Mittel benötigen, um umgesetzt zu werden.

Eine Art Folgeschritt der Entrepreneurship-Disziplin wird im Zuge des sogenannten Corporate Entrepreneurship (CE) getätigt. Dieses beschäftigt sich weniger mit dem Entrepreneur als Individuum, sondern viel mehr mit einer gesamten Organisation und dem Verhalten dieser. Während das klassische Entrepreneurship sich die Frage stellt, wieso ein Individuum Chancen wahrnimmt und ein anderes aber nicht, hinterfragen Anhänger der CE-Thematik, wieso ein Unternehmen eine Gelegenheit entdeckt und nützt, während ein anderer Betrieb diese Möglichkeit gar nicht erst wahrzunehmen scheint (Shane 2003, 355). In der Literatur finden sich eine Vielzahl von Definitionen von CE; oftmals dient der Term als Sammelbegriff für alle Formen von Unternehmertum (Fueglistaller et al. 2016, 389). Es stellt ein multidimensionales Phänomen dar, welches die strategische Haltung einer Organisation beschreibt, in welcher die Entwicklung und Veränderung des Unternehmens als wesentlicher Bestandteil definiert sind. Laut Frank (2009) gilt Innovation als das essentielle Element in der Unternehmensstrategie. Er bezeichnet CE als „strategische Grundhaltung“ und setzt proaktives Innovationsverhalten voraus, um als Betrieb zu Überleben (Frank 2009, 10).

Die Umsetzung von CE im Unternehmen beeinflusst und bestärkt vor allem diverse Aspekte wie die Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Proaktivität und Risikobereitschaft einer Organisation (Blöcher 2019). Sämtliche dieser Begriffe gelten ebenso als die zentralen Faktoren für ein erfolgreiches Innovationsmanagement, wodurch sich die Relevanz der CE-Disziplin in Bezug auf diese Masterarbeit erklärt. Hinzu kommt die Tatsache, dass letzteres in der klassischen CE-Literatur als ein wesentliches Unterkapitel von Corporate Entrepreneurship erklärt wird; so gehen diese beiden Bereiche in der Theorie meist Hand in Hand.

Kuratko und Morris (2003) definieren in ihrem Beitrag über CE drei relevante Dimensionen: Innovativität, welche eine der Grundvoraussetzungen für innovationsförderndes Verhalten im Unternehmen darstellt, ist neben Proaktivität und Risikobereitschaft eine davon. Auch Behrends (2009) beschreibt sogenannte organisationale Innovativität als ein Zusammenspiel von Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit sowie zuletzt der Innovationsmöglichkeit. Ersterer unterstellt, dass jedes Unternehmen mit der Zeit diverse Spannungszustände erfährt, welche sowohl positiv als auch negativ sein können. Ob eine Veränderungsmaßnahme schließlich ergriffen und ein möglicher Innovationsprozess gestartet wird, hängt von der Bereitschaft der Personen im Unternehmen ab, welche eine solche Veränderung betrifft (Behrends 2009, 58). Disselkamp (2012) bezeichnet jene Bereitschaft als das „Wollen“ der Führungskräfte und Mitarbeiter, Neuerungen zuzulassen.

Die Innovationsfähigkeit umfasst nicht nur die Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erkennen (Stern und Jaberg 2010, 8), sondern auch die jeweiligen Ressourcen, die ein Unternehmen zur Verfügung stellen kann, um die Lösung für das Problem zu finden, welches Veränderung fordert. Behrends (2009) bezeichnet verfügbare Mittel als organisationalen Slack und definiert diesen Begriff als einen Ressourcenüberfluss. Erst, wenn ausreichend ungenutzte Mittel zur Verfügung stehen, kann Innovation schließlich auch betrieben werden (Behrends 2009, 59).

Für das Innovationsverhalten innerhalb eines Betriebs, also die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, wird zudem ein gewisser Spielraum benötigt, der in der Literatur als sogenannte Innovationsmöglichkeit zur Sprache kommt (Behrends 2009, 60). In einem möglichst innovationsförderlichen Umfeld werden die jeweiligen Entscheidungen einzelner Unternehmensbereiche so flexibel getroffen, dass keine unmittelbaren Anpassungen anderer Abteilungen erforderlich sind. Generell sind klassische und starre Strukturen innerhalb der Organisation oft Barrieren beim Innovationsgeschehen (Meyer 2011, 41).

Obwohl der Zusammenhang zwischen CE, Entrepreneurship und Innovation nach einer ausführlichen Recherche auf der Hand liegt, werden die einzelnen Bereiche in der Forschung oftmals als separate Gebiete betrachtet und selten direkt miteinander in Verbindung gebracht.

Wissenschaftliche Beiträge wie der von Mc Fadzean et al. (2005) definieren CE aber als „effort of promoting innovation from an internal organizational perspective, through the assessment of potential new opportunities, alignment of resources, exploitation and commercialization of said opportunities“, womit sie die Verbindung dieser drei Bereiche nochmals verdeutlichen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Innovationsmanagement oftmals als Unterkategorie von CE gilt, während CE eine Erweiterung der Entrepreneurship-Disziplin darstellt.

2.1.2 Der personenorientierte Ansatz

In der Literatur unterscheidet man vier theoretische Ansätze für die Entwicklung von CE. Während der organisationsorientierte Ansatz sowie der zweite, strategieorientierte Ansatz auf Struktur, Prozesse und die Strategie des Unternehmens abzielen, rücken die anderen beiden Sichtweisen das menschliche Verhalten innerhalb des Betriebs in den Vordergrund. Der personenorientierte Ansatz erklärt beispielsweise, wie bereits sein Name annehmen lässt, die Relevanz einzelner Personen in einem Unternehmen. Vor allem jene, die aufgrund spezifischer Eigenschaften als sogenannte Intrapreneure agieren und Ideen generieren und umsetzen, sind von essentieller Bedeutung. Aber auch der vierte theoretische Ansatz, welcher als kulturorientiert gilt, bezieht sich mitunter auf die persönlichen Merkmale der Mitarbeiter eines Unternehmens, wie beispielsweise emotionales Commitment, aber auch Aspekte der Leistungsorientierung und Verantwortungsbereitschaft spielen eine Rolle (Frank 2009, 23).

Diese theoretischen Erkenntnisse bestärken das Forschungsinteresse dieser Masterarbeit, da sie darauf hindeuten, dass einzelne Individuen einen zentralen Stellenwert im Unternehmen spielen und bei der Gestaltung und Umsetzung diverser Prozesse maßgeblich beteiligt sind. Aufgrund der Aussage des personenorientierten Ansatzes ist anzunehmen, dass der Innovationsverantwortliche eines Betriebs den Innovationsprozess dahingehend beeinflusst, sodass er als Person Verantwortung am Innovationsgeschehen der Organisation trägt.

2.1.3 Dynamic Capabilities und ihre Voraussetzungen

Bereits bei Betrachtung klassischer Ansätze zum Thema Management zeigt sich deutlich, dass der Faktor „Mensch“ eine wesentliche Rolle für ein Unternehmen und dessen Überleben spielt. Westhead et al. (2001) verbinden den ressourcenbasierten Ansatz (RBV), welcher Erfolg und Wettbewerbsvorteile mithilfe von Ressourcen zu erklären versucht, beispielsweise mit dem sogenannten Humankapital. Dieses beinhaltet sowohl Ausbildung und Kompetenzen, als auch die Erfahrung und das Wissen einzelner Mitarbeiter, welche als bedeutende Elemente für die Entwicklung ihres Unternehmens fungieren. Der wissensbasierte Ansatz (KBV), der in der Literatur oftmals als eine Erweiterung des klassischen RBV definiert ist, setzt das Wissen

als Ressource ebenfalls voraus. Peiris et al. (2012) bezeichnen das Wissen und die Erfahrung der Führungskraft eines Unternehmens als die wichtigste Ressource innerhalb des Betriebs, da Management- und Branchen-Knowhow die Denkweise und Entscheidungsfindung maßgeblich beeinträchtigen. Auch Kontakte sowie der Zugang zu Netzwerken sind Teil des Humankapitals (Westhead et al. 2001, 340).

Auf Basis von RBV und KBV ergeben sich die sogenannten Dynamic Capabilities (DC). Diese resultieren aus unternehmensinternen Ressourcen, welche als bestimmte Fähigkeiten oder Kernkompetenzen eines Betriebs gezielt weiterentwickelt werden, um Chancen am Markt zu identifizieren und zu nutzen (Güttel 2009, 138). So wird der DC-Ansatz in der Literatur auch als Erweiterung des RBV um die Marktperspektive dargestellt (Peiris et al. 2012, 290).

Die Kompetenzbasis eines Unternehmens, die aus dessen Humankapital entsteht, bestimmt mitunter die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Da die Ausschöpfung vorhandener Ressourcen in dynamischen Märkten in der Regel nicht ausreicht, sind Organisationen mehr oder weniger gezwungen, sich weiterzuentwickeln und neues Wissen zu erschließen (Frank 2009, 30). Wissenschaftliche Beiträge unterscheiden an dieser Stelle oftmals zwischen den beiden Begriffen „Exploitation“ und „Exploration“ (Peiris et al. 2012, 290). Ersterer bezieht sich auf die eben erwähnte Nutzung bereits existierender Ressourcen und steht zudem für Stabilisierung und Optimierung von bereits vorhandenem Wissen; Exploration zielt hingegen auf die Entdeckung der neuen Ressourcen ab und beschreibt die innovative Schaffung von neuem Wissen. Das Gleichgewicht dieser beiden Aspekte nennt man in der Literatur oftmals auch organisationale Ambidextrie (Güttel 2009, 128).

Auch wenn diese klassischen Ansätze mehr auf die Qualifikation und Erfahrung einzelner Personen abzielen, anstatt ihre psychologischen Merkmale und persönlichen Eigenschaften in den Vordergrund zu stellen, kann man trotzdem eine Verbindung zwischen Individuum und Unternehmenserfolg betrachten. Somit kann der Unternehmer oder die Führungskraft eines Unternehmens eine zentrale Rolle für dieses spielen und für wichtige Aspekte, so eben auch den Innovationsprozess, verantwortlich sein. Bereits ältere betriebswirtschaftliche Ansätze, wie ein RBV oder KBV, schenken dem Faktor „Mensch“ ihre Beachtung und berücksichtigen Individuen bei ihrer Darstellung des Systems.

2.1.4 Das Business Modell

„An effective business model is the core enabler of any company’s performance.“ (Taran et al. 2015, 301). Das Geschäftsmodell eines Unternehmens stellt die Logik des Betriebs dar und beschreibt den Nutzen, den eine Organisation für ihre Kunden stiftet (Lercher et al. 2018, 16).

Dieser Nutzen ist Teil der Dynamic Capabilities. Eines der bekanntesten dieser Modelle, das Business Model Canvas, baut auf vier Säulen auf; neben dem zuvor erwähnten Kundennutzen spielen die Geschäftsstruktur, das Ertragsmodell des Betriebs sowie der Unternehmergeist eine bedeutende Rolle (Digital Pioneers 2018). Letzterer Aspekt betrachtet neben den Werten und der Kultur, die sich im Unternehmen wiederfindet, vor allem die Organisationsmitglieder, und bestätigt so nochmals, dass individuelle Personen Teil der Unternehmensressourcen sind.

Das Geschäftsmodell eines Unternehmens beantwortet die Frage, auf welche Weise sich ein Betrieb am Markt durchsetzt und gegenüber der Konkurrenz behauptet (Lercher et al. 2018, 16). In der Literatur findet man etliche Beiträge zur sogenannten Business Model Innovation und es stellt sich die Frage, ab welchem Zeitpunkt man von einer Geschäftsmodellinnovation spricht; also, welche Veränderungen Neuerungen ausschlaggebend sind, damit das komplette Modell als innoviert gilt. Da diese Arbeit in Folge einige Innovationsformen vorstellen wird und auch im Zuge der Datenerhebung und empirischen Analyse auf viele unterschiedliche Arten zurückgreift, wird auch die Business Model Innovation an dieser Stelle kurz näher erläutert. Stähler (2019) bezeichnet das Geschäftsmodell eines Betriebs als optimalen Ausgangspunkt, um systematisch neue Ansätze für mögliche Innovationen und Neuerungen aufzudecken. Anders als bei Canvas bezieht er sich lediglich auf die drei Aspekte Value Proposition, also die Stiftung des Kundennutzens, die Wertschöpfungsarchitektur sowie das Ertragsmodell des Unternehmens (Stähler 2019). Chesbrough (2009) ergänzt diese Definition unter anderem mit der Wettbewerbsposition der Organisation und ihrer Wettbewerbsstrategie sowie mit dem betrieblichen Netzwerk zu bestehenden Lieferanten und Kunden (Chesbrough 2009, 355). Bei der Geschäftsmodellinnovation wird das alte Modell erneuert bzw. komplett überarbeitet, während die Kundenbedürfnisse künftig auf eine andere Art, dafür aber optimiert befriedigt werden (Emprechtlinger 2018). Taran et al. (2015) unterscheiden zudem zwei unterschiedliche Ansätze: einen, der Business Model Innovation als Prozess betrachtet; und jenen, der lediglich den Outcome und das Ergebnis fokussiert.

In der Realität kommt es eher selten vor, dass Unternehmen eine komplette Veränderung ihres Geschäftsmodells vornehmen, weshalb sehr populäre Betriebe wie Amazon und Apple als die wesentlichen Beispiele dieser Innovationsform gelten. Aber auch der Werkzeughersteller Hilti wird in Beiträgen zu diesem Thema oftmals als Best Practice Beispiel erwähnt, da er sein Geschäftsmodell von einem produzierenden Unternehmen zu einem serviceorientierten Betrieb entwickelt und damit Erfolgsgeschichte geschrieben hat. Es gibt aber Hinweise darauf, dass solche Veränderungen oft durch gewisse Schlüsselpersonen initiiert und hervorgerufen werden; diese treiben den Innovationsprozess im Unternehmen voran.

2.1.5 Überleitung zum Thema Innovationsmanagement

Die Rolle von Schlüsselpersonen im Innovationsprozess ist das zentrale Thema, mit dem sich diese Masterarbeit beschäftigt. Aus diesem Grund sind die wesentlichen Grundlagen des Innovationsmanagements und eine klare Definition relevanter Innovationsbegriffe ein weiterer Bestandteil dieser Arbeit. Während der Innovationsprozess aus theoretischer Sicht in erster Linie von strukturellen Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens abhängt, gibt es an dieser Stelle wissenschaftliche Erkenntnisse, die darauf hindeuten, dass auch hier einzelne Personen eine zentrale Rolle spielen können.

2.1.5.1 Einführung und Begriffserklärung

In der Literatur wird Innovation als eine Veränderung definiert, die sowohl geplant als auch kontrolliert abläuft. Sie beschreibt die Anwendung neuer Ansätze zur Problemlösung, um die Ziele eines Unternehmens auf andere Weise zu verfolgen als bisher (Fueglistaller et al. 2016, 98) und kann sowohl neue Produkte als auch Neuerungen in den Prozessen und der Struktur des Betriebs umfassen (Letmathe et al. 2007, 301). Innovation ist ein Prozess, welcher der Organisation zu einem gewissen Mehrwert verhilft, indem neue Produkte, Services oder Verfahren entwickelt und schließlich auch vermarktet werden (Mc Fadzean et al. 2005, 353). Bei der Klassifizierung diverser Innovationen lassen sich diese in der Theorie mitunter anhand ihres Innovationsgegenstands unterscheiden; so gibt es beispielsweise Produktinnovationen, bei welchen neue Produkte oder Dienstleistungen geschaffen werden sowie Neuerungen, welche eine Änderung des Geschäftsmodells oder die Optimierung bestimmter Prozesse und Verfahren beinhalten (Zapfl 2018). In der relevanten Literatur werden zudem organisatorische, strukturelle, kulturelle sowie soziale Innovationen erwähnt (Disselkamp 2012). Eine weitere mögliche Differenzierung erfolgt aufgrund der Veränderung, die eine Innovation mit sich bringt. So optimieren inkrementelle Innovationen bereits bestehende Produkte und Dienstleistungen mithilfe einer Neupositionierung am Markt oder einer Anpassung an neue oder veränderte Umweltgegebenheiten, während radikale Innovationen etwas komplett Neues schaffen (Zapfl 2018). Letztere werden in der Literatur durch mehrere Aspekte charakterisiert; es werden im Zuge der Neuerung wirtschaftliche Beziehungen oder Gegebenheiten verändert, bereits existierende Güter oder Dienstleistungen ersetzt, oder aber auch eine völlig neue Produktkategorie geschaffen (Rüggeberg 2009, 5). Die bisherige Forschung weist darauf hin, dass radikale Innovationen nicht nur viel risikoreicher sind, sondern in der Realität auch mit erheblich größeren Innovationsbarrieren zu kämpfen haben als inkrementelle Innovationen (Sandberg und Aarikka-Stenroos 2014, 1294).

Ein ähnliches Differenzierungsmerkmal stammt von Rüggeberg (2009), welcher den Grad der Innovation als markantes Merkmal bezeichnet, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu unterscheiden und miteinander vergleichen zu können. Er unterscheidet in seinem Werk den technologischen und den Marktinnovationsgrad. Ersterer bezieht sich auf eine neue Technologie, welche eine alte ersetzt oder verdrängt; zweiterer schafft neuen Kundennutzen, verändert das Kundenverhalten oder ist für eine veränderte Marktposition des innovativen Unternehmens verantwortlich (Rüggeberg 2009, 5).

Im empirischen Teil dieser Masterarbeit stehen Organisationen im Fokus, die in erster Linie inkrementellen Innovationen nachgehen und eher solche Neuerungen durchführen, welche über eine Zeit hinweg etabliert und durchgesetzt werden. Der Innovationsgrad bezieht sich sowohl auf technologische als auch marktseitige Veränderungen.

Innovationsfähigkeit, welche für die Entstehung und Umsetzung von Innovation essentiell ist, bezieht sich laut Definition auf die Fähigkeit von Betrieben, Neuerungen zu generieren. Es handelt sich um jene interne Bereitschaft, die darauf abzielt, Mehrwert für die Organisation zu schaffen (Saunila 2016, 164). Die Innovationsfähigkeit bezieht sich einerseits auf den im Unternehmen vorhandenen Slack, der im Einführungskapitel (2.1.1.) bereits erwähnt wurde, andererseits aber auch auf die Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter im Betrieb, neue Ansätze zuzulassen und Veränderungen in der Organisation zu akzeptieren.

Die Innovationsstrategie fasst sämtliche strategische Entscheidungen eines Unternehmens zusammen, welche das Innovationsgeschehen in der Organisation betreffen. Sie repräsentiert das Ausmaß, in dem das Innovationsthema von Management und Mitarbeitern betrachtet wird (Sattayaraksa und Boon-it 2015, 109).

Der sogenannte Innovationsprozess ist laut Letmathe et al. (2007) verantwortlich für die nachhaltige Entwicklung und das langfristige Bestehen des Betriebs. In der Literatur wird er oftmals in mehrere Schritte unterteilt; Stern und Jaberg (2010) verfolgen beispielsweise ein relativ bekanntes Modell mit den drei Abschnitten der Ideenfindung, der Ideenbewertung und der anschließenden Umsetzung einer innovativen Idee. Hengsberger (2018) bezeichnet den Vorgang als die anschließende „Transformation einer Idee in eine erfolgreiche Innovation“.

Während die Innovationsbereitschaft einer Organisation maßgeblich von der Befähigung und den Soft Skills der Führungskräfte und Mitarbeiter abhängt, ist die Durchführung der jeweiligen Innovation oftmals auf Struktur und Organisation des Innovationsprozesses zurückzuführen (Stern und Jaberg 2010, 18). Um Innovationsmanagement erfolgreich umzusetzen, muss sich eine Organisation mit dem Innovationsthema nicht nur auseinandersetzen, sondern sämtliche ihrer Strukturen, Prozesse und Abläufe auf die Innovationsziele abstimmen. Vor allem KMU,

welche meist limitierte Ressourcen aufweisen, müssen sich ihrer Kernkompetenz bewusst sein und Prioritäten setzen, inwieweit eine Innovationsstrategie und der Innovationsprozess im Unternehmen gelenkt wird (Letmathe et al. 2007, 302).

Definiert wird der Begriff Innovationsmanagement als die Gestaltung und Entwicklung neuer Ideen; diese Ansicht beinhaltet auch die Steuerung solcher Neuerungen (Fueglistaller et al. 2016, 98). Innovationsmanagement beschreibt sämtliche Tätigkeiten, die auf Aktivitäten rund um eine Innovation oder Neuerung ausgerichtet sind. Es hat zum Ziel, eine Wertsteigerung für das Unternehmen zu erreichen (Möhrle 2018). Hengsberger (2018) teilt das Management von Innovationen in zwei Bereiche; während auf der einen Seite die Rahmenbedingungen für Innovationen definiert und abgestimmt werden müssen, scheint auf der anderen Seite das „innovieren“ selbst als eine relevante Aufgabe für einen jeden Betrieb.

Der Innovationsmanager, dessen Begriff ebenfalls von Bedeutung ist, gilt in der Regel als die zentrale Anlaufstelle für sämtliche Details und Fragen rund ums Innovationsmanagement im Unternehmen. Neun (2015) bezeichnet ihn als aktiven Begleiter im Innovationsprozess und jene Person, welche die Qualität der einzelnen Prozessschritte sicherstellt. Außerdem agiert er als Projektmanager und Leiter für diverse Innovationsprojekte (Neun 2015, 179).

Bei Betrachtung aller wichtigen Begriffe und Definitionen rund um Innovationsmanagement fällt auch die Unternehmenskultur ins Auge. Behrends (2009) definiert die Organisationskultur als ein System gemeinsam getragener Werte, Normen und Annahmen aller Mitglieder. Er bezeichnet sie zudem als einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsfähigkeit eines Betriebs, da sie sich sowohl auf die Koordination, Integration als auch maßgeblich auf die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen auswirkt (Behrends 2009, 45). In der Literatur erwähnte Faktoren, um die Kultur einer Organisation möglichst innovationsfreundlich zu gestalten, sind Attribute wie Veränderungsbereitschaft, Lernorientierung sowie eine teamorientierte Zusammenarbeit (Stern und Jaberg 2010, 78).

Innovationskultur lässt sich anhand dieser Annahme als eine Form der Organisationskultur definieren, welche Innovationen fördert. In einer optimalen Innovationskultur sind sämtliche Beteiligte stets aufgeschlossen und optimistisch gegenüber Neuem; Der Innovationserfolg des Unternehmens hat sowohl für das Management und die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter einen zentralen Stellenwert und wird aktiv unterstützt (Behrends 2009, 45). In der Realität sieht dies oft anders aus. Innovationen rufen mitunter große Veränderungen innerhalb eines Unternehmens hervor und müssen von den einzelnen Organisationsmitgliedern erst akzeptiert werden. Die Gründe für eine mögliche Skepsis werden in einem späteren Kapitel dieser Arbeit (2.3.2.) näher betrachtet. Rüggeberg (2009) definiert Akzeptanz aber als ein

psychologisches Verhalten, welches aus dem Erfolg oder Misserfolg von Neuerungen und Innovation entsteht. Er unterscheidet die fünf Phasen der Kenntnisnahme, Überzeugung, Implementierung, erstmalige Nutzung sowie Bestätigung, in welcher die Mitarbeiter eines Unternehmens die Veränderung schließlich akzeptiert haben (Rüggeberg 2009, 7).

Behrends (2009) definiert in seiner Literatur zudem den variablen Ansatz, welcher die Kultur als eine weitere Variable neben Strategie und operationalen Aspekten für den Erfolg darstellt, sowie den sogenannten Root Metaphor Ansatz. Dieser vertritt die Ansicht, dass Unternehmen nicht nur eine Kultur haben, sondern als Ganzes eine eigene Kultur sind. Sämtliche Variablen, wie eben Strategie, Struktur sowie operationale Aspekte sind somit das Ergebnis aus der jeweiligen Unternehmenskultur (Behrends 2009, 49). Diese wird durch Individuen geprägt.

2.2 Der Innovationsmanager als eine Art „Entrepreneur“

Wie im Einführungskapitel dieser Arbeit (2.1.1) erwähnt, differenzieren wissenschaftliche Beiträge der Entrepreneurship-Forschung zwei unterschiedliche Sichtweisen. Auf der einen Seite liegt der Fokus auf der Identifizierung und Umsetzung unternehmerischer Gelegenheiten generell, während auf der anderen Seite die Entrepreneurship-Disziplin durch die Rolle und Person des Entrepreneurs selbst geprägt ist. In der Literatur findet man zudem zwei bekannte Entrepreneurship-Ansätze. Während der sogenannte Entdeckungsansatz unternehmerische Gelegenheiten als bereits vorhanden betrachtet und den Unternehmer lediglich als den Entdecker von solchen bezeichnet, rückt beim zweiten Ansatz, dem sogenannten Entstehungsansatz, der Entrepreneur als Individuum in den Vordergrund. Griechnik et al. (2017) definieren diesen als eine Art Schöpfer. Auch laut Fueglistaller et al. (2016) erschafft der Entrepreneur neue unternehmerische Gelegenheiten in einem iterativen Prozess, in welchem er proaktiv handelt. Der Entstehungsansatz, welcher maßgeblich vom Ökonomen Joseph Schumpeter geprägt wurde, erlangte in den vergangenen Jahren Bekanntheit. Er gibt Hinweise darauf, dass Personen mit ihren individuellen Eigenschaften und ihrer persönlichen Verhaltens- und Handlungsweise eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess eines Betriebs spielen können. Mc Fadzean et al. (2005) benennen den primären Motivationsgrund für entrepreneuriales Verhalten als Wunsch, etwas Neues zu schaffen. Entrepreneurere denken in der Regel zukunftsorientiert, um langfristig erfolgreich zu sein. Dieser Punkt lässt sich anhand bisheriger wissenschaftlicher Beiträge durchaus auch auf den Innovationsverantwortlichen in einem Unternehmen anwenden. Der Innovationsprozess gilt als stets präsent und bedarf einer ständigen Beachtung (Stern und Jaberg 2010, 26). An dieser Stelle ist eine langfristige Sichtweise und Zukunftsorientierung essentiell für erfolgreiches Innovationsmanagement.

Grundsätzlich existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle, welche die Eigenschaften und jene Charaktermerkmale zusammentragen, welche laut wissenschaftlichen Beiträgen auf erfolgreiche Entrepreneure anzuwenden sind. Gleichzeitig findet man in der Literatur diverse Attribute, mit denen erfolgreiche Innovationsmanager verbunden werden. Bei einem Vergleich dieser beiden Ansichten kommt man zu der Annahme, dass sich diese sehr ähneln. Vor allem persönliche Charaktereigenschaften wie Ehrgeiz, Zielorientierung oder Neugierde gegenüber Neuem sind Merkmale, die man in der Theorie sowohl bei erfolgreichen Entrepreneuren als auch bei effizienten Innovationsmanagern wiederfindet (Hengsberger 2018).

Obwohl entrepreneuriale Eigenschaften und jene Charaktermerkmale, die für erfolgreiches Innovationsmanagement wesentlich sind, Ähnlichkeit aufweisen, findet man in der Literatur kaum wissenschaftliche Beiträge, die sich dieser Gemeinsamkeit annehmen. In den folgenden Unterkapiteln werden daher zunächst typische Persönlichkeitsmerkmale von Entrepreneuren erläutert, um diese anschließend mit der Rolle, die Innovationsverantwortliche innerhalb eines Unternehmens einnehmen, vergleichen zu können. An dieser Stelle ist anzumerken, dass die beiden Begriffe Innovationsverantwortliche und Innovationsmanager im Zuge dieses Kapitels der Einfachheit halber synonym verwendet werden.

2.2.1 Der Traits Approach

Weerawardena et al. (2007) entwickelten in ihrem Beitrag ein Modell von Dynamic Capabilities mit sämtlichen Faktoren, die für die Entwicklung von unternehmerischen Wettbewerbsvorteilen relevant sind. Eines der Elemente ist das individuelle Profil des Unternehmers oder Managers, welches neben spezifischem Knowhow und Kompetenzen auch die persönliche Erfahrung des Individuums beinhaltet. Diese Aspekte sind essentiell für Betriebe, da sie in der Regel von der Konkurrenz am Markt kaum imitierbar sind. In der Literatur findet man in Verbindung zu diesem Thema zudem den sogenannten Traits Approach, welcher seine Wurzeln unter anderem in der Verhaltenspsychologie hat, und die Basis für bekannte Führungsmodelle bietet. Nichols (2015) definiert Traits als eine Dimension von individuellen Unterschieden, welche aufgrund von divergenten Gedanken, Gefühlen sowie dem Verhalten einer Einzelperson entstehen (Nichols 2015, 659). Williamson et al. (2013) beziehen sich in ihrer Arbeit auf einige Gründe, weshalb die Persönlichkeitsmerkmale von Managern als wesentliche Anhaltspunkte für die Forschung gelten und deshalb berücksichtigt werden sollten. Während diverse Charaktereigenschaften bereits bei der Rekrutierung und Auswahl neuer Mitarbeiter eine Rolle spielen, sind sie später auch für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Leistung, die für das Unternehmen erbracht wird, relevant. Außerdem sind sie ausschlaggebend, auf welche Art und Weise mit Problemen und schwierigen Situationen umgegangen wird (Williamson et al. 2013, 159). In der Regel versuchen Unternehmen, möglichst innovative Mitarbeiter einzustellen, um sich dem Thema

rund um Innovation anzunähern, obwohl eine Umorganisation und Veränderung der internen Strukturen ebenfalls eine Möglichkeit zur Verbesserung des Innovationsverhalten darstellen würden (Martelaro et al. 2015, 42). Individuelle Charaktermerkmale wirken sich wesentlich auf die Entscheidungsfindung und anschließende Handlung einer Führungskraft aus. Aus diesem Grund sind sie ein fundamentaler Bestandteil jeder Organisation und beeinflussen das sowohl das interne Geschehen im Betrieb als auch die Wirkung nach außen.

Martelaro et al. (2015) argumentieren aber auch, dass es unterschiedliche Ansätze und Methoden gibt, um Personen zu innovativem Verhalten zu bewegen, ganz unabhängig von ihrer persönlichen Affinität zu dem Thema. Innovationsfähigkeit entsteht demnach nicht nur aufgrund der Eigenschaften und Charakterzüge eines Menschen, sondern auch aufgrund der Situation und dem Verhalten, das er in dieser annimmt (Martelaro et al. 2015, 42).

2.2.2 Entrepreneuriale Eigenschaften

Wie bereits erwähnt, finden sich in der Literatur unzählige Beiträge zu dem Thema rund um entrepreneuriale Eigenschaften. Die wohl bekanntesten Attribute, die mit der Person und Rolle des Entrepreneurs in Verbindung gebracht werden, sind Kreativität, Motivation, Energie und Fleiß, aber auch Selbstvertrauen, Risikofreude und eine gewisse Toleranzschwelle in Bezug auf Unsicherheit. Vor allem Kreativität spielt bei der Entdeckung und Identifizierung von neuen Innovationen eine Rolle, aber auch die eben erwähnte Bereitschaft für Risiko und Unsicherheit ist essentiell. Fueglistaller et al. (2016) betonen in ihrem Werk zudem die Eigenschaften Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit, während Blum und Leibbrand (2001) auf Charakterzüge wie Leistungsmotivation, Eigenverantwortung und das Streben nach Selbstverwirklichung setzen. Sämtliche dieser Attribute gelten als wichtige Faktoren in Bezug auf die Innovationsfreude eines Innovationsverantwortlichen und wirken sich somit auf die Innovationsfähigkeit und anschließenden Erfolg eines Unternehmens aus.

Abseits von einschlägiger wissenschaftlicher Literatur haben die deutschen Institute für Wirtschaftsforschung und Zukunft der Arbeit ein Modell entwickelt, welches fünf Bereiche unserer individuellen Persönlichkeit skizziert, die für das entrepreneuriale Verhalten eines Menschen ausschlaggebend sind: Stabilität, Extraversion, Kreativität, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit (Bierekofen 2016). Als sogenanntes Big Five Modell gilt dieser Ansatz als ein bekanntes Modell der Persönlichkeitsforschung, das beschreibt, wieso eine Person sich in einer bestimmten Situation anders verhält als eine andere. Der erste Bereich der emotionalen Stabilität umfasst die Gelassenheit des Entrepreneurs und wird durch eine Form der Selbstzufriedenheit bestärkt (Bierekofen 2016). Diese bringt positive Emotionen mit sich, auf welche in einem späteren Kapitel noch genauer eingegangen wird. Extraversion und

Geselligkeit, als zweiter Bereich, formen das Netzwerk eines Entrepreneurs, dessen Bedeutung in einem folgenden Kapitel (2.3.2) näher erläutert wird. Die dritte Dimension, welche nicht nur Kreativität sondern auch Neugier einbindet, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entdeckung neuer Möglichkeiten, welche zu einer Innovation führen können. Verträglichkeit als vierter Bereich umschreibt die Flexibilität eines Individuums und mitunter seine Toleranz gegenüber Veränderung (Bierekofen 2016). Dies gilt als ebenfalls wichtiger Aspekt in Bezug auf Innovationsmanagement. Der fünfte Begriff des Big Five Modells, Gewissenhaftigkeit, beschreibt nicht nur die Zuverlässigkeit einer Person, sondern auch Organisationsfähigkeit und Leistungsorientierung dieser (Bierekofen 2016). Diese Attribute spielen nicht nur bei Innovationsverantwortlichen eine Rolle, sondern sind für sämtliche Führungskräfte ein Thema.

In der Literatur findet man außerdem den Begriff einer Selbstwirksamkeitserwartung, welche ebenfalls mit Entrepreneurship in Verbindung gebracht wird. Fueglistaller et al. (2016) sehen diese als einen Zustand an, in welchem ein Individuum überzeugt ist, dass ein bestimmtes Ergebnis nur auf sein eigenes Verhalten zurückzuführen ist. Es geht davon aus, dass seine Entscheidung alleine ausschlaggebend für das Endresultat ist und grenzt andere Faktoren in seiner Wahrnehmung aus. Dieses Phänomen ähnelt der sogenannten Creative Self Efficacy (CSE), die mitunter als eine Besonderheit der psychologischen Literatur erwähnt wird. CSE definiert den Glauben einer Person in ihre persönlichen Fähigkeiten und Kenntnisse, kreativ handeln zu können und so möglichst innovative Ergebnisse erzielen zu können (Newman et al. 2018, 6). Es entsteht meist unterbewusst und ist in der persönlichen Wahrnehmung des Entrepreneurs verankert. CSE beschreibt die Überzeugung einer Person, dass diese mit ihrer eigenen Kreativität in der Lage ist, neue Innovationen zu schaffen (Newman et al. 2018, 6).

Bauer und Baumeister (2011) beschäftigen sich mit einem weiteren psychologischen Aspekt, der Selbstregulierung. Diese wird als Voraussetzung für das moralische und disziplinierte Zusammenleben innerhalb einer Gesellschaft definiert. Es beschreibt die Fähigkeit eines Individuums, sich selbst in einer Situation so zu verändern, dass ein gewünschter Zustand erreicht wird. Sogenannte Selbstkontrolle ist ein psychologischer Prozess, welcher die Verhaltensweise eines Menschen beeinflusst (Bauer und Baumeister 2011, 72). Man ist der Annahme, dass Entrepreneur und erfolgreiche Unternehmensgründer ein fundamentales Verständnis ihrer Selbstregulierung aufweisen und sich gut an diverse Gegebenheiten anpassen können, um ihre Fähigkeiten optimal zu nutzen.

Tabelle 1: Entrepreneuriale Eigenschaften (angelehnt an das Big Five Modell)

Zusammenfassung relevanter entrepreneurialer Eigenschaften	
Stabilität	Selbstvertrauen, Selbstzufriedenheit, (positive) Energie
Extraversion	Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenz, Durchsetzungsfähigkeit
Kreativität	Motivation, Energie, Neugierde, Risikofreude
Verträglichkeit	Flexibilität, Toleranz, Proaktivität, Offenheit, Empathie, Aufgeschlossenheit
Gewissenhaftigkeit	Leistungsorientierung, Fleiß, Ehrgeiz, Eigenverantwortung, Selbstverwirklichung, analytische Fähigkeiten

2.2.3 Entrepreneuriale Rollenbeschreibung

Die jeweiligen Persönlichkeits- und Charaktermerkmale eines Entrepreneurs bestimmen sein Verhalten, die Art und Weise, wie er diverse Entscheidungen trifft, sowie seine generelle Handlungsweise im Betrieb. Fueglistaller et al. (2016) definieren unterschiedliche Rollen, mit denen das Verhalten eines Individuums beschrieben und ein Entrepreneur somit klassifiziert werden kann. Für die Fragestellung und Ausrichtung dieser Masterarbeit sind vor allem zwei wesentliche Rollenbilder relevant: die des Risikoträgers sowie die des sogenannten Innovators (Fueglistaller et al. 2016, 72). Dass der klassische Entrepreneur aus theoretischer Sicht eine gewisse Risikoneigung aufweist, wurde bereits auf der vorigen Seite (2.2.2) erwähnt; definiert wird Risiko als jener Zustand, in dem der Eintritt unsicherer Ereignisse als wahrscheinlich gilt (Weber 2019). Entrepreneure beschaffen in der Regel die notwendigen Mittel, um einer entdeckten unternehmerischen Gelegenheit nachzugehen; dabei wissen sie nicht, wie ihr Vorhaben schlussendlich ausgehen wird (Fueglistaller et al. 2016, 72). Auch beim Thema Innovation geht der Verantwortliche im Unternehmen bei der Umsetzung einer Idee stets ein gewisses Risiko ein, da der tatsächliche Output, der erwirtschaftet werden wird, zuvor nicht exakt bestimmbar ist. So bestehen sämtliche Handlungen stets unter unsicheren Bedingungen und verlangen einen risikofreudigen Entscheider.

Als Innovator gilt ein Entrepreneur, weil er Gelegenheiten nutzt um etwas Neues zu schaffen. Durch die Entdeckung und Nutzung neuer Möglichkeiten wird der Innovationsprozess im Unternehmen vorangetrieben (Mc Fadzean et al. 2005, 356). Entrepreneure sorgen mit ihren Produktneuheiten und innovativen Dienstleistungen für ein dynamisches Ungleichgewicht am

Markt. Dieses trägt zu einer gesunden Wirtschaft bei (Fueglistaller et al. 2016, 73). An dieser Stelle ist die Verbindung zu einem Innovationsmanager gegeben, da es sich um neue Ideen und Möglichkeiten handelt, die umgesetzt werden und zu Innovationen führen sollen.

2.2.4 Die Rolle des Innovationsmanagers

Als erster Ansprechpartner zum Thema Innovationsmanagement im Unternehmen spielt der Innovationsmanager eine wesentliche Rolle in jedem Betrieb. Grundsätzlich verfügt nicht jede Organisation über einen solchen Manager, da seine Aufgaben oftmals vom Geschäftsführer selbst oder einer Führungskraft auf ähnlicher Ebene getragen werden. Dennoch gibt es in der Regel in jedem Unternehmen eine Person, welche für Innovationsprojekte verantwortlich ist und den Innovationsprozess überwacht und begleitet (Neun 2015, 179). In dieser Masterarbeit trägt er mitunter die Bezeichnung des sogenannten Innovationsverantwortlichen.

Stern und Jaberg (2010) erwähnen in ihrer Literatur vier Grundmuster, welche Mitarbeiter eines Unternehmens anregen, innovativ zu denken und zu handeln: Antrieb und Willenskraft, die Führung des Betriebs, Unternehmenskultur sowie das Spannungsfeld zwischen Kunde, Wettbewerb und der jeweiligen Organisation selbst. Vor allem die ersten beiden Aspekte, die sich beide auf den Unternehmensführer oder eine ähnliche Führungskraft beziehen, sind für die Thematik und Fragestellung dieser Masterarbeit relevant, da sie den Faktor Mensch in den Vordergrund stellen und der Bedeutung eines Individuums nachgehen.

Die Verhaltens- und Handlungsweise des Innovationsverantwortlichen hat einen wesentlichen Einfluss auf das Innovationsgeschehen im Unternehmen und den daraus resultierenden Innovationserfolg des Betriebs. Diese Person gilt als Treiber sowie Promotor Neuerungen und ist dafür verantwortlich, seinen Mitarbeitern eine Struktur vorzugeben, in der neue Ideen und Möglichkeiten Platz finden (Stern und Jaberg 2010, 25). Das Management eines Betriebs muss fähig sein, innovatives Verhalten seiner Mitarbeiter zu identifizieren und anschließend fördern zu können; gleichzeitig müssen die Mitarbeiter motiviert und ihr Verhalten in eine innovationsfördernde Richtung gelenkt werden (Williamson et al. 2013, 158). Stern und Jaberg (2010) betonen an dieser Stelle die Wichtigkeit des Stellenwerts, den obere Hierarchieebenen dem Thema Innovationsmanagement zurechnen; ohne Vorbildfunktion ist es schwierig, das generelle Verständnis für Innovation aufzubringen. In der Literatur wird daher empfohlen, das Innovationsmanagement eines Betriebs an einer möglichst hohen Ebene in der hierarchischen Struktur eines Unternehmens anzusiedeln (Stern und Jaberg 2010, 31). Dieser Aspekt spielt im späteren empirischen Teil dieser Masterarbeit eine bedeutende Rolle und wird in den qualitativen Interviews ausführlich beleuchtet, um diese Theorie mit Beispielen aus der Realität vergleichen zu können und Rückschlüsse zu ermöglichen.

In KMU sind es vor allem der Geschäftsführer und die obere Führungsebene, welche Impulse für die Innovationsfreude und das Innovationsgeschehen im Unternehmen weitergeben; in größeren Betrieben ist oftmals ein eigener Innovationsmanager mit dieser Rolle betraut. Jene Innovationstreiber, die erfolgreich zum Geschehen beitragen, geben ihr persönliches Interesse und Engagement gegenüber dem Innovationsthema nicht nur Preis, sondern übertragen dieses mitunter auch auf ihre Kollegen und. Die Innovationsverantwortlichen eines Betriebs sollten andere motivieren können, sich aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen.

Stern und Jaberg (2010) betonen in ihrem Werk auch immer wieder die Bedeutung eines ganzen Teams. Zwar ist es der Unternehmensführer oder Innovationsverantwortliche, der die Mitarbeiter motiviert und zu innovativem Denken und Handeln treibt, aber schlussendlich ist die Suche und Entdeckung innovativer Ideen eine Aufgabe aller Organisationsmitglieder. Durch eine offene Kommunikationskultur, die in einem späteren Kapitel (2.3.2) näher erklärt wird, werden diese animiert, ihre Vorschläge einzubringen; die Einführung von Anreiz- und Belohnungssystemen verstärkt das. Die Mitarbeiter sind eine wichtige Innovationsquelle für ein Unternehmen. Gemäß Newman et al. (2018) erfolgen 80% sämtlicher innovativen Ideen innerhalb eines Betriebs aus internen Unternehmensquellen. Die Führungsaufgabe von höheren Hierarchieebenen besteht darin, ihre Mitarbeiter so auszubilden, dass diese in der Lage sind, das notwendige Verständnis für Innovation und eine generelle Bereitschaft zur Veränderung mitzubringen. So ist beim Innovationsthema nicht nur die Mitarbeiterorientierung relevant, sondern vor allem auch eine Mitarbeiterförderung (Stern und Jaberg 2010, 53).

Frank (2009) erwähnt in seiner Literatur, dass die Mitarbeiter eines Betriebs durchaus die Rolle von Mitunternehmern einnehmen können; er definiert diese als sogenannte Intrapreneure. In der Theorie erscheint ein solches Rollenbild plausibel, in der Realität sind Intrapreneure aber selten gegeben. Laut Stern und Jaberg (2010) sind es nur etwa 30% der Mitarbeiter eines Unternehmens, welche das notwendige Potential aufweisen, um als Intrapreneure überhaupt erst agieren zu können. Studien bestätigen aber, dass ein Großteil der Belegschaft von kleinen und mittleren Betrieben Interesse an der Beteiligung am Unternehmensgeschehen hat und die Mitbestimmung bei wichtigen Entscheidungen durchaus attraktiv findet; Im Gegenzug ist es nur ein geringer Anteil, welcher Passivität bevorzugt (Stern und Jaberg 2010, 55). In größeren Unternehmen findet man intrapreneuriales Verhalten oftmals auf mittlerer Ebene im mittleren Management angesiedelt, während in KMU intrapreneuriale Eigenschaften vor allem der Unternehmensgründer und Mitglieder höherer hierarchischer Ebenen solche aufweisen (Williamson et al. 2013, 158).

Um die Entfaltung der Mitarbeiter zu ermöglichen, ist ein bestimmter Führungsstil notwendig. Generell gilt die Führung eines Unternehmens als wesentliche Voraussetzung für Innovation (Sattayaraksa und Boon-itt 2015, 107). In der Literatur findet man Hinweise, dass sich dieser in innovationserfolgreichen Betrieben vor allem durch das gegebene Maß an Autonomie abgrenzt. Außerdem wird in der Regel eine, bereits erwähnte, offene Kommunikationskultur gelebt, in welcher der Informationsaustausch sowohl intern als auch mit externen Parteien unkompliziert und ohne große Barrieren erfolgt. Auch Meyer (2011) bestätigt, dass die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens vom Führungsstil des Managements abhängt. Der Stil entwickelt sich aber mitunter aus den Ressourcen, die für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zur Verfügung stehen sowie den Anreizen, welche die Organisation ihren Mitarbeitern bietet, um innovativ zu agieren (Meyer 2011, 47). Stern und Jaberg (2010) sehen eine der Herausforderungen der Unternehmensführung darin, die Mitarbeiter zur Übernahme von Risiko und Verantwortung zu sensibilisieren und sie so zur Veränderungsbereitschaft zu animieren. Außerdem müssen sämtliche Organisationsmitglieder ein Verständnis für das Zusammenspiel ihrer Arbeit, ihres Unternehmens, dem Wettbewerb und Innovation entwickeln (Stern und Jaberg 2010, 106).

In der klassischen Management-Literatur zum Thema Führungsverhalten werden vor allem die zwei Bereiche Dominanz und Kooperation beleuchtet und gegenübergestellt (Nichols 2015, 659). Obwohl ein dominanter Führungsstil oftmals zur Erreichung gewünschter Ziele beiträgt, werden gemeinsam gesetzte Ziele, die kooperativ und in Zusammenarbeit verfolgt werden, in der Regel erfolgreicher bewältigt. Nichols (2015) definiert Kooperation als das Ausmaß, in dem die Führungskraft und die Mitarbeiter eines Unternehmens gemeinsame Interessen verfolgt. Ein kooperativer Führungsstil wirkt sich zudem positiv auf die Motivation sämtlicher Organisationsmitglieder aus (Nichols 2015, 662). Ob Elemente des kooperativen Führungsstils im Innovationsverhalten innovationserfolgreicher Unternehmen zu finden sind, wird im empirischen Teil dieser Masterarbeit näher behandelt. Sattayaraksa und Boon-it (2015) definieren abschließend den sogenannten transformationalen Führungsstil als eine besonders innovationsfördernde Form. Unternehmer und Führungskräfte, die nach diesem Stil agieren, orientieren sich in der Regel an veränderungs- und wachstumsorientierten Strategien, bei denen die Kreativität, Veränderungsbereitschaft und aber auch die Risikofreude aller Organisationsmitglieder gesteigert wird (Sattayaraksa und Boon-it 2015, 108).

2.2.5 Psychologische Zugänge

Im anschließenden Unterkapitel erfolgt eine genaue Auseinandersetzung mit Theorien aus der Psychologie und Verhaltenswissenschaft. Diese Masterarbeit unterstellt, dass die kognitiven Merkmale und das Verhalten einer Person für das Innovationsgeschehen eines Unternehmens von Bedeutung sind und der sogenannte Innovationsverantwortliche somit eine Schlüsselfigur bei diesem bildet. Neben motivationspsychologischen Aspekten, aus denen ein Individuum motiviert wird, sind es vor allem auch persönliche Emotionen und Gefühle, die einen Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen.

2.2.5.1 Motivationspsychologische Zugänge

In der Literatur finden sich Hinweise, dass vor allem die Motivation eines Individuums eine wesentliche Voraussetzung und so ein bedeutender Faktor für den Innovationserfolg eines Unternehmens darstellt (Meyer 2011, 87).

In der Motivationspsychologie ist zu Beginn eine Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation wichtig. Erstere beschreibt Motivationsfaktoren, welche außerhalb der eigenen Verhaltensweise liegen und durch externe Anreize entstehen (WPGS 2019). Diese können das Verhalten einer Person sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Im Gegensatz dazu generiert sich intrinsische Motivation aus einer individuellen Person selbst (Lernpsychologie 2019). Solche Faktoren ergeben sich aus der Erwartung eines Individuums und dessen Verhalten. Obwohl Manager durchaus durch externe Anreize, wie einem hohen Gehalt beispielsweise, motiviert werden, ist für das Forschungsthema dieser Masterarbeit vor allem die intrinsische Motivation relevant. Maier (2019a) definiert diese als Motivation, welche durch die Aufgaben entsteht, die eine Person im Laufe der Zeit durchzuführen hat. Intrinsische Motivation spielt vor allem bei komplexen Tätigkeiten eine Rolle, welche in der Regel ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Autonomie und Freiraum bei der Entscheidungsfindung sowie Kreativität beinhalten (WPGS 2019). Sie steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Williamson et al. (2013) betonen, dass diese Form der Motivation als wesentliches Merkmal von Ingenieuren und Personen, welche stetig mit Technologie und Innovation zu tun haben, gilt. Die Unterscheidung von extrinsischer und intrinsischer Motivation hilft dabei, die einzelnen Theorien rund um die Motivationspsychologie besser zu verstehen. Stern und Jaberg (2010) sind der Ansicht, dass eine Person dann motiviert ist, wenn diese herausgefordert wird, aber dennoch ein realisierbares Ziel verfolgt. Begeisterung für eine Tätigkeit gilt laut ihrer Definition als jener Faktor, der das Innovationsverhalten eines Individuums am stärksten beeinflusst (Stern und Jaberg 2010, 60).

Eine der wohl bekanntesten dieser Theorien ist die des Psychologen Abraham Maslows, der in seiner populären Bedürfnispyramide die Bedürfnisse von Individuen hierarchisch anordnet. An der untersten Stelle finden die Grundbedürfnisse eines jeden Menschen, wie Schlaf und Hungergefühl, Platz, gefolgt von dem Bedürfnis nach Sicherheit. Eine Ebene darauf findet man soziale Bedürfnisse und den Wunsch nach Zugehörigkeit, gefolgt von dem Streben nach Anerkennung und Wertschätzung. An der Spitze von Maslow's Bedürfnispyramide ist ein Bedürfnis nach Selbstverwirklichung angeordnet, welches sich auf die Entfaltung eines Individuums und dessen eigene Persönlichkeit konzentriert (Walter 2016). Da es sich um eine hierarchische Anordnung der einzelnen Ebenen handelt, bauen diese aufeinander auf. So wird die Erfüllung eines Bedürfnisses erst dann angestrebt, wenn das, welches auf der Ebene darunter liegt, bereits erfüllt wurde. In der Literatur wird dies auch als hierarchische Motivaktivierung bezeichnet (Maier 2019b). In Maslow's Theorie gelten die ersten vier Ebenen als sogenannte Defizitbedürfnisse, welche nur solange motivierend auf eine einzelne Person wirken, bis sie gänzlich erfüllt sind. Die letzte Dimension hingegen, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, bezeichnet er als Wachstumsbedürfnis. Das bedeutet, dass es nie vollständig befriedigt wird und stets als Motivationsquelle für eine Person dient (Walter 2016). Mit Blick auf das Thema dieser Masterarbeit scheint neben der Befriedigung sozialer Bedürfnisse und dem Wunsch nach Anerkennung vor allem die Selbstverwirklichung relevant. Viele Unternehmer, und vor allem Entrepreneure, gründen einen Betrieb nicht nur um sich mit diesem zu erhalten. Viel mehr erfüllen sie sich einen persönlichen Traum, entfalten ihre Persönlichkeit und entwickeln in weiterer Folge ihre individuellen Fähigkeiten weiter. All das sind Aspekte, durch welche Selbstverwirklichung mitunter definiert wird.

2.2.5.2 Verhaltenspsychologische Zugänge

Da motivationale Faktoren über die Gedankengänge eines Menschen entscheiden, resultiert aus der Motivation einer Person schlussendlich ihre individuelle Verhaltensweise. In der Literatur werden unterschiedlichste Aspekte behandelt, welche allesamt am Verhalten eines Individuums mitwirken, aber die Verbindung von Motivations- und Verhaltenspsychologie ist stets im Vordergrund. Die Self Determination Theory (SDT), beispielsweise, verbindet beide dieser Bereiche und beschreibt bestimmte Voraussetzungen, unter denen Menschen in der Lage sind, sich eigenständig, nur durch ihr eigenes Verhalten, zu motivieren. Ryan und Deci (2000) unterscheiden die drei Grundbedürfnisse Kompetenz, Eingebundenheit und Autonomie und heben in ihrer Arbeit vor allem den letzten Punkt hervor. Motivation, die man selbständig aufbringt, um bestimmte Tätigkeiten durchzuführen, ist in der Regel nicht nur stärker, sondern auch nachhaltiger als jene, die einem unter externen Druck aufgetragen wird (Gagne und Deci 2005, 334). Shir (2015) definiert Autonomie in Verbindung mit SDT als die Willenskraft, über sein Verhalten selbst zu bestimmen und seine Handlungen selbständig zu organisieren,

sodass man mit sich selbst im Einklang ist (Shir 2015, 105). Kompetenz bezieht sich auf das Gefühl, in seinen Aktivitäten effektiv zu sein, während Eingebundenheit das Bedürfnis der Interaktion und Pflege sozialer Kontakte unterschreibt (Shir 2015, 105).

Neben motivationalen Faktoren spielen aber vor allem auch Emotionen eine bedeutende Rolle. Diese sind meist die affektive Erfahrung, welche aufgrund von bestimmten Auslösern passiert (Shir 2015, 58). Laut Nagel (2013) ist das, was eine Person denkt, nicht trennbar von dem, was sie fühlt. Wenn ein Geschäftsführer, beispielsweise, einer Situation mit positiven Gefühlen gegenübersteht, nimmt er neue Gegebenheiten eher an und steht Veränderung offener gegenüber, als wenn er von vornherein negativ über diese Sache denkt. Positive Emotionen wirken sich positiv auf das Interesse einer Person aus, einer Tätigkeit nachzugehen und diese umzusetzen. Außerdem steigert positive Stimmung die Aufmerksamkeitsspanne und fördert die individuelle Assoziationsfähigkeit (Meyer 2011, 88). Laut Shir (2015) resultiert die positive Stimmung einer Person aus den drei Aspekten Glück, Lebenszufriedenheit und sogenannter Eudaimonie. Subjektive Zufriedenheit und Wohlbefinden zeichnet sich durch eine hohe Lebens- und Arbeitszufriedenheit aus, während ein geringes Wohlbefinden mit negativen Emotionen verbunden wird. (Shir 2015, 57).

Neun (2015) klassifiziert neben Motiven und Bedürfnissen vor allem die Absicht eines Menschen als wesentlicher Faktor, der zu einer Handlung bewegt. Emotionen beeinflussen die Verhaltensweise eines Individuums stark und haben dementsprechend einen bedeutenden Stellenwert im Entscheidungsprozess. Die Prozesse im Unternehmen wirken sich wiederum maßgeblich auf die Innovationsfähigkeit der Organisation aus (Nagel 2013, 41).

Voll (2008) betont die wesentliche Bedeutung von behavioralen Faktoren ebenfalls. Während sich mit den Persönlichkeitsmerkmalen und Charakterzügen von Führungspersonen in der Literatur ausreichend beschäftigt wird, findet die Beobachtung der Verhaltensweise weniger Beachtung. Sogenannte kognitive Elemente sind zentraler Bestandteil eines Individuums und umfassen sowohl die individuelle Wahrnehmung einer Person als auch ihre spezifische Denkweise und Gedankengänge (Mitchel 2002, 96). In der Theorie gilt Kognition als Sammelbegriff für sämtliche Vorgänge im menschlichen Körper und wird als jener Aspekt definiert, der für die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen und Wissen verantwortlich ist (Anderson 2013, 10). In Bezug zu dieser Thematik erwähnt die verhaltenswissenschaftliche Literatur oftmals den Begriff der Social Cognitive Theory, welche das Verhalten von Personen als ein dynamisches Zusammenspiel aus persönlichen Faktoren, wie Wahrnehmung und Einstellung, aber auch diverse Umwelteinflüsse definiert (Newman et al. 2018, 2).

Ob ein Unternehmer oder eine Führungskraft eine bestimmte unternehmerische Gelegenheit entdeckt oder nicht, wird laut Mitchel (2002) durch zwei Faktoren bestimmt. Auf der einen Seite benötigt die Person die notwendige Information über die Gelegenheit, zum anderen braucht sie bestimmte kognitive Eigenschaften, um die Information so verarbeiten zu können, dass sie die Gelegenheit überhaupt erst als eine solche klassifiziert. Wissenschaftliche Beiträge rund um dieses Thema stellen sich oft die Frage, wieso manche Menschen Informationen anders zusammenfassen als andere und wie Entrepreneure diese so komprimieren, dass neue Möglichkeiten entstehen. In der Literatur findet an dieser Stelle der Begriff Entrepreneurial Cognition Anwendung, welcher sich mit dem Thema beschäftigt, wie Chancen entdeckt und bewertet werden, wie Entrepreneure ihre Entscheidungen treffen und zuletzt wie sie durch ihre Handlungen unternehmerisches Wachstum schaffen (Mitchel 2002, 96).

Da das individuelle Verhalten einer Führungskraft eine bedeutende Rolle für das Verhalten des gesamten Unternehmens spielt, ist es wichtig zu verstehen, wieso eine Person in einer Situation agiert und handelt wie sie es eben tut. Nagel (2013) verbindet Managementverhalten mit sogenanntem Containment und erwähnt in ihrer Arbeit die drei Phänomene Projektion, projektive Identifikation und Gegenübertragung. Bei allen drei Aspekten handelt es sich um unterbewusste Prozesse im Inneren eines Menschen, bei welchen die Wahrnehmung einer Situation durch individuelle Interpretation verzerrt wird (Nagel 2013, 60). So kommt es vor, dass ein Unternehmer die mögliche Unsicherheit seiner Mitarbeiter und diverse Ängste seines Umfelds so annimmt, dass er von diesen gelehrt agiert, ohne selbst unsicher zu sein.

Bei der theoretischen Betrachtung von Führungsverhalten macht Voll (2008) auf zwei Theorien zur Kategorisierung von Leadership aufmerksam, Theorie X und Theorie Y. Erstere beschreibt den klassischen Arbeiter, der arbeitet, um Sicherheit zu gewährleisten, aber keinen Ehrgeiz oder andere Form der Motivation verspürt. Die Organisationsmitglieder sind durch Unlust und Abneigung gegenüber ihrer Arbeit gekennzeichnet (Voll, 2008, 27). Anders als die Mitarbeiter in Theorie Y, wo Selbstkontrolle eine bedeutende Rolle spielt. Die Aufgabe der Führungskraft ist, Wandel herbeizuführen, der die Mitarbeiter zu einer konstruktiven Arbeit bewegt (Voll 2008, 29). Erfolgreiches Innovationsmanagement spielt sich in den Sphären der Theorie Y ab; die Innovationsverantwortlichen arbeiten in der Regel selbstbestimmt und sind motiviert, für ihr Unternehmen zu arbeiten und es so zu verändern, dass es erfolgreich ist. Ein wesentlicher Vorteil ist zudem, wenn eine Führungskraft sich selbst so gut kennt, dass sie sich ihrer Persönlichkeit und dem daraus resultierenden Verhalten bewusst ist. In der Regel haben solche Personen ein gutes Gespür für ihre Emotionen und Gedankengänge und verstehen, wie sich diese Aspekte auf ihre Entscheidungsfindung auswirken (Nagel 2013, 84).

Newman et al. (2018) beschäftigte sich mit Beweggründen, welche ein Individuum zu bestimmtem Verhalten animieren, und stieß während seiner Arbeit auf die sogenannte Creative Self Efficacy (CSE). Er definiert diese als Schlüsselfaktor für unser kreatives und innovatives Verhalten, da sie den Glauben einer Person in ihre individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse umschreibt. CSE ist in der Wahrnehmung verankert und beeinflusst, wie viel Aufwand man bereit ist, in ein Projekt zu investieren; abhängig ist diese Entscheidung von der persönlichen Einstellung, ob man sich selbst für kreativ genug hält, um innovative Ergebnisse erzielen zu können (Newman et al. 2018, 6). Da Menschen Aufgaben eher wahrnehmen, wenn sie davon überzeugt sind, dass sie diese auch erfolgreich abschließen können, wirkt sich ein hoher CSE-Anteil durchaus auf das individuelle Innovationsverhalten aus. Wenn eine Person Vertrauen in ihre eigenen kreativen Fähigkeiten setzt, weist sie in der Regel auch mehr Kreativität und ein innovationsfreundlicheres Verhalten am Arbeitsplatz auf (Newman et al. 2018, 6). Atkinsons Theorie der Leistungsmotivation bestätigt diese Annahme; seiner Meinung nach misst sich die Motivation und das Engagement einer Einzelperson, die sie für eine Tätigkeit aufbringt, an der Wahrscheinlichkeit, diese erfolgreich abzuschließen (Shir 2015, 92). Gleichzeitig spielt der sogenannte Anreizwert eine Rolle. Shir (2015) definiert in seiner Arbeit sogenanntes Entrepreneurial Well-Being, welches den positiven Mentalzustand eines Unternehmers erklärt. Demzufolge ist dieser zufrieden mit seiner Aufgabe und wichtigen Rolle im Betrieb und steht dem „entrepreneurialen Leben“ sehr positiv gegenüber.

Diese unternehmerische Zufriedenheit ist nicht auf die Unternehmensleistung und Erfolge des Betriebs zurückzuführen, sondern alleine auf das individuelle Wohlbefinden in der Rolle als Entrepreneur (Shir 2015, 85). Hier spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle. Die Flow Theorie von dem Glücksforscher Mihály Csikszentmihályi ist beispielsweise der Annahme, dass Personen, die Aktivitäten nachgehen, die ihrem Interesse sowie ihren Fähigkeiten und Knowhow entsprechen, sich wohler bei diesen fühlen als eine Handlung nicht mit diesen harmoniert (Shir 2015, 91). So wird die Motivation und das Engagement eines Entrepreneurs abschwächen, wenn dieser einer Tätigkeit nachgeht, die ihm auf der einen Seite zu eintönig oder nicht anspruchsvoll genug erscheint, oder auf der anderen Hand wiederum zu komplex und kompliziert wirkt.

Diese Flow Theorie entspricht dem Konzept der bereits erwähnten intrinsischen Motivation, welches als wichtigstes Element der ebenfalls zuvor angesprochenen Selbstbestimmung. In der Regel sind Tätigkeiten und Handlungen, welche intrinsische Motivation hervorrufen, für das höchste Maß an individuellem Wohlbefinden verantwortlich (Shir 2015, 92). Diese Annahme lässt sich zudem mit der Bedürfnispyramide von Maslow verbinden, da nach Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse das Wohlbefinden einer Person

angestrebt und durch intrinsische Motivation und dem Gefühl der Selbstverwirklichung zunehmend gesteigert wird.

In der Literatur findet man Ergebnisse, dass die Übereinstimmung der persönlichen Merkmale und Charakterzüge einer Person mit ihrer Arbeitstätigkeit zu erhöhter Zufriedenheit am Arbeitsplatz führt (Williamson et al. 2013, 159). Wenn diese mit der Position im Betrieb und dem Arbeitsumfeld harmonieren, führt dies zu hoher Arbeitszufriedenheit und anschließend zu verbesserter Leistung. Im Gegenzug führt eine mangelnde Übereinstimmung mitunter zu einer Unzufriedenheit, welche sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt (Williamson et al. 2013, 159). Williamson et al. (2013) weisen in ihrer Literatur darauf hin, dass innovative Personen eine Affinität zu Selbstmanagement hegen und Aktivitäten, in denen sie selbst verantwortlich sind und bestimmen können, bevorzugen. Williamson et al. (2013) beschreiben zudem einen Zusammenhang zwischen Personen, welche mit ihrer Berufswahl und ihrem Karriereweg zufrieden sind, und den Attributen Optimismus, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit und Extrovertiertheit.

2.3 Darstellung des KMU-Bezugs

Als dritter Teil der theoretischen Beiträge, welche in dieser Masterarbeit im Fokus stehen, folgt nun abschließend ein Einblick in unternehmensspezifische Merkmale. Innovation beeinflusst das Unternehmenswachstum und gilt als ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung einer Organisation (Valencia 2018, 43). Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind auf innovative Produkte und Dienstleistungen angewiesen, um am Markt gegenüber ihren Mitbewerbern bestehen zu können. Dieses Kapitel beschäftigt sich zunehmend mit KMU und ihren Bedürfnissen im Innovationsmanagement; auch, weil der anschließende empirische Teil dieser Masterarbeit KMU in den Vordergrund stellt und nur Innovationsverantwortliche dieser analysiert.

2.3.1 Einleitung, relevante Zahlen und Fakten

In Österreich sind 99,7% aller Unternehmen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU Forschung Austria 2019). Diese beschäftigen etwa zwei Drittel aller heimischen Mitarbeiter und erwirtschaften in Summe mehr als 60% aller Umsatzerlöse im Land (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 10). In der Literatur findet man kaum eine einheitliche KMU-Definition. Die KMU Forschung Austria (2019) nutzt eine der wohl gängigsten Erläuterungen, indem sie Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Betriebe unterscheidet. Erstere Organisationen beschäftigen maximal 10 Mitarbeiter und weisen einen Jahresumsatz von bis zu 2 Mio. Euro auf. Solche Betriebe sind nicht Teil der empirischen Untersuchung, weshalb dieser Kategorie

an dieser Stelle weniger Beachtung geschenkt wird. Kleinunternehmen haben laut Definition bis zu 50 Beschäftigte und erwirtschaften einen Jahresumsatz von bis zu 20 Mio. Euro; mittlere Betriebe beschäftigen bis zu 250 Personen und verzeichnen einen Umsatz von bis zu 50 Mio. Euro pro Jahr (KMU Forschung Austria 2019). Der kleinste Betrieb, der zur Datenerhebung dieser Masterarbeit genutzt wird, weist rund 20 Beschäftigte auf, während das größte befragte Unternehmen knapp 500 Mitarbeiter beschäftigt. Obwohl letztere Organisation somit nicht mehr in die KMU-Definition der KMU Forschung Österreich fällt, fokussiert sich diese Masterarbeit dennoch auf die Bedürfnisse von KMU, da ansonsten keine Daten von größeren Unternehmen bezogen werden.

2.3.1.1 Das Innovationsthema bei KMU

Das Innovationsthema spielt bei österreichischen KMU eine wesentliche Rolle. Laut einer Umfrage führen mehr als die Hälfte der Klein- und Mittelbetriebe regelmäßig Innovationen durch, wobei vor allem Neuerungen im Dienstleistungsbereich in den letzten Jahren verstärkt durchgeführt wurden (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 38). Obwohl viele Unternehmen unter dem Begriff Innovation nach wie vor klassische Produktinnovationen, welche in erster Linie mit technischen Neuheiten in Verbindung gebracht werden, verstehen, wird die Entwicklung und innovative Veränderung bekannter Services im Zeitalter der Digitalisierung immer bedeutender (Lercher et al. 2018, 10). Diese Erkenntnis ist auch darauf zurückzuführen, dass Dienstleistungen in der heutigen Zeit oftmals keinen alleinigen Stellenwert mehr haben, sondern als zusätzlicher Service zu technischen Produkten angeboten bzw. oftmals sogar vorausgesetzt werden. Lercher et al. (2018) bezeichnen produktbegleitende Dienstleistungen beispielsweise als essentiell für das konsequente Bestehen am Markt.

Neben der Unterscheidung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sind es vor allem auch organisatorische Neuerungen, welche sich auf die Struktur oder interne Prozesse eines Unternehmens beziehen, die bei österreichischen KMU regelmäßig Anklang finden. Die Wirtschaftskammer Österreich (2018) verzeichnet solche Innovationen als die am häufigsten vorkommende Innovationsart dieser Unternehmensklasse. Im vergangenen Jahr haben allerdings auch ein Drittel aller heimischen Klein- und Mittelbetriebe ihr Innovationsverhalten durch Produktneuerungen gestärkt (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 8). Das Ziel einer Produktinnovation ist ein erhöhter Kundennutzen; neu eingeführte Produkte erzielen in der Theorie somit einen besseren Nutzen als ihre Vorgänger aus derselben Branche (Sandberg und Aarikka-Stenroos 2014, 1294).

Eine europäische Innovationserhebung aus dem Jahr 2016 hat ergeben, dass rund 15,2% sämtlicher Unternehmen innerhalb der EU als Produktinnovatoren gelten, während etwa 7,6% zu den sogenannten Dienstleistungsinnovatoren zählen. Die innovativsten Geschäftsbereiche

in Europa sind auf Produktionsseite jene der Mineralölverarbeitung und Pharmazie, aber auch Unternehmen, welche in der Branche der Datenverarbeitung oder im Maschinebau tätig sind, bewegen sich in einem sehr innovativen Umfeld; auf der Dienstleistungsseite sind es vor allem der Finanzsektor sowie die Informations- und Kommunikationsbranche, welche als höchst innovative Geschäftsbereiche gelten (Statistik Austria 2019).

Fast zwei Drittel ihrer Innovationsausgaben bringen KMU im Zuge ihrer unternehmensinternen Forschung und Entwicklung auf, bis zu 30% werden in notwendige Maschinen, Ausrüstung, Software oder Gebäude, in denen Innovation betrieben wird, investiert (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 19). Große Unternehmen geben vergleichsweise rund 75% ihrer gesamten Innovationsausgaben für Forschung und Entwicklung aus, während sie für den Erwerb von Investitionsgütern in der Regel nicht mehr als 10% ausgeben (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 19).

Auf Basis von Klein- und Mittelbetrieben sind österreichische KMU im europäischen Vergleich deutlich innovativer als der EU-Durchschnitt. Während heimische Unternehmen vor allem bei der Entwicklung und Umsetzung von Produktinnovationen die Nase vorne haben, entwickelt sich der Dienstleistungssektor grundsätzlich in sämtlichen Ländern der EU-28 durchaus positiv (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 14).

KMU führen vor allem inkrementelle Innovationen durch. Letmathe et al. (2007) verzeichnen, dass gut ein Viertel aller kleinen und mittelständischen Betrieben radikale Neuerungen in ihrer Organisation anstreben. Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass Unternehmen, welche Radikalinnovationen durchführen, meist auch über eine interne Abteilung für Forschung und Entwicklung verfüge (Letmathe et al. 2007, 308). In der Realität sind betriebseigene F&E-Abteilungen auf KMU-Basis allerdings sehr rar, da diese hohen finanziellen Einsatz erfordern und nicht nur die Einführung, sondern vor allem die Aufrechterhaltung einer solchen Abteilung mit einem enormen Ressourcenaufwand verbunden ist.

2.3.1.2 Eingegrenzter Fokus dieser Masterarbeit

Da in der bisherigen Forschung oftmals eine Unterscheidung zwischen den Unternehmen der Produktionsbranche und jenen aus dem Dienstleistungsbereich gemacht wird, konzentriert sich auch diese Masterarbeit auf einen Vergleich dieser beiden Sparten. Außerdem sind Produktion und Dienstleistung die mitunter am häufigsten vorkommenden Branchen, in denen österreichische KMU tätig sind. Der Handel, der laut Wirtschaftskammer Österreich (2018) als drittgrößter KMU-Bereich gilt, weist grundsätzlich die mit Abstand geringste Umsatzrentabilität auf, weshalb ihm in dieser Masterarbeit weniger Beachtung geschenkt wird. Unternehmen aus der Produktionsbranche schließen zudem auch Handwerksbetriebe ein, während der Bereich

der Dienstleistungen vor allem Organisationen umschließt, welche sich mit Information und Consulting befassen (Wirtschaftskammer Österreich 2018, 40).

An dieser Stelle sei zu erwähnen, dass diese Arbeit im Zuge ihrer empirischen Analyse zwar Daten aus produktions- und dienstleistungsorientierten Unternehmen erhebt, diese Betriebe aber keinesfalls nur Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen durchführen. Viel mehr ist in beiden Bereich ein verstärkter Fokus auf organisatorische Innovationen zu erkennen, welche bei österreichischen KMU auch am häufigsten vorkommen.

2.3.2 Rahmenbedingungen in der Organisation und Struktur

Bei Betrachtung von KMU fallen vor allem ihre organisationalen Gegebenheiten ins Auge. Grundsätzlich gibt es wesentliche Unterschiede zwischen der Hierarchie und Struktur eines kleinen oder mittelständischen Unternehmens und einer weitaus größeren Organisation. Dieser Teil der Masterarbeit widmet sich den Rahmenbedingungen, die in KMU herrschen, und wie diese das Innovationsgeschehen eines Betriebs beeinflussen. Grundsätzlich zeichnen sich KMU durch eine flachere Hierarchie, direkte und schnellere Kommunikationswege sowie Entscheidungsprozesse und ein hohes Maß an Flexibilität aus; gleichzeitig stehen ihm aber in der Regel weniger Ressourcen zur Verfügung als einem großen Betrieb (Dömötör und Franke 2009, 199). Diese Aspekte werden in den folgenden beiden Unterkapiteln (2.3.2.1 und 2.3.2.2) genauer betrachtet und analysiert.

2.3.2.1 Positive Aspekte für die Innovationsfähigkeit

Neun (2015) unterscheidet in Bezug auf das Innovationsthema eine psychologische und eine organisatorische Umsetzungsreife einer Organisation. Während sich erstere mit den Treibern im Innovationsmanagement und somit jenen Schlüsselpersonen befasst, deren Stellenwert die Forschungsfrage dieser Masterarbeit in erster Linie nachgeht, bezieht sich die sogenannte organisatorische Reife auf die Strategie eines Unternehmens sowie die interne Struktur, die wiederum Auswirkung auf die hierarchischen Gegebenheiten im Betrieb hat (Neun 2015, 11). Blackburn et al. (2013) sind der Annahme, dass das Wachstum und der daraus schließende Erfolg eines KMU auf die drei Bereiche Unternehmer, Unternehmensstrategie sowie das Unternehmen selbst zurückzuführen ist. Während ersterer Aspekt auch hier die Rolle einer Einzelperson in den Vordergrund stellt, beziehen sich die anderen beiden Faktoren auf die Bereiche, die in diesem Kapitel näher erläutert werden.

Die Struktur gilt als essentiell für den Innovationserfolg eines Unternehmens. Innovationen verlangen vor allem flexible und dynamische Strukturen, welche bei etwaigen Veränderungen schnell reagieren und sich gegebenenfalls sofort anpassen können (Stern und Jaberg 2010,

72). Beiträge aus bisheriger Literatur weisen darauf hin, dass viele Organisationen bei ihrem Innovationsvorhaben in erster Linie aufgrund von internen Strukturen scheitern, die oft starr und eher unflexibel sind (Meyer 2011, 40). Klassische Unternehmensstrukturen haben in der Regel klar ausgerichtete hierarchische Ebenen, deutlich abgetrennte Aufgabenbereiche sowie zuvor fest definierte Kommunikations- und Entscheidungswege (Meyer 2011, 41). Neue Ideen und Innovationen verlangen nun aber oftmals flache Hierarchien und sehr flexible Strukturen. Stern und Jaberg (2010) sehen Dezentralisierung und den Aufbau einer prozessorientierten Aufbauorganisation als wesentliche Merkmale eines innovationserfolgreichen Unternehmens. Saunila (2016) erwähnt die personalisierte Führung als wichtiges Merkmal von KMU. Vor allem im Vergleich zu größeren Unternehmen zeichnen sich KMU in der Regel durch flache Hierarchien aus, da sie aufgrund ihrer Größe meist nicht so viele hierarchische Stufen haben wie große Betriebe (Dömötör und Franke 2009, 200). Besonders beim Innovationsthema kommen kleinen und mittelständischen Organisationen ihre meist flexiblere Struktur zugute.

Blackburn et al. (2013) vertreten die Ansicht, dass ein Unternehmer oder Geschäftsführer, welcher gleichzeitig als Eigentümer des Betriebs gilt, maßgeblich zur Wachstumsstrategie dieses beiträgt. Da das Wachstum sich auf das Innovationsverhalten auswirkt, ist dieser Annahme nach auch davon auszugehen, dass ein innovationsorientierter und motivierter Unternehmer seinem Unternehmen zu entsprechender Leistung verhilft. Auf KMU-Ebene kommt es deutlich öfter vor, dass der Unternehmer nicht nur der jeweilige Eigentümer, sondern gleichzeitig auch der Innovationsverantwortliche seines Betriebs ist. Sofern dieser etwaigen Neuerungen gegenüber aufgeschlossen und interessiert ist, beeinflusst diese Stellung den Innovationserfolg positiv, da er grundsätzlich keiner hierarchischen Stufe untergeordnet ist, welche innovative Ideen erst genehmigen muss. Die Unternehmerpersönlichkeit kann somit eine wichtige Rolle für das Innovationsgeschehen eines Unternehmens spielen (Dömötör und Franke 2009, 200). Stern und Jaberg (2010) verweisen aber darauf, dass eine klare Trennung von Geschäftsführung und dem damit verbundenen operativen Tagesgeschäft sowie der Verantwortung des Innovationsmanagement notwendig ist, um Innovationserfolg langfristig zu gewährleisten. Obwohl eine solche Trennung als sinnvoll gilt, um den Überblick zu bewahren, haben viele KMU nicht die notwendigen Ressourcen, um eine eigene Innovationsabteilung zu führen. Dieser Aspekt wird aber im anschließenden Unterkapitel (2.3.2.3) näher beleuchtet.

Die strukturellen Gegebenheiten von KMU betreffen aber nicht nur die hierarchische Ausrichtung der Organisation. Der Innovationsprozess verlangt ebenfalls Flexibilität. Während klassische Prozesse, wie beispielsweise der Produktionsprozess eines Unternehmens, in der Regel linear und vorhersehbar verläuft, ist der Vorgang kreativer Denkprozesse anders (Meyer 2011, 50). Ideen entstehen oft unterbewusst und eher zufällig. Der Innovationsprozess verläuft

zudem permanent und fortlaufend, weshalb das jeweilige Unternehmen eine klare Zukunftsorientierung benötigt (Stern und Jaberg 2010, 26). Die langfristige Orientierung, die von Innovationen verlangt wird, ist oftmals problematisch. Vor allem das Top Management größerer Unternehmen hat in der Regel eine begrenzte Amtszeit, in der es gemäß der Agency Theory, welche sich in diesem Fall mit der Beziehung des Geschäftsführers und dem Wohl des Unternehmens beschäftigt, kaum Anreize hat, Investitionen durchzuführen – diese sind grundsätzlich mit hohem Risiko behaftet und drücken aufgrund der mit ihnen verbundenen F&E Ausgaben die kurzfristigen Gewinne des Unternehmens (Sheikh 2018, 37). Da der Geschäftsführer eines KMU oftmals auch der Unternehmensgründer ist oder anderweitige persönliche Interessen an dem Unternehmen hat, stehen Betriebe kleiner und mittlerer Unternehmensklassen diesem Problem eher weniger gegenüber als große Konzerne. Ein weiterer Punkt, der die Flexibilität diverser Prozesse in KMU gewährleistet, ist die geringe Arbeitsteilung, die in kleineren Betrieben meist gegeben ist. Die Mitarbeiter sind so in der Lage, in Gesamtzusammenhängen zu denken, was dem Innovationsthema zugutekommt (Dömötör und Franke 2009, 200). Trotzdem scheint die Aufgabenverteilung in KMU klar abgegrenzt und interne Kompetenzen und Zuständigkeitsbereiche definiert und formuliert. Stern und Jaberg (2010) weisen an dieser Stelle aber auf die Bedeutung von Autonomie hin; so sind Aufgaben zwar klar verteilt, innovationsfreundliche Betriebe geben ihren Mitarbeitern in der Regel aber dennoch den notwendigen Freiraum, diese selbständig und nach eigenem Interesse zu bearbeiten. Zusätzlich zeigt sich, dass Themen wie Innovationsmanagement bei innovativen Unternehmen oftmals auf einer oberen Hierarchieebene angesiedelt sind. Laut Stern und Jaberg (2010) sind Betriebe, deren Innovationsverantwortliche direkt der Leitung oder dem jeweiligen Top Management unterstellt sind, erfolgreicher bei der Schaffung und Umsetzung von Innovationen. Außerdem sind sich die Verantwortlichen solcher Betriebe ihrer Rolle sehr bewusst und sind stets bemüht, neue Ideen zu fördern und Grenzen zu überschreiten (Meyer 2011, 48). Dieser Aspekt kommt dem Innovationsverhalten von KMU zusätzlich zugute, da diese zum einen flache Hierarchien aufweisen, und zum anderen der Unternehmensgründer oder Geschäftsführer oft gleichzeitig als Innovationsverantwortliche im Unternehmen gilt.

In der Literatur findet man zahlreiche theoretischen Modelle, welche einen Innovationsprozess abbilden. In erster Linie sind diese aber oft eher an großen Unternehmen mit einer internen Innovationsabteilung anwendbar. Dennoch profitiert auch ein KMU von der Nutzung eines zuvor klar definierten Prozessmodells. Letmathe et al. (2007) verbinden mit der Verwendung eines solchen Modells einige Vorteile. Aufgrund der Struktur, die ein solches Prozessmodell vorgibt, wird dem Unternehmen die Planung, Durchführung, Steuerung und Überwachung von Innovationsprojekten wesentlich erleichtert (Letmathe et al. 2007, 321). Außerdem ermöglicht dieses Vorgehen einen Überblick über das Innovationsgeschehen innerhalb der Organisation.

Generell gibt es einen Zusammenhang zwischen der Planung eines Betriebs und seinem Wachstum sowie den daraus schließendem Innovationserfolg. (Blackburn et al. 2013, 14). In ihrer Literatur geben Blackburn et al. (2013) Hinweise, dass Unternehmen, die bereits in ihrer Gründungsphase über eine ausgearbeitete Strategie und klar definierte Ziele und Prozesse verfügen, schneller und erfolgreicher wachsen als andere. Letmathe et al. (2007) sind außerdem der Ansicht, dass jene KMU, welche eine interne F&E-Abteilung haben, und Forschung und Entwicklung so selbständig betreiben, erfolgreicher bei der Umsetzung von Innovationen sind. Diese Erkenntnis betrifft nicht nur Produktinnovationen, sondern ist generell auf sämtliche Veränderungsprozesse im Unternehmen anzuwenden. Grundsätzlich gelten forschende und entwickelnde KMU aufgeschlossener gegenüber Neuem als solche, die keine eigene F&E-Abteilung aufweisen (Letmathe et al. 2007, 316).

Ein weiterer Aspekt, der Teil als der organisationalen Rahmenbedingungen für Innovation gilt, ist das Thema Kommunikation. Eine sehr offene Kommunikation und bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist bedeutend, wenn es um schnelle Informationsweitergabe und rasche Entscheidungsfindung geht (Meyer 2011, 41). Auch hier profitieren KMU mit ihren strukturellen Merkmalen, da flache Hierarchien genau diese Aspekte begünstigen. Betriebe in KMU-Größe zeichnen sich oftmals durch direkte und kurze Kommunikationswege aus, welche in der Regel eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglichen (Dömötör und Franke 2009, 201). Es erfolgt nicht nur ein rascher, sondern vor allem ein unkomplizierter Informationsaustausch; sowohl auf vertikaler Ebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitern als auch im horizontalen Bereich zwischen einzelnen Abteilungen (Stern und Jaberg 2010, 72). Die Kommunikationspolitik innerhalb eines Unternehmens wird vor allem durch die Kultur der jeweiligen Organisation geprägt. Meyer (2011) erwähnt an dieser Stelle eine Veränderung der Unternehmenskultur als wesentlicher Treiber für eine offene interne Kommunikationskultur.

Wie in einem vorigen Kapitel (2.1.5.1) bereits erwähnt, beschreibt die Unternehmenskultur die Werte und Normen eines Betriebs, welche durch sämtliche Führungskräfte und Mitarbeiter geprägt wird (Behrends 2009, 45). Offenheit schafft zudem eine Atmosphäre des Vertrauens (Stern und Jaberg 2010, 87). Um eine innovationsfreundliche Kultur aufzubauen, bedarf es einem Wandel der klassischen, oft starren, Denkmuster. Flexible und dynamische Strukturen helfen, das kreative Potential, welches innerhalb einer Organisation existiert, abzufangen und zu nutzen. Eine offene Kommunikation hilft an dieser Stelle auch bei der Vernetzung aller Organisationsmitglieder und dem Austausch zu neuen Ideen und Möglichkeiten (Meyer 2011, 76). Auch in diesem Aspekt sind KMU größeren Unternehmen oftmals überlegen, da sie in der Regel über eine hohe Flexibilität verfügen, welche, wie zuvor bereits erwähnt, durch direkte Kommunikation, schnelle Entscheidungsfindung und geringe Bürokratie gekennzeichnet wird.

Beim Thema Unternehmens- bzw. Innovationskultur spielt auch das „Lernen“ innerhalb eines Unternehmens eine Rolle. Innovationserfolgreiche Unternehmen weisen in der Regel eine offene Lernkultur auf, in welcher Fehler kommuniziert werden, um aus diesen zu lernen (Stern und Jaberg 2010, 89). Besonders für KMU ist eine solche Lernkultur wichtig, da Fehler die Grundlage für eine Verbesserung bilden und die Unternehmen aufgrund ihrer flachen Struktur und der vorherrschenden offenen Kommunikation aus diesen lernen können. Fehler müssen zugelassen werden, um Erfahrung aus fehlerhaften Situationen zu sammeln (Meyer 2011, 78). Ruhland und Kaufmann (2017) beziehen sich in ihrer Arbeit auf kulturelle Einflussfaktoren, welche Unternehmensgründungen beeinflussen. Ihrer Argumentation nach fehlt in Österreich die sogenannte Fehlerkultur bzw. besteht keine ausgeprägte Kultur des Scheiterns. Während dieser Faktor Personen davon abhält, ein Unternehmen zu gründen, vermindert es wohl auch die Innovations- und Risikofreude kleiner und mittlerer Unternehmen, da Unternehmer Angst vorm Scheitern haben. Risikokultur ist ein weiterer Begriff, dem im Innovationsmanagement eine Bedeutung zugeschrieben wird. Obwohl theoretische Beiträge risikofreundliches Verhalten fordern, um Betriebe zum Innovationserfolg zu führen, sind einzelnen Abteilungen im Unternehmen in der Realität eher risikoavers. Stattdessen gilt oftmals eine sogenannte Absicherungskultur (Meyer 2011, 78). Hier spielen auch wieder die Unternehmensstrukturen eine Rolle. Unflexible Strukturen schrecken vor innovativen Handlungen ab, während sie zu einem adaptiven Verhalten leiten (Meyer 2011, 78).

KMU haben in der Regel die notwendige Dynamik, um Innovationspotential hervorzurufen (Saunila 2016, 162). Dies zeigt sich durch ihren flachen hierarchischen Aufbau, der in der Regel von Dezentralisierung geprägt ist, und der damit einhergehenden offenen internen Kommunikationskultur sowie einer schnellen Entscheidungsfindung. Dennoch ist eine gewisse Grundstruktur notwendig; so weisen innovationserfolgreiche Unternehmen grundsätzlich eine klare Abgrenzung etwaiger Kompetenzen auf und haben eine geregelte Aufgabenverteilung. Eine Unternehmenskultur, welche innovationsfördernd ausgerichtet ist, steht Fehlern und Risiko positiv gegenüber und sieht diese Faktoren als eine Möglichkeit zur Entwicklung.

2.3.2.2 Hindernisse bei der Innovationsfähigkeit

Innovationen sind in der Regel sehr risikoreich und ihr Ergebnis gilt grundsätzlich als unsicher (Letmathe et al. 2007, 301). Sandberg und Aarikka-Stenroos (2014) bezeichnen Barrieren, denen Innovationen mitunter gegenüberstehen, als dynamisch und unterscheiden in ihrem Werk sowohl interne als auch externe Faktoren. Interne Barrieren entstehen innerhalb eines Unternehmens und sind auf die Führung, die Struktur oder die generelle Organisation eines Betriebs zurückzuführen; externe Barrieren hingegen resultieren aus dem Umfeld eines

Unternehmens und dessen Interaktion mit anderen Parteien am Markt (Sandberg und Aarikka-Stenroos 2014, 1294).

Die größte Herausforderung, mit der Unternehmen in Bezug auf Innovationsmanagement konfrontiert werden, finden sich in ihrer Struktur wieder (Meyer 2011, 42). Klassische Betriebe, die bereits langjährig bestehen, weisen oftmals starre strukturelle Gegebenheiten auf, welche nicht spontan an innovative Neuerungen angepasst werden können. Dies wirkt sich auch auf die interne Kommunikation und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung aus. Wie zuvor erwähnt, kommen viele österreichische KMU ohne eine unternehmenseigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung aus. Studien bestätigen aber, dass vor allem Betriebe mit solchen Abteilungen in der Regel erfolgreich bei der Umsetzung ihrer Innovationen sind; außerdem ist eine langfristige Verbindung erkennbar (Lethmathe et al. 2007, 313). Während die meisten KMUs grundsätzlich eine klare Hierarchie aufweisen, zeichnen sie sich in der Regel aber durch flache Ebenen und Flexibilität aus, was wiederum zu einer offenen Kommunikationskultur führt. Dies wirkt sich auf die Kommunikation innerhalb des Betriebs und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung aus.

Die zweite, wesentliche Barriere von KMU, auf die man in der Literatur immer wieder stößt, sind die mangelnden Ressourcen. Dies bezieht sich auf der einen Seite auf finanzielle Mittel; so haben kleine und mittlere Betriebe in der Regel kaum finanzielle Ressourcen zur Verfügung, um Innovationsmanagement konsequent zu betreiben. Zudem existieren Informationsdefizite in Bezug auf mögliche Förderprogramme (Dömötör und Franke 2009, 208). Obwohl sie meist nur begrenzte finanzielle Mittel aufweisen, wird österreichischen KMU der Zugang zu zusätzlichem Kapital oftmals erschwert (Larsen und Levis 2007, 142). Auf der anderen Seite fehlt es KMU meist auch an personellen Ressourcen. Sie haben nicht nur einen erschwerten Zugang zu sehr qualifizierten Mitarbeitern, sondern können auch nicht die entsprechende Entwicklung dieser anbieten und fördern (Dömötör und Franke 2009, 208). Neuerungen jeglicher Art sind komplex und verlangen eine gewisse Kompetenz und Knowhow (Lethmathe et al. 2007, 302). Limitierte Ressourcen in Bezug auf Personal sind eine der bedeutendsten Barrieren, wenn man an KMU in Verbindung mit dem Innovationsthema denkt (Saunila 2016, 162).

Dazu kommt, dass kleinen und mittleren Unternehmen meist nicht ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um eine eigene Innovationsabteilung einzuführen. Lethmathe et al. (2007) definieren an dieser Stelle als wesentliche Herausforderung das Management langfristiger Aspekte, welche ein erfolgreiches Innovationsmanagement nun mal fordert, und dem Tagesgeschäft, welches in der Regel von kurzfristigen Tätigkeiten getrieben wird. Der Aufbau unternehmensinterner Kompetenzen und deren Sicherstellung mithilfe von innovations-

freundlichen Strukturen ist ein langwieriger Prozess, deren Bearbeitung im Alltag oft untergeht (Letmathe et al. 2007, 303). Die oftmals limitierten personellen Ressourcen beeinträchtigen aber nicht nur die zeitlichen Ressourcen des Betriebs, sich mit dem Thema rund um Innovation auseinanderzusetzen, sondern vor allem auch das Knowhow im Unternehmen. So sind es betriebswirtschaftliches Knowhow und diverse Erfahrung in Bereichen wie beispielsweise Marketing, die nachweislich zum Innovationserfolg von Organisationen beitragen (Larsen und Levis 2007, 143). Vor allem für KMU ist eine gewisse Kundenorientierung wichtig. Langjährige Erfahrung und gut ausgebildete Personen in den jeweiligen Führungsrollen tragen maßgeblich zum Erfolg bei. Auch Ruhland und Kaufmann (2017) erwähnen, dass Unternehmensgründer von KMU in der Regel nicht über ausreichende Kenntnisse in unternehmerischen Aspekten verfügen. Letmathe et al. (2007) nennen in ihrer Literatur neben finanziellen und personellen Ressourcen auch die Affinität zu Forschung und Entwicklung, die Unternehmensgröße und Produktivität des Unternehmens sowie eine gewisse Exportorientierung und die Industrie- und Branchenzugehörigkeit als wesentliche Faktoren, die den Innovationserfolg eines Betriebs maßgeblich beeinflussen.

Ein weiterer Bereich, dem in der Literatur immer wieder Beachtung geschenkt wird, ist der unternehmerische Umgang mit Netzwerken. Networking, sowohl intern als auch extern, gilt als einer der stärksten Treiber für Innovation. Auch Blackburn et al. (2013) weisen auf die Bedeutung einer Zusammenarbeit mehrerer Betriebe bei deren Wachstum und Erfolg hin. Laut Meyer (2011) nutzt aber nur jedes vierte Unternehmen seine Netzwerke, um sich über innovative Ideen und Möglichkeiten auszutauschen. Vor allem in strategischen Aspekten kooperieren nur wenige KMU mit anderen Akteuren in ihrem Umfeld (Letmathe et al. 2007, 337). Obwohl die Kommunikation wie bereits erwähnt, grundsätzlich sehr direkt, offen und schnell erfolgt, gilt ein starrer Umgang mit Networking dennoch als große Barriere. In der Regel wird das Potential, das eine offene Kommunikationskultur bietet, nicht ausreichend genutzt, da informelle Netzwerke im Alltag nicht etabliert werden (Meyer 2011, 72). Eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen gilt nicht nur als besonders effektiv für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, sondern vor allem als rasche und unkomplizierte Möglichkeit, diese zu steigern (Meyer 2011, 73). Externe Netzwerke stellen zudem die Form eines Wissenstransfers dar, welcher die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens durchaus positiv beeinflussen kann. Gerade für KMU kann es vorteilhaft sein, externes Wissen und Knowhow zu generieren, da die interne Anschaffung und Aufrechterhaltung einer eigenen Forschung und Entwicklung mitunter sehr kostspielig ist. Aber gerade in diesem Aspekt scheinen kleine und mittlere Betriebe oftmals Schwierigkeiten bei der Adaption zu haben (Letmathe et al. 2007, 303).

Begrenzte Ressourcen, sowohl personelle, finanzielle oder auch technologische, verstärken die Innovationsbarrieren, mit denen KMU konfrontiert werden (Larsen und Levis 2007, 142). Dafür weisen kleine und mittelständische Betriebe in der Regel eine flache Hierarchie auf, welche eine offene Kommunikationskultur fördert und eine schnelle Entscheidungsfindung ermöglicht. Probleme gibt es allerdings bei der Nutzung von Netzwerken. Vor allem externe Netzwerke werden von KMU viel zu selten effektiv genutzt, obwohl diese als wesentliche Ressource bei der Identifizierung und Bewertung neuer Ideen und Möglichkeiten gelten. In der Theorie unterstützen Netzwerke einzelne Unternehmen mitunter bei der Erkennung und Einschätzung neuer Markttrends sowie bei der Erarbeitung diverser Chancen und Risiken (Letmathe et al. 2007, 341).

Auf unternehmenskultureller Ebene stellt potentieller Widerstand der Mitarbeiter ein großes Hindernis dar, mit dem KMU bei der Einführung von Innovationen und Neuerungen oftmals konfrontiert werden. Rüggeberg (2009) definiert einen solchen Widerstand als eine „Störung im Veränderungsprozess zwischen dem gegenwärtigen und dem zukünftigen Zustand“ (Rüggeberg 2009, 9). Laut Letmathe et al. (2007) entstehen Widerstände und Konflikte innerhalb des Betriebs vor allem aufgrund des Risikos und der Unsicherheit, die Innovationen mit sich bringen. Die Organisationsmitglieder können sowohl der Innovation selbst und dem Ergebnis, welches die Neuerung prophezeit, skeptisch gegenüberstehen, als auch ein Problem mit dem Innovationsprozess haben. Der Auslöser einer solchen Barriere ist in der Regel die Angst vor etwas Neuem, wenn das Alte als gut angesehen wird. Diese Widerstände gegen das Innovationsgeschehen können sowohl externer Natur sein, als auch innerhalb der Organisation präsent. Rüggeberg (2009) erwähnt in seiner Arbeit die personenindividuelle Ebene, bei der Widerstand aufgrund von negativen Emotionen sowie kognitiven Überlegungen und Zweifeln der Belegschaft aufbaut. Es ist zudem von sogenannten ressourcenseitigen Innovationswiderständen die Rede, welche durch knappe Ressourcen, sowohl in Form von Personal als auch von finanzieller Natur, entstehen. Dieses Problem ist vor allem bei kleineren, neueren Unternehmen oftmals gegeben (Rüggeberg 2009, 12).

Meyer (2011) erwähnt zudem, dass nur etwa jedes dritte Unternehmen eine Kultur führt, in welcher Probleme offen angesprochen werden. Allerdings führen diese Probleme zu neuen Ideen und sind somit ein wesentlicher Treiber für das Innovationsgeschehen eines Betriebs. Eine lockere Atmosphäre ist ebenfalls Teil der Kommunikationskultur.

3 Qualitative Datenerhebung

Um die Forschungsfrage dieser Masterarbeit zu beantworten, folgt auf die ausführliche und kritische Auseinandersetzung mit theoretischen Aspekten und Beiträgen aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Sicht eine qualitative Datenerhebung mittels Interviews sowie eine anschließende Analyse dieser Erkenntnisse.

3.1 Beschreibung der Vorgehensweise

Insgesamt wurden sechs Interviews durchgeführt, welche in zwei wesentliche Gruppen geteilt werden können. Während die Interviews allesamt mit innovativen kleinen und mittleren Betrieben (KMU) aus Österreich geführt wurden, spaltet sich das Theoretical Sampling einerseits in technologieorientierte Betriebe, welche mit F&E sowie der Produktion innovativer Produkte betraut sind (Gruppe A), sowie andererseits in KMU aus dem Dienstleistungsbereich, welche vor allem eine gewisse Marketingorientierung aufweisen (Gruppe B). Für die optimale Vergleichbarkeit wurden für die Datenerhebung drei Unternehmen der Gruppe A sowie drei Unternehmen der Gruppe B herangezogen. Sämtliche Interviewpartner, die den jeweiligen Betrieb repräsentiert haben, sind entweder Geschäftsführer dieses KMU oder befinden sich in einer Führungsposition; mit Ausnahme eines Partners, welcher für ein Unternehmen tätig ist, welches intern grundsätzlich keine hierarchischen Ebenen führt. Alle sechs Personen gelten als Innovationsverantwortliche in ihrem Unternehmen oder zumindest in ihrem Bereich; somit sind alle sechs Interviewpartner mit dem Innovationsthema betraut. Auf das Theoretical Sampling wird in einem Folgekapitel (3.3) noch ausführlicher eingegangen.

Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig, sämtliche Anfragen erfolgten durch den Autor dieser Masterarbeit via E-Mail bzw. telefonischem Kontakt etwa fünf bis sechs Wochen vor dem Interviewtermin. Die Gespräche erfolgten anhand eines strukturierten Interviewleitfadens, der sich sowohl an den drei Unterfragen der Forschungsfrage sowie an den drei wesentlichen Kapiteln des theoretischen Teils dieser Masterarbeit orientiert hat. Der Leitfaden griff neben allgemeinen Einstiegs- und Abschlussfragen jeweils fünf Fragestellungen pro Teil auf, der Interviewpartner hatte im offenen Gespräch aber jederzeit die Möglichkeit, seine Gedanken und Meinung zum Innovationsthema in Verbindung mit seinem Unternehmen frei zu äußern. Der gesamte Interviewleitfaden wird im anschließenden Unterkapitel (3.2) genau beschrieben und diskutiert. Sämtliche Interviews wurden per Handy aufgezeichnet und anschließend für eine umfassende Inhaltsanalyse Wort für Wort transkribiert. Damit auch die Interviewpartner von dieser Datenerhebung profitieren und eine gewisse Gegenseitigkeit hergestellt wird, werden sämtliche Ergebnisse einschließlich der Analyse den interviewten Unternehmen nach der endgültigen Abgabe dieser Masterarbeit zur Verfügung gestellt.

Nach Erhebung der Daten wurde eine Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Ziel der Analyse war die Zusammenfassung des gesamten Materials, welches im Zuge der Interviews gesammelt wurde; aus diesem Grund wurde sich am Schema der sogenannten zusammenfassenden Inhaltsanalyse orientiert (Mayring 2015, 70). Die einzelnen Schritte der Analyse werden im folgenden Unterkapitel (3.4) näher erklärt.

Die drei Unterpunkte der Forschungsfrage, auf denen sämtliche Teile dieser Masterarbeit aufbauen, wurden für die qualitative Datenerhebung und anschließende Inhaltsanalyse wie folgt abgewandelt:

- F1: Wie definiert der Innovationsverantwortliche Innovation? Was bedeutet Innovation für ihn persönlich und welchen Bezug hat er zu diesem Thema?
- F2: Hat der Interviewpartner als Innovationsverantwortlicher jene Eigenschaften und Charakterzüge, die in theoretischen Beiträgen als „innovationsfördernd“ genannt sind?
- F3: Wie sieht ein innovationserfolgreiches Unternehmen aus organisatorischer Sicht aus? Welche Struktur weist es auf?

Aus diesen drei Fragestellungen leiten sich sowohl die Interviewfragen des Leitfadens ab, als auch die einzelnen Kategorien, die schließlich für die Inhaltsanalyse relevant sind.



Abbildung 2: Darstellung der methodischen Vorgehensweise

3.2 Darstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde mithilfe der drei Fragen, welche soeben (3.1) erwähnt wurden, erstellt und gliedert sich so in drei inhaltliche Bereiche. Nach der Einleitung und kurzer Darstellung von Unternehmen und Gesprächspartner beginnt der Leitfaden mit zwei Punkten, welche sich detailliert mit der Fragestellung beschäftigen, was der Interviewpartner unter dem Innovationsbegriff selbst versteht und welchen Stellenwert das Thema seiner Meinung nach im Betrieb wahrnimmt. Obwohl der Leitfaden in erster Linie auf die interne Betrachtung abzielt, wird zudem geklärt, wie das Unternehmen extern auftritt und ob es auch außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen als innovativ wahrgenommen wird.

Weitere Fragen beziehen sich anschließend auf die individuelle Person des Interviewpartners; ob dieser sich selbst als innovativ sieht und welchen Einfluss er seiner Meinung nach auf das generelle Innovationsgeschehen im Unternehmen hat. Gleichzeitig zielt der Interviewleitfaden auf konkrete Adjektive und persönliche Eigenschaften ab, um diese später mit jenen Attributen der theoretischen Grundlage vergleichen zu können. Dafür wurde dem Interviewpartner eine Tabelle vorgelegt, aus welcher er sich Adjektive aussuchen konnte, die auf ihn persönlich zutreffen.

Nach einer weiteren Frage, die sich auf Entrepreneurship und entrepreneuriale Fähigkeiten bezieht, greift der Interviewleitfaden Aspekte der Motivations- und Verhaltenspsychologie auf. Dieser Teil des Leitfadens bezieht sich einerseits noch auf die Person des Interviewpartners selbst, andererseits wird aber bereits die Unternehmenskultur untersucht. So richten sich die anschließenden Fragen an die Innovationsfreude der Mitarbeiter und des Unternehmens generell; außerdem werden relevante Aspekte der Unternehmenskultur hinterfragt, wie Team- und Lernorientierung beispielsweise, sowie die daraus resultierende Fehlerkultur oder eine notwendige Veränderungsbereitschaft.

Der dritte Abschnitt des Interviewleitfadens hinterfragt die Unternehmensstruktur genauer und bezieht sich auf Aspekte der Struktur und Hierarchie. Außerdem sind Kommunikationskultur und der allgemeine Prozess der Entscheidungsfindung relevant, um weitere Rückschlüsse auf die generelle Kultur des Unternehmens zu ziehen und festzustellen, inwiefern die Struktur das Geschehen innerhalb des Unternehmens das Innovationsgeschehen beeinflusst; und vor allem, ob diese Beeinflussung positiv oder negativ erfolgt.

Der Interviewleitfaden schließt mit einer allgemeinen Frage ab, welche die Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf das Innovationsthema hinterfragt. An dieser Stelle hat der Interviewpartner erneut die Möglichkeit, die für ihn wichtigen und vor allem ausschlaggebenden Elemente näher zu erläutern. Da diese Frage sehr offen gestellt ist, wird so nochmals ein Einblick ermöglicht, welche Aspekte besonders relevant erscheinen.



Abbildung 3: Darstellung der Teilbereiche des Interviewleitfadens

Der komplette Interviewleitfaden ist zudem im Anhang (I.) zu finden.

3.3 Darstellung des Theoretical Sampling

Wie bereits erwähnt, teilt sich das Theoretical Sampling in zwei unterschiedliche Bereiche. Gruppe A beinhaltet drei Unternehmen, welche sehr technisch orientierte Betriebe sind, die sich auch mit der Forschung und Entwicklung sowie der Produktion von neuen Produkten beschäftigen. Die drei Partner der Gruppe B fokussieren sich als Dienstleistungsunternehmen hingegen eher auf Marketingaspekte. In dem folgenden Abschnitt dieser Masterarbeit werden die sechs Betriebe einzeln vorgestellt und etwas genauer beschrieben.

3.3.1 Darstellung der Unternehmen aus Gruppe A (Technologischer Fokus)

Das österreichische Unternehmen A1 wurde vor etwa 30 Jahren gegründet und beschäftigt sich mit Beleuchtungstechnik für industrielle Applikationen und solche im Medizinbereich. Als Teil einer Holding beschäftigt sich A1 ausschließlich mit der Forschung und Entwicklung sowie dem Vertrieb der Ware, während die Produktion selbst ausgelagert ist. Das Unternehmen gilt als der kleinste Partner in diesem Sampling mit knapp 20 Mitarbeitern, während die Holding insgesamt knapp 400 Personen beschäftigt. Der Interviewpartner A1, mit dem das Interview geführt wurde, ist ursprünglich promovierter Physiker, aber mittlerweile seit einigen Jahren für die Entwicklungsabteilung im Unternehmen verantwortlich; so gilt er als Hauptverantwortlicher für die Entdeckung und Umsetzung neuer Innovationen im Betrieb.

Die Organisation A2 gilt ebenfalls als ein österreichisches KMU, welches seit über 50 Jahren am Markt besteht und zurzeit rund 75 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen fokussiert sich auf Überwachungstechnologie und vereint sowohl die Bereiche der Forschung und Entwicklung und der Produktion als auch den Vertrieb seiner Produkte und Lösungen. Der Gesprächspartner A2, mit dem das Interview geführt wurde, ist bereits seit der Gründung des Unternehmens für dieses tätig und kennt das Alltagsgeschäft und strukturelle Gegebenheiten somit wie kaum ein anderer im Betrieb. Mittlerweile arbeitet A2 als wichtiger Teil des Office Managements und ist für die interne Lehrlingsausbildung verantwortlich.

Das dritte Unternehmen dieser Gruppe, Organisation A3, ist das älteste und gleichzeitig größte Unternehmen des gesamten Theoretical Samplings. Nachdem der Betrieb vor etwa 100 Jahren gegründet wurde, beschäftigt er heute rund 500 Mitarbeiter weltweit. Aus diesem Grund stellt A3 den zuvor angekündigten Ausreißer des Samplings dar, da er als einziger Interviewpartner nicht mehr mit der Größenordnung eines KMU klassifiziert werden kann. Wie auch das Unternehmen A2 entwickelt, produziert und vertreibt A3 seine Produkte selbständig. Der Gesprächspartner des Interviews ist für das gesamte Projektmanagement des Betriebs verantwortlich und leitet eine eigene Abteilung mit 40 Mitarbeitern. Obwohl er erst seit sieben

Jahren für das Unternehmen tätig ist, hatte er bereits mehrere interne Wechsel hinter sich und zwei unterschiedliche Führungspositionen inne. Neben der leitenden Funktion in der Abteilung Projektmanagement ist Interviewpartner A3 zudem verantwortlich für die Sicherstellung des Qualitätsmanagements im Unternehmen.

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Interviewpartner der Vergleichsgruppe A

Interviewpartner A1	Interviewpartner A2	Interviewpartner A3
< 50 Mitarbeiter < 50 Jahre Bestand	< 100 Mitarbeiter = 50 Jahre Bestand	> 250 Mitarbeiter > 50 Jahre Bestand
Leitung der Entwicklungsabteilung	Leitung des Office Management	Leitung des Projektmanagements
Innovationsverantwortlicher im Unternehmen		

3.3.2 Darstellung der Unternehmen aus Gruppe B (Dienstleistungsorientierung)

Die Organisation B1 stellt eine Promotion-Agentur dar, welche vor rund 20 Jahren gegründet wurde. Obwohl das interne Team aus nur 25 Mitarbeitern besteht, beschäftigt B1 zusätzlich geringfügig angestellte Promotoren in ganz Österreich. Der Gesprächspartner B1, mit dem das Interview durchgeführt wurde, leitet die Agentur als sogenannter Agency Head. Er ist für den Kundenkontakt verantwortlich und somit erster Ansprechpartner für diese. B1 ist bereits etliche Jahre in seiner Funktion tätig, hat aber zusätzlich eine langjährige Erfahrung in der Medienbranche. Aus diesem Grund weist B1 ein persönliches Interesse und hohe Affinität für diesen Aspekt auf und überträgt diesen auf die gesamte Organisation.

Auch das Unternehmen B2 weist temporär angestellte Beschäftigte auf, während intern aber nur etwa 40 Mitarbeiter angestellt sind. B2 besteht ebenfalls seit rund 20 Jahren am Markt und gilt als ein Personaldienstleister, welcher neben Promotion-Tätigkeiten auch Personen in der Regalbetreuung zur Verfügung stellt. Interviewpartner B2 fungiert als der Managing Director bzw. Geschäftsführer seines Betriebs und übernimmt sowohl die Rolle des strategischen Leiters als auch die der operativen Führung. Da das Unternehmen über keine eigene Innovationsabteilung verfügt, sieht er sich selbst als der Verantwortliche für dieses Thema an. Auch der Gesprächspartner B2 befindet sich bereits seit knapp 20 Jahren im Unternehmen; aufgrund seinem langen Karriereweg kennt er den Betrieb und seine internen Gegebenheiten sehr gut.

Das Unternehmen B3 ist wie schon der Betrieb A1 Teil einer größeren Holding. B3 gilt als ein digitaler Vermarkter, welcher digitale Werbung produziert und vermittelt. Gegründet wurde das Tochterunternehmen im Jahr 2013. Die Organisation weist etwa 40 Mitarbeiter auf, arbeitet aber in stetigem Kontakt mit einem Schwester-Betrieb, welcher ebenfalls rund 40 Personen beschäftigt. Der Interviewpartner B3 ist seit der Gründung vor sechs Jahren Teil des Betriebs und leitet mittlerweile die Abteilung für Content Strategy. Seine Aufgabe ist es, digitale Strategien mit Kunden zu erarbeiten; er ist aber auch in der Produktentwicklung tätig und gilt als wesentlicher Innovator im Unternehmen. Aus diesem Grund leitet B3 zudem eine Stabstelle, welche sich mit Innovationen im Bereich Marketing und Social Media befasst.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Interviewpartner der Vergleichsgruppe B

Interviewpartner B1	Interviewpartner B2	Interviewpartner B3
< 50 Mitarbeiter < 50 Jahre Bestand	< 50 Mitarbeiter < 50 Jahre Bestand	< 100 Mitarbeiter < 10 Jahre Bestand
Agency Head Geschäftsleitung	Managing Director Geschäftsleitung	Head of Content Strategy Geschäftsführung
Innovationsverantwortlicher im Unternehmen		

3.4 Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Wie bereits erwähnt, wurde das Material, welches im Zuge der qualitativen Datenerhebung gesammelt wurde, nach dem Schema der zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Mayring (2015) analysiert. Dafür wurden in einem ersten Schritt die Transkripte, die im Anschluss an jedes Interview individuell erstellt wurden, in einzelne Analyseeinheiten geteilt. Diese wurden paraphrasiert und nach der Bestimmung des Abstraktionsniveaus auf das jeweilige Niveau generalisiert. Anschließend wurden die daraus entstandenen Daten und Textstellen so reduziert, dass die relevanten Inhalte allesamt erhalten blieben. Mayring (2015) beschreibt in seiner Anleitung zur zusammenfassenden Inhaltsanalyse zwei Schritte der Reduktion, welche sich einerseits in die Selektion wichtiger Paraphrasen sowie andererseits in die Bündelung und Integration dieser teilen; in der Analyse, die im Zuge dieser Masterarbeit durchgeführt wurde, wurden diese zwei Aktionen in einem übergreifenden Schritt zusammengefasst.

Vor Beginn der Analyse wurden Kategorien gebildet, welche sich an der Forschungsfrage, der theoretischen Grundlage dieser Arbeit sowie am Interviewleitfaden, mit welchem die Daten erhoben wurden, orientierten. Diese deduktiven Kategorien unterscheiden vier Bereiche, in welchen zudem einige Unterkategorien abgebildet sind. Während der Inhaltsanalyse sind noch sogenannte induktive Kategorien entstanden, die ebenfalls Teil der Analyse sind.

Tabelle 4: Übersicht der deduktiven Kategorien nach Mayring (2015)

Kategorie 1a	<p>Beschreibung des Core Business</p> <p>Definition: Sämtliche Textstellen, die sich auf die Beschreibung der Geschäftstätigkeit des Unternehmens beziehen.</p>
Kategorie 1b	<p>Positive (fördernde) Aspekte der Unternehmensstruktur</p> <p>Definition: Sämtliche Textstellen, die sich auf die Struktur und ihre Auswirkung im Unternehmen beziehen; und auf positive Beeinflussung des Innovationsgeschehen hinweisen.</p>
Kategorie 1c	<p>Negative Aspekte (Grenzen) der Unternehmensstruktur</p> <p>Definition: Sämtliche Textstellen, die sich auf die Struktur und ihre Auswirkung im Unternehmen beziehen; und auf negative Beeinflussung des Innovationsgeschehen hinweisen.</p>
Kategorie 2a	<p>Begriffsverständnis und Definition von „Innovation“</p> <p>Definition: Alle Textstellen, die auf die Deutung des Innovationsbegriffs und das Innovationsthema hinweisen.</p>
Kategorie 2b	<p>Umgang mit dem Innovationsthema</p> <p>Definition: Alle Textstellen, die den Umgang mit Innovation sowie Beispiele von Neuerungen im Unternehmen beinhalten.</p>
Kategorie 3a	<p>Demografische Beschreibung des Interviewpartners</p> <p>Definition: Alle Textstellen, die demografische Merkmale sowie die Ausbildung und berufliche Erfahrung des Interviewpartners beschreiben.</p>
Kategorie 3b	<p>Beschreibung der Eigenschaften des Interviewpartners</p> <p>Definition: Alle Textstellen, die Rückschlüsse zu individuellen Eigenschaften und Charakterzügen des Interviewpartners liefern.</p>
Kategorie 3c	<p>Beschreibung des Verhaltens des Interviewpartners</p> <p>Definition: Alle Textstellen, die Rückschlüsse zum Verhalten des Interviewpartners (Handlungsweise) in Bezug auf das Innovationsthema, liefern.</p>

Kategorie 4a	Beschreibung der Unternehmenskultur Definition: Alle Textstellen, die sich auf die Unternehmenskultur im Betrieb beziehen.
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die deduktive Kategorie 1) beschäftigt sich mit der Unternehmensstruktur und Gegebenheiten im Betrieb, welche nicht unbedingt auf die Person des Interviewpartners zurückzuführen sind. Dies umfasst die generelle Struktur sowie den hierarchischen Aufbau der Organisation und bezieht sich auf jene Faktoren, welche sich positiv oder negativ auf das Innovationsgeschehen eines Unternehmens auswirken. Auch die Vorstellung des jeweiligen Betriebs und allgemeine Aussagen über das alltägliche Geschäft sind dieser Kategorie zugeordnet.

Die deduktive Kategorie 2) und ihre Unterkategorien beinhalten die individuelle Definition, mit welcher der jeweilige Interviewpartner das Innovationsthema in Verbindung bringt. Zudem bezieht sich die Kategorie auf den Zugang und Umgang mit Innovationen im Unternehmen und zeigt in Bezug darauf diverse Beispiele auf.

Kategorie 3) umfasst den Interviewpartner und seine Person; dies setzt sich sowohl aus seinen demografischen Merkmalen, seiner Ausbildung und Position, als auch aus Hinweisen, die auf seine persönlichen Charaktereigenschaften und sein Verhalten hindeuten, zusammen.

Die deduktive Kategorie 4) bezieht sich auf sämtliche Aussagen, die die Unternehmenskultur beschreiben. An dieser Stelle finden sich Aspekte der Teamzusammenarbeit, Lernorientierung sowie Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wieder.

Tabelle 5: Übersicht der induktiven Kategorien nach Mayring (2015)

Kategorie 4b	Beschreibung der Fehlerkultur im Unternehmen Definition: Alle Textstellen, die sich explizit mit Fehlern und deren Handhabung im Unternehmen beschäftigen.
Kategorie 5a	Beschreibung der Unternehmenswerte Definition: Alle Textstellen, die nicht eindeutig der Struktur oder der Kultur des Unternehmens zugerechnet werden können.

Kategorie 5b	Beschreibung des Qualitätsanspruchs im Unternehmen Definition: Alle Textstellen, die die Definition von Qualität, den Qualitätsanspruch des Unternehmens und etwaige Zertifizierungen beinhalten.
--------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

In diesem Schritt wurden sowohl zusätzliche Unterkategorien zu den bereits bestehenden vier deduktiven Kategorien ergänzt sowie eine zusätzliche fünfte hinzugefügt. Diese induktive Kategorie 5) vereint sämtliche Aspekte, welche in den anderen vier Hauptkategorien nicht abgedeckt wurden und aber als relevant gesehen werden; beispielsweise Textstellen, die sich auf die Beschreibung anderer Unternehmenswerte oder das Thema Qualität beziehen, was in einem Großteil der geführten Interviews einen wesentlichen Stellenwert hatte.

Anhand dieser Kategorien wurden zunächst alle sechs Interviews einzeln analysiert, indem die Analyseeinheiten der jeweiligen Kategorie zugeordnet wurden. Nachdem die Ergebnisse der Vergleichsgruppe A sowie jene der Gruppe B zusammengetragen, interpretiert, diskutiert und innerhalb dieser verglichen wurden, folgte eine Gegenüberstellung mit den theoretischen Erkenntnissen der Arbeit, welche in Kapitel 2.0 erschlossen wurden. Anschließend wurden die Ergebnisse beider Gruppen miteinander verglichen und relevante Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede gegenübergestellt.

4 Ergebnisse und Diskussion

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Erkenntnissen, welche aus der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewonnen wurden. In einem ersten Schritt erfolgt eine Darstellung der Einzelergebnisse der Interviewpartner. Außerdem werden bereits an dieser Stelle die Unternehmen von Vergleichsgruppe A und jene von Gruppe B zusammengefasst und miteinander verglichen. Im Anschluss folgt eine Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Gruppen und eine Interpretation und Diskussion dieser; auch in Bezug auf die theoretischen Erkenntnisse, mit denen sich Kapitel 2.0 dieser Masterarbeit auseinandergesetzt hat.

4.1 Darstellung der Einzelergebnisse

Im Anschluss erfolgt eine Vorstellung sämtlicher zusammengetragener Ergebnisse aller sechs Interviews; diese werden für eine möglichst übersichtliche Struktur bereits an dieser Stelle in die beiden Vergleichsgruppen A und B gespalten. Eine explizite Darstellung der gesamten Inhaltsanalyse ist zudem in Anhang (II.) zu finden.

4.1.1 Ergebnisse der Vergleichsgruppe A

Vergleichsgruppe A umfasst drei Unternehmen, welche in der Forschung und Entwicklung, der Produktion und im Vertrieb tätig sind. Alle drei unterscheiden sich aufgrund ihrer Größe und Anzahl der Beschäftigten sowie aufgrund ihres Alters. Alle drei Interviewpartner sind zudem in einer leitenden Funktion. Obwohl die jeweiligen Positionen durchaus divergent sind, sind alle drei Personen, mit denen die Gespräche geführt wurden, als Innovationsverantwortlicher im Betrieb anzusehen. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt anhand der deduktiven und induktiven Kategorien, die in einem vorigen Unterkapitel (3.4) bereits vorgestellt wurden; wobei die beiden Kategorien 1a) und 3a) an dieser Stelle nicht mehr allzu ausführlich erwähnt werden, da diese Aspekte bereits bei der ersten Vorstellung des Theoretical Samplings (3.3.1) berücksichtigt wurden.

4.1.1.1 Ergebnisse zur Unternehmensstruktur (1)

Wie bereits erwähnt, ist Unternehmen A1 Teil einer Holding. Während der Betrieb die Bereiche Entwicklung und Vertrieb bearbeitet, sind die Produktion und zahlreiche Dienstleistungen in der Verantwortung der Holding. A1 gilt als Spezialist in seinen Geschäftsbereichen; als B2B-Unternehmen verkauft es nicht direkt an seine Endkunden, setzt sich aber durch eine sehr kompetente Beratung und das breit gefächerte Knowhow seiner Mitarbeiter am Markt durch. Die hierarchische Struktur von A1 gliedert sich in drei wesentliche Ebenen: Geschäftsführung, Abteilungsleitung sowie Belegschaft. Eine klare Struktur ermöglicht eine klare Beschreibung

und Verteilung diverser Rollen und Aufgaben im Betrieb; alle Mitarbeiter haben einen ihnen zugewiesenen Verantwortungsbereich. Zwischen den Mitarbeitern und den Abteilungsleitern herrscht sehr direkte Kommunikation; letztere bilden die Schnittstelle zur Geschäftsführung. Obwohl die meisten Entscheidungen am Standort getroffen werden, gibt es darüber hinaus eine Geschäftsführung der Holding, welche ihren Sitz in Kärnten hat; die Kommunikation zu dieser erfolgt über die Geschäftsführung bzw. Standortleitung. Jene Aussagen, die in dem Interview mit dem Gesprächspartner A1 getroffen wurden, führen zu der Annahme, dass innerhalb der Organisation eine sehr offene Kommunikationskultur herrscht. Auch die Form der Entscheidungsfindung wird als eher unkompliziert und rasch beschrieben, obwohl die obere Hierarchieebene versucht, die Mitarbeiter der unteren Stufe mit einzubinden. Betrieb A1 verfügt über keine eigene Innovationsabteilung, weshalb das Innovationsthema in erster Linie in der Abteilung für Forschung und Entwicklung angesiedelt ist; grundsätzlich sind aber sämtliche Unternehmensbereiche regelmäßig mit Innovationen konfrontiert und so involviert. Das Unternehmen A1 sieht in seiner Organisationsstruktur sowohl Vorteile als auch einige Nachteile. Während die überschaubare Struktur schnelle Kommunikationswege ermöglicht, und so Neuerungen sehr rasch umgesetzt werden können, sind die Ressourcen aber gerade aufgrund der kleinen Größe des Unternehmens sehr limitiert.

Die Unternehmensstruktur von A2 unterscheidet sich von den anderen Interviewpartnern und stellt eine Besonderheit dar; die Organisation hat im Zuge einer Umstrukturierung nämlich sämtliche hierarchischen Ebenen abgeschafft. Stattdessen unterteilt sich das Unternehmen in Bereiche, welche projektbasiert anhand definierter Prozesse arbeiten. Das Innovationsthema zieht sich so als Innovationsprozess quer durch die gesamte Unternehmensstruktur und betrifft so alle Mitarbeiter im Betrieb. Gleichzeitig zu diesem innovationsbasierten Prozess existiert zudem ein Wertschöpfungsprozess, der ebenfalls bereichsübergreifend fungiert. Da es für die einzelnen Bereiche keine Abteilungsleitung im engeren Sinne gibt, sind sämtliche Mitarbeiter gleichermaßen verantwortlich; laut dem Gespräch mit dem Interviewpartner A2 hat diese Maßnahme die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Die Kommunikation im Unternehmen erfolgt sehr direkt; aufgrund der fehlenden Hierarchie begegnet sich jede Person auf Augenhöhe. Entscheidungen werden intern mithilfe von vier Gremien getroffen, welche durch jeweils fünf Vertreter aller Unternehmensbereiche besetzt sind. Das Mitspracherecht sämtlicher Parteien verlangsamt die Entscheidungsfindung zwar erheblich, der Gesprächspartner A2 betont aber mehrmals, dass die Entscheidungen auf diese Weise qualitativ fundierter sind. A2 sieht in seiner Struktur eine klare Stärke in Bezug auf Innovationsmanagement. Dem Interviewpartner zufolge hat die Umorganisation, für die sich der Betrieb vor einigen Jahren entschieden hat, maßgeblich zum Innovationsverhalten beigetragen; so ist eine Steigerung der Innovationsfreude der Mitarbeiter klar erkennbar.

Unternehmen A3 weist aufgrund seiner bereits vorgestellten Größe von über 500 Mitarbeitern eine sehr klare hierarchische Struktur auf. Es werden mehrere Teilbereiche unterschieden, welche sich wiederum in einzelne Abteilungen zerlegen. Die Unternehmensgröße verlangt zudem eine klar definierte Verteilung und Abgrenzung diverser Kompetenzen, welche durch Unterschriftenregelungen gestützt werden. Obwohl der Gesprächspartner A3, mit welchem das Interview geführt wurde, die Kommunikationskultur als sehr offen und direkt beschreibt, sieht er die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung eher träge und langsam; dies begründet er ebenfalls mit der Betriebsgröße sowie der unterschiedlichen Parteien, die im Prozess involviert sind. Wie auch bereits das Unternehmen A1, verfügt auch A3 über keine eigene Abteilung für das Innovationsgeschehen. Viel mehr wird Innovationsmanagement als Thema sämtlicher Abteilungen und Bereiche gesehen, in denen die jeweiligen Vorgesetzten die Verantwortung übernehmen und selbst entscheiden, wie damit umgegangen wird. So gilt hier in der Regel eine Entscheidungsfreiheit in Bezug auf die Umsetzung oder Anwendung von bestimmten Innovationen. Diesen Aspekt sieht der Interviewpartner A3 aber mitunter als Schwachstelle, die fehlende Zentralisierung des Innovationsmanagements zu Ineffizienz führt. Der Betrieb A3 weist aber eigene Bereiche im Produktmanagement auf, in denen sich einzelne Personen permanent mit Produktinnovationen und der Verbesserung der Produkte und Leistungen des Unternehmens beschäftigen, um in der technologieorientierten Branche standzuhalten.

4.1.1.2 Ergebnisse zum Innovationsthema (2)

Bei der Definition und Bedeutung des Innovationsthemas gibt es in der Vergleichsgruppe A sowohl Gemeinsamkeiten als auch unterschiedliche Ansichtsweisen; gemeinsam haben alle drei Interviewpartner ihre Überzeugung, dass Innovationen für das Bestehen gegenüber dem Wettbewerb am Markt essentiell sind. Gleichzeitig sehen alle drei Interviewpartner der Gruppe A eine Verbindung zur hohen Qualität ihrer Produkte. Während bestimmte QM- und ISO-Zertifizierungen Neuerungen in unterschiedlichen Bereichen fordern, ist Qualität ebenso wichtig, um sich von seiner Konkurrenz unterscheiden zu können. Interviewpartner A1 definiert Innovation als genau diese „Abhebung“ von der Konkurrenz. Als europäisches Unternehmen hebt sich A1 auf der sogenannten Produktebene ab, während asiatische Produzenten ihren Marktvorteil oftmals auf der Preisebene erzielen; so bedeutet Innovation für A1 die Schaffung eines USP. Obwohl der Gesprächspartner A1 in erster Linie von Produktinnovationen spricht, erwähnt er auch den Stellenwert von organisatorischen Neuerungen; diese sind die Ausgangsbasis für ein innovatives Unternehmen.

Der Interviewpartner A2 zeichnet sich aufgrund seiner innovativen Struktur durch ein sehr breit gefächertes Verständnis von Innovation aus; so ist das Thema kein Begriff für Forschung und Entwicklung, sondern wird bereits in möglichst allen Bereichen verstanden und gelebt.

Auch Interviewpartner A3 definiert Innovation als einen Aspekt, der für einen Großteil des Unternehmens relevant scheint; er bezeichnet neue Innovationen zudem als eine Form der Effizienzsteigerung, indem bestehende Produkte und Prozesse laufend verbessert werden. Ein innovatives Umfeld verlangt zudem moderne Arbeitsmittel; das Unternehmen A3 arbeitet beispielsweise mit innovativen Kommunikationstools zum besseren Austausch neuer Ideen. Außerdem weist der Gesprächspartner A3 auf die Zukunftsorientierung hin, die das Thema hat, indem er aktuelle Treiber wie die Digitalisierung in sein Verständnis miteinbezieht.

Alle drei Unternehmen der Vergleichsgruppe schreiben dem Innovationsthema einen sehr hohen Stellenwert zu; so ist es allen drei Interviewpartnern enorm wichtig, auch von Dritten als innovativer Betrieb bezeichnet und mit dem Thema verbunden zu werden. Im Umgang mit internen Innovationen beschreibt A1 die Situation als manchmal schwierig, da seine zeitlichen Ressourcen begrenzt sind. So ist er zwar für das Innovationsthema im Betrieb verantwortlich, in seiner Handlung aber in der Regel stark limitiert. Dennoch veranstaltet er regelmäßige Meetings, bei welchen neue Ideen und Möglichkeiten besprochen werden; durch strukturelle und organisatorische Veränderungen und Anpassungen versucht er, seine Mitarbeiter für das Innovationsthema zu sensibilisieren. Diese bezeichnet er in erster Linie als aufgeschlossen gegenüber Neuem, allerdings sind manche Unternehmensbereiche innovationsfreudiger als andere. Die sehr offene Kommunikationskultur und Meinungsfreiheit sorgen dafür, dass mit dem Thema sehr offen umgegangen und kommuniziert wird.

Durch den unternehmensinternen Innovationsprozess, welcher im vorigen Unterkapitel zur Unternehmensstruktur (4.1.1.1) bereits erläutert wurde, zeichnet sich das Innovationsthema im Betrieb A2 in der gesamten Organisation ab; durch die fehlende hierarchische Struktur wird auch jeder einzelne Mitarbeiter gleichermaßen in das Thema mit eingebunden. A2 bezeichnet sich selbst als Visionär des Aspekts der „New Work“ und ein Unternehmen der Zukunft. Diese Sichtweise wird intern stark kommuniziert und formt eine sehr innovationsfreudige Kultur. Die Organisationsstruktur überträgt den einzelnen Mitarbeitern ein hohes Maß an Verantwortung; laut dem Gesprächspartner A2 wirkt sich dies sehr positiv auf deren ihre Einstellung aus. So verfügt A2 über mehr Intrapreneure als andere Betriebe der Branche und zeichnet sich durch eine Belegschaft aus, in welcher der Großteil als Unternehmer im Unternehmen agiert. A2 bezeichnet seine Mitarbeiter als aufgeschlossen gegenüber Neuem, aber wie auch bei A1 ist die Innovationsfreude nicht in allen Unternehmensbereichen gleichermaßen gegeben. Neue Ideen werden in der Gruppe vorgestellt und diskutiert; die schließliche Umsetzung wird anhand von Argumenten beschlossen, welche den Mehrwert einer Innovation offenlegen sollten. Die offene Kommunikationskultur, die innerhalb des Betriebs herrscht, ermöglicht auch an dieser Stelle eine offene Tür für innovative Ideen und Veränderungen.

Da das Unternehmen A3 keine eigene Innovationsabteilung hat, ist das Innovationsthema in sämtlichen Abteilungen einzeln angesiedelt; bei Quartalsbesprechungen werden innovative Ideen und Neuerungen diskutiert. Bei der Einbringung solcher Ideen ist vor allem der sachliche Nutzen, den diese bringen, relevant; auch hier steht die Effizienz an sehr hoher Stelle. Obwohl auch A3 eine sehr offene Kommunikationskultur hat, wird der Austausch diverser Ideen zudem durch unternehmensinterne Kommunikationstools gestützt. In einem eigenen Ideenpool steht es jedem Mitarbeiter frei, innovative Vorschläge einzubringen, um das Innovationsgeschehen im Unternehmen positiv zu beeinflussen. Der Interviewpartner A3 sieht, wie auch die anderen Gesprächspartner der Vergleichsgruppe A, seine Mitarbeiter grundsätzlich als aufgeschlossen gegenüber Neuem, bezieht sich bei den „Ausreißern“ aber vor allem auf jene Personen, welche bereits lange Zeit im Unternehmen sind. Diese zu einer Veränderung zu motivieren erscheint ihm oftmals als sehr schwierig.

4.1.1.3 Ergebnisse zur Schlüsselperson (3)

Der Interviewpartner A1 leitet, wie bereits in einem vorigen Kapitel (3.3.1) erwähnt, die Abteilung für F&E im Betrieb. Obwohl er für das Innovationsthema im Betrieb verantwortlich ist, bezeichnet er sich selbst nur als mäßig innovativ, aber trotzdem als innovationsfreudig. Zu seinen Eigenschaften zählen nach einer Selbsteinschätzung ehrgeizig, analytisch sowie proaktiv. Letzteres Attribut definiert A1 als ein Resultat aus seinem Ehrgeiz und der Leidenschaft, die er für seine Arbeit aufbringt. Da es sich bei dem Gesprächspartner A1, mit dem das Interview geführt wurde, um einen promovierten Physiker handelt, geht dieser sehr objektiv und sachlich an diverse Problemstellungen heran; bei seiner Herangehensweise und der Problemlösung selbst bezeichnet A1 sich zudem als flexibel. Außerdem übernimmt er im Unternehmen die Rolle eines Entrepreneurs, welcher neue Gelegenheiten erkennt und bewertet. Seine Motivation bezieht der Interviewpartner aus seiner Natur und dem Spaß, den er an seiner Arbeit hat; diese Einstellung versucht er als eine Art Vorbild auf seine Mitarbeiter zu übertragen.

Interviewpartner A2, welcher für den Bereich des Office Managements verantwortlich ist, sieht sich selbst als Dienstleister im Unternehmen. Aus diesem Grund bezeichnet er sich in erster Linie sehr kommunikativ. A2 definiert seine Person als sehr innovativ und begründet diese Annahme mit der Hinterfragung diverser Aspekte in seiner täglichen Arbeit und dem Versuch, diese stetig zu optimieren. Außerdem ist er stets aufgeschlossen gegenüber Neuem und der Meinung, dass diese Einstellung in einer technologisch orientierten Branche essentiell ist. Auch der Gesprächspartner A2 zählt Flexibilität und Proaktivität zu seinen wesentlichen Eigenschaften; darüber hinaus bezeichnet er sich als sehr empathisch und gilt im Betrieb als eine Person, die stets ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mitarbeiter hat. Als Entrepreneur

würde sich A2 nur indirekt beschreiben. Aufgrund der Struktur des Unternehmens A2 ist der Interviewpartner zwar nicht direkt für ein bestimmtes Team an Mitarbeitern verantwortlich, er übernimmt aber eine motivierende Rolle im Betrieb und versucht, seine positive Einstellung in Bezug auf das Innovationsthema auf andere zu übertragen.

Interviewpartner A3 bezeichnet sich selbst als sehr innovativ. Dies liegt nicht nur an seiner Position im Unternehmen, in welcher er für die Umsetzung von Innovationen in seinem Bereich verantwortlich ist, sondern A3 führt diese Eigenschaft auf seinen Charakter zurück. Obwohl er eine Person ist, die sich stark an Fakten und Tatsachen orientiert, probiert er gerne neue Dinge aus und beschreibt sich als sehr innovationsfreudig. Zu seinen bedeutendsten Eigenschaften zählen nach einer Selbsteinschätzung vor allem Ehrgeiz und Neugierde, er bezeichnet sich aber auch als sehr analytisch denkenden Menschen. Außerdem gilt er als sehr kommunikativ und extrovertiert und ist der Ansicht, dass diese Attribute in seiner Position notwendig sind, da er eine wichtige Schnittstelle zwischen den hierarchischen Ebenen ist. Der Gesprächspartner A3 sieht sich selbst nicht als Entrepreneur und begründet diese Aussage mit den zeitlichen Ressourcen, die sehr knapp sind; seiner Meinung nach hat er nicht die Zeit, entrepreneurial zu agieren und sich ständig auf die Suche nach neuen Ideen und Gelegenheiten zu begeben. Seine Motivation bezieht auch A3 aus dem Spaß und der Freude, die er an seiner Arbeit hat.

4.1.1.4 Ergebnisse zur Unternehmenskultur (4)

Interviewpartner A1 bezeichnet die Unternehmenskultur als eine sehr offene Kultur, in welcher das Innovationsthema positiv positioniert ist. Seiner Meinung nach gibt es Bereiche, in denen eine sehr ausgeprägte Innovationskultur vorhanden ist; in wenigen Abteilungen besteht diese aber nur gering. Der Gesprächspartner sieht sich verantwortlich, innovationsscheue oder skeptische Mitarbeiter „abzuholen“ und für Innovationsfreude zu sensibilisieren. Anhand dieser Aussagen ist festzuhalten, dass das Unternehmen A1 über eine Innovationskultur verfügt, welche aber bislang nicht in der gesamten Organisation Fuß gefasst hat. Dieser Punkt gilt auch für die Unternehmenswerte, welche sogar auf der Homepage von A1 ersichtlich sind. Zwar gibt es Bereiche, in denen diese Werte gelebt werden, aber auch jene, bei welchen dies optimiert werden muss. Die direkte und offene Kommunikation innerhalb des Unternehmens ermöglicht es innovativen Mitarbeitern, neue Ideen ins Gespräch zu bringen. Ideen, die vom Entwicklungsleiter als innovativ befunden werden, werden in der Regel umgesetzt; an dieser Stelle sind laut dem Interviewpartner A1 keine Grenzen gesetzt.

Auch das Unternehmen A2 zeichnet sich durch eine sehr offene Unternehmenskultur aus, in welcher der Anteil innovationsfreudiger Mitarbeiter aber durchaus überwiegt. Interviewpartner A2 beschreibt die Kultur zudem als sehr familiär. Dies wird mitunter begünstigt, da sich jeder Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Hierarchie auf Augenhöhe begegnet. Das Unternehmen

baut auf Transparenz auf; so sind grundsätzlich alle relevanten Informationen, mit Ausnahme streng personenbezogener Daten, für jede Person innerhalb des Betriebs offengelegt. Die direkte und offene Kommunikationskultur, welche einige Unterkapitel zuvor (4.1.1.1) bereits angesprochen wurde, sorgt für einen raschen Austausch neuer Ideen, welche in der Gruppe diskutiert und bewertet werden. Die demokratische Abstimmung, anhand derer sämtliche Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden, sorgen zudem für ein höheres Maß an Akzeptanz, welches sich ebenfalls positiv auf die Organisationskultur auswirkt. Neben der Innovationskultur, welche vom Gesprächspartner A2 als gegeben betrachtet wird, verfügt der Betrieb zudem über eine ausgeprägte Fehlerkultur. So werden Fehler als notwendig gesehen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Da Innovationsfreude als wichtiger Wert gilt, sind innovativen Ideen auch in dieser Organisation in der Regel keine Grenzen gesetzt.

Wie auch die anderen beiden Unternehmen der Vergleichsgruppe A zeichnet sich auch bei A3 eine sehr offene Unternehmenskultur ab. Diese Offenheit wird durch Transparenz und hohe Flexibilität und Freiheit bei der Zeit- und Arbeitsgestaltung der einzelnen Mitarbeiter verstärkt. Das familiäre Umfeld bietet optimale Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit von vielen unterschiedlichen Charakteren. Der Gesprächspartner A3 bestärkt zudem, dass die höheren Hierarchieebenen im Unternehmen in der Regel ein offenes Ohr für die Mitarbeiter auf unteren Stufen haben; diese werden auch in die Entscheidungsfindung wichtiger Aspekte miteinbezogen, was als ein zusätzlicher motivationaler Faktor gilt. Die bereits erwähnte direkte Kommunikationskultur ermöglicht eine freie Meinungsäußerung. Das Unternehmen A3 steht Fehlern sehr tolerant gegenüber; wie auch schon A2 nutzt A3 eine offene Fehlerkultur zur Verbesserung und Weiterentwicklung. Der Interviewpartner A3 nennt die Innovationsfreude der Vorgesetzten als wesentliche Stärke des Unternehmens. So sind auch im letzten Betrieb der Vergleichsgruppe A keine bestehenden Grenzen gesetzt, wenn eine neue Idee innovativ erscheint und umsetzbar ist.

4.1.1.5 Sonstige Aspekte (5)

Interviewpartner A1 betont sowohl in seinen Unternehmenswerten, welche auf der Homepage ersichtlich sind, als auch im Gespräch den hohen Stellenwert, den Qualität für die Produkte des Betriebs hat. Seiner Ansicht nach ist es für europäische Produktionsbetriebe unerlässlich, sich auf Qualitätsebene zu positionieren, um sich am internationalen Markt gegen asiatische Unternehmen, welche ihren Vorteil in der Regel auf Preisebene austragen, durchzusetzen.

Auch der Gesprächspartner A3 erwähnt Qualität als wichtigen Aspekt, der neben Innovation als essentiell für den Unternehmenserfolg gilt. Gleichzeitig verbindet er die beiden Elemente miteinander. Der Betrieb A3 weist ein eigenes Qualitätsmanagement-System auf, welches Verbesserungen vorgibt, die im Laufe der Zeit mittels Innovationen durchzuführen sind.

4.1.1.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Vergleichsgruppe A

Bei einer Betrachtung der Ergebnisse aus Vergleichsgruppe A sind sowohl Gemeinsamkeiten als auch relevante Unterschiede feststellbar. Während alle drei Unternehmen keine eigene Innovationsabteilung aufweisen, ist das Innovationsthema sowohl bei A1 als auch bei A3 bei der Abteilungsleitung relevanter Bereiche und somit auf einer hohen hierarchischen Ebene angesiedelt; Unternehmen A2 weist, wie bereits mehrmals erwähnt, keine Hierarchie auf, führt aber einen eigenen Innovationsprozess, welcher sich durch den gesamten Betrieb zieht. Die Unternehmen A1 und A3 weisen zudem generell einen ähnlichen hierarchischen Aufbau auf. Organisatorische Gemeinsamkeiten aller drei Interviewpartner zeigen sich vor allem in einer klar definierten Unternehmensstruktur, zugewiesene Verantwortungsbereiche sowie einer klar vorgegebenen Rollenverteilung der Führungskräfte und Mitarbeiter. Außerdem weisen alle drei Betriebe der Vergleichsgruppe A eine sehr offene und direkte Kommunikationskultur auf. Während die meisten Informationen zwar aus organisatorischen Gründen über Schnittstellen kommuniziert werden, legen dennoch alle drei Unternehmen großen Wert darauf, sämtliche Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen mit einzubinden und zur freien Meinungsäußerung zu motivieren. In den Unternehmen A1 und A3 sind die Schnittstellen durch die Führungskräfte der Abteilungen und Bereiche besetzt, im Betrieb A2 durch die in einem vorigen Kapitel (4.1.1.1) erwähnten Gremien, welche mit der Entscheidungsfindung betraut sind. Während A1 über eine sehr schnelle Entscheidungsfindung verfügt, wird diese von den Interviewpartnern A2 und A3 aufgrund der Einbeziehung vieler Parteien oftmals als träge bezeichnet. Im Großen und Ganzen bezeichnet A2 seine Struktur als vorteilhaft für das Innovationsgeschehen; A1 und A3 erkennen sowohl Stärken als auch diverse Schwächen darin. Während A1 vor allem von limitierten Ressourcen spricht, welche das Innovationsverhalten des Betriebs negativ beeinträchtigen, sieht Interviewpartner A3 einen Effizienzverlust in der Dezentralisierung des Innovationsthemas.

Beim Zu- und Umgang mit dem Innovationsthema ist erkennbar, dass alle drei Unternehmen der Vergleichsgruppe A dasselbe Grundverständnis für Innovationen haben, aber trotzdem unterschiedliche Aspekte miteinbeziehen. Während Interviewpartner A1 Innovation als eine Art der Wettbewerbsfähigkeit bezeichnet, steht für A2 vor allem die Zukunftsorientierung im Vordergrund. A3 definiert Innovation wiederum als eine Form der Effizienz. Alle drei Betriebe sind sich einig, dass der Fokus trotz ihrer Branche nicht nur auf Produktinnovationen liegen darf, sondern dass organisatorische Veränderung und eine stetige Weiterentwicklung interner Prozesse besonders wichtig sind. Alle drei Unternehmen sind der Ansicht, dass die Mitarbeiter grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Neuem sind. Dennoch gibt es in allen Betrieben jene Bereiche, in denen die Innovationsfreude stärker ausgeprägt ist als in anderen; demnach gibt es auch Abteilungen, in denen es schwierig ist, die Beschäftigten für das Thema zu motivieren.

In allen drei Unternehmen ist es sämtlichen Mitarbeitern möglich, neue Ideen und Vorschläge offen anzusprechen. Diese werden anschließend in der Gruppe diskutiert und bewertet; stellt sich eine innovative Idee als erfolgversprechend heraus, wird diese umgesetzt.

Beim Vergleich der Personen, welche hinter den individuellen Interviewpartnern stecken, ist zu erwähnen, dass sich sowohl A1 als auch A3 als sehr ehrgeizig bezeichnen, aber auch ihre ausgeprägten analytischen Fähigkeiten betonen. A1 beschreibt sich zudem als proaktiv und flexibel und beschreibt dies mit seiner Herangehensweise an diverse Problemlösungen. Diese beiden Adjektive nennt auch Interviewpartner A2 als seine wesentlichen Grundeigenschaften. Somit weist in Bezug auf persönliche Charaktermerkmale Gesprächspartner A1 mit beiden Vergleichspersonen der Gruppe A Gemeinsamkeiten auf. A2 bezeichnet sich selbst darüber hinaus als sehr kommunikativ und empathisch, während Interviewpartner A3 sich ebenfalls als kommunikativ, aber vor allem als extrovertiert beschreibt. A3 stellt außerdem seine große Neugierde in den Raum. Die Interviewpartner A2 und A3 bezeichnen sich selbst als innovative Charaktere, während A1 sich selbst nur als mäßig innovativ sieht. Dafür agieren A1 und A2 ihrer Meinung nach als Entrepreneur im Betrieb, während A3 dieses Merkmal nicht auf sich und seine Persönlichkeit bezieht.

Alle drei Unternehmen weisen eine sehr offene Unternehmenskultur auf, welche durch ein familiäres und freundschaftliches Umfeld geprägt ist. So besteht in allen drei Betrieben der Vergleichsgruppe A eine teamorientierte Zusammenarbeit. Die Unternehmen A2 und A3 legen zudem einen sehr hohen Stellenwert auf Transparenz. Diese beiden Interviewpartner haben auch eine gemeinsame Einstellung gegenüber ihrer offenen Fehlerkultur, welche im Betrieb herrscht; Lernorientierung ist somit ein relevantes Schlagwort. Veränderungsbereitschaft ist in allen drei Unternehmen gegeben, aber unterscheidet sich stark innerhalb der Organisation und dem jeweiligen Bereich, den man betrachtet. Motiviert werden die Mitarbeiter in erster Linie durch Verantwortung und Vertrauen, das ihnen zugetragen wird. So gibt es bei einer Analyse der Unternehmenskultur viele Gemeinsamkeiten; die drei Betriebe der Gruppe A ähneln sich in dieser Hinsicht sehr stark.

Eine abschließende Gemeinsamkeit ist der Qualitätsaspekt, der sowohl für Interviewpartner A1 als auch Gesprächspartner A3 eine sehr große Rolle im jeweiligen Unternehmen spielt. Beide Betriebe verbinden ihren Qualitätsanspruch nicht nur mit ihrem Erfolg, sondern vor allem mit der Motivation, innovativ zu sein.

Tabelle 6: Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergleichsgruppe A

Interviewpartner	A1	A2	A3
Unternehmensstruktur	Innovationsthema auf oberer hierarchischer Ebene	Innovationsthema als Prozess durch gesamtes Unternehmen	Innovationsthema auf oberer hierarchischer Ebene
	Hierarchischer Aufbau	Klar definierte Prozesse	Hierarchischer Aufbau
	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung
	Offene und direkte Kommunikationskultur	Offene und direkte Kommunikationskultur	Offene und direkte Kommunikationskultur
	Schnelle Entscheidungsfindung	Träge Entscheidungsfindung	Träge Entscheidungsfindung
Zugang und Umgang mit Innovation	Innovation als Wettbewerbsvorteil	Innovation für Zukunft	Innovation zur Effizienzsteigerung
	Organisatorische Innovationen im Vordergrund	Organisatorische Innovationen im Vordergrund	Organisatorische Innovationen im Vordergrund
	Innovationskultur teilweise vorhanden	Innovationskultur Großteils vorhanden	Innovationskultur teilweise vorhanden
	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert
Rolle und persönlicher Stellenwert	Ehrgeizig, analytisch, proaktiv, flexibel	Kommunikativ, flexibel, empathisch, proaktiv	Ehrgeizig, neugierig, analytisch, extrovertiert
	Nur mäßig innovativ	Innovativer Charakter	Innovativer Charakter
	Entrepreneur im Unternehmen	Entrepreneur im Unternehmen	Keine entrepreneuriale Rolle

Unternehmens- kultur	Teamorientierte Zusammenarbeit	Teamorientierte Zusammenarbeit	Teamorientierte Zusammenarbeit
		Transparenz	Transparenz
	Lernorientierung	Lernorientierung (hohe Fehlertoleranz)	Lernorientierung (hohe Fehlertoleranz)
	Veränderungsbereitschaft abhängig von Bereich	Veränderungsbereitschaft abhängig von Bereich	Veränderungsbereitschaft abhängig von Bereich
			Intrinsische und extrinsische Faktoren zur Steigerung der Arbeitsmotivation
Sonstiges	Hoher Qualitätsanspruch		Hoher Qualitätsanspruch

4.1.2 Ergebnisse der Vergleichsgruppe B

Zur Vergleichsgruppe B gehören drei Betriebe, die alle drei aus dem Dienstleistungsbereich sind; außerdem weisen sie alle drei eine sehr starke Marketingorientierung auf. Anders als die Unternehmen aus Gruppe A sind sich diese drei Betriebe bei ihrer Größe und ihrem Alter sehr ähnlich. Alle drei Gesprächspartner, mit denen die Interviews geführt wurden, agieren in der Geschäftsführung bzw. Leitung und sind intern verantwortlich für das Innovationsthema. Wie bereits im vorigen Kapitel (4.1.1) erfolgt die Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse mithilfe der Kategorienbildung, welche bereits zur empirischen Datenanalyse verwendet wurde. Die Kategorien 1a) und 3a), die vor allem zur Beschreibung des Unternehmens und der Position Interviewpartners dienen, werden an dieser Stelle nur angeschnitten und sind ausführlicher im Kapitel 3.3.2 aufzufinden.

4.1.2.1 Ergebnisse zur Unternehmensstruktur (1)

Neben den klassischen Tätigkeiten einer Promotion-Agentur bedient das Unternehmen B1 die drei weiteren Bereiche Below-the-Line Marketing, Pharma-Marketing sowie Dienstleistungen im Bereich Point-on-Sale. Der Betrieb weist eine eher flache Hierarchie auf, woraus eine direkte und offene Kommunikationskultur resultiert. Aufgrund des projektbasierten Arbeitens, welches im Unternehmen B1 neben dem operativen Tagesgeschäft oftmals stattfindet, sind bestimmte hierarchische Ebenen in den einzelnen Projekten aber organisatorisch notwendig. Wie auch in sämtlichen Organisationen der Vergleichsgruppe A zeichnet sich auch der Betrieb B1 durch eine klar vorgegebene Aufgabenverteilung und abgegrenzte Kompetenzfelder ab.

Innovationsabteilung hat B1 keine. Da die zeitlichen Ressourcen sämtlicher Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten durch das Alltagsgeschäft bereits ausgeschöpft sind, fehlt oft die notwendige Zeit, um Innovationen aktiv voranzutreiben; diesen Aspekt sieht der Interviewpartner B1 als einen Nachteil in Bezug auf Innovationsmanagement.

Das Tagesgeschäft des Unternehmens B2 teilt sich in die drei Bereiche Regalbetreuung, Außendienst und Promotion. Der Managing Director, mit welchem das Interview geführt wurde, stellt nach dem Eigentümer die höchste hierarchische Ebene des Betriebs dar; gefolgt von den sogenannten Heads, welche als Abteilungsleiter an der Spitze der erwähnten drei Sparten stehen. Da auch B2 projektbasierte Tätigkeiten ausführt, sind an einer tieferen Ebene die Projektleiter angesiedelt. Das Unternehmen B2 weist eine sehr klare Hierarchie auf, die laut dem Interviewpartner organisatorisch notwendig ist. Wie auch die anderen Betriebe, die bereits vorgestellt wurden, weist B2 eine klare Verteilung und Abgrenzung der Kompetenzen auf. Außerdem sind die Aufgaben und jeweiligen Rollen der Mitarbeiter klar definiert. Das Unternehmen verfügt über keine eigene Innovationsabteilung; das Innovationsthema ist an der Unternehmensspitze beim Managing Director als Geschäftsführer angesiedelt. Dass dieser als wesentlicher Entscheidungsträger sehr innovationsfreundlich ist, wirkt sich sehr positiv auf das Innovationsgeschehen im Unternehmen aus. Die Kommunikation erfolgt in der Regel offen, wobei die sogenannten Heads als Schnittstelle zwischen dem Managing Director und den Projektleiter agieren; dieser kommuniziert daher nicht direkt mit jedem seiner Mitarbeiter. Auch die Entscheidungsfindung verläuft grundsätzlich Top-Down. Dies hat allerdings den Vorteil, dass Entscheidungen sehr schnell getroffen werden.

Der Betrieb B3, welcher wie A1 ebenfalls Teil einer Holding ist, wurde ursprünglich gegründet, um den Konzern auf die Digitalisierung vorzubereiten. Die meisten seiner Projekte bearbeitet B3 in Kooperation mit einer weiteren Organisation der Holding. Das Unternehmen teilt sich in mehrere inhaltliche Bereiche auf, wobei es auch klassische Abteilungen für Verkauf, Marketing oder auch technische Aspekte gibt. Die Hierarchie wird vom Interviewpartner B3 als flach, aber dafür sehr breit bezeichnet. Das Unternehmen hat zwei Geschäftsführer, aber weitere Personen, welche als sogenannte Geschäftsleitung in der Führungsebene positioniert sind. B3 hat keine eigene Innovationsabteilung, aber dafür drei Stabstellen etabliert, welche mit unterschiedlichem Fokus diverse Innovationen und Neuerungen am Markt beobachten und gegebenenfalls adaptieren. Die Kommunikation gilt, wie auch bei den anderen Organisationen der Vergleichsgruppe B, als sehr offen; so ist ein direkter Austausch unabhängig der Hierarchie möglich; laut dem Interviewpartner B3 ist die hierarchische Struktur zwar formal und organisatorisch notwendig, sie wird aber nicht in jeder Situation gelebt. Auch B3 regelt die jeweiligen Kompetenzen seiner Mitarbeiter klar ab, die Aufgaben- und Rollenverteilung ist

klar definiert. Der Gesprächspartner kann keine pauschale Antwort über die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung im Betrieb geben; es hängt von diversen Umständen und unterschiedlichsten Faktoren ab, ob eine Entscheidung im Unternehmen B3 schnell oder langsam getroffen wird.

4.1.2.2 Ergebnisse zum Innovationsthema (2)

Wie auch in der Vergleichsgruppe A sind sich die Betriebe der Gruppe B über das allgemeine Verständnis des Innovationsbegriffes einig, aber unterscheiden sich dennoch bei ihrem Zugang zu dem Thema. B1 definiert Innovation lediglich als eine Veränderung am Markt, auf die man reagiert.

B2 sieht Innovation als Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens an. Gleichzeitig betont der Interviewpartner, dass das Innovationsthema sehr breit ist und es unterschiedliche Definitionen gibt. Er persönlich verbindet Innovationen vor allem mit einem gewissen Risiko, welches man eingeht, um seinen Betrieb weiterzuentwickeln und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufzubauen. Für das Unternehmen B2 sind vor allem Neuerungen relevant, welche die Steuerung interner Prozesse optimiert und die Berichterstattung zwischen Betrieb und Kunden verbessert.

Der Interviewpartner B3 bezeichnet Innovation in erster Linie als eine Erscheinung, welche mit der Digitalisierung verbunden ist. Außerdem betont er die Bedeutung des Zeitpunkts, zudem einer neuen Idee nachgegangen wird; so befindet sich das Unternehmen in einer Branche, in welcher eine Innovation oftmals zu früh, aber auch sehr schnell zu spät umgesetzt werden kann. Die Spanne, welche zwischen diesen beiden Zeitpunkten liegt, wird als sehr schmal bezeichnet. Der Gesprächspartner ist der Meinung, dass viele kleine Faktoren schlussendlich für den Innovationserfolg einer Neuerung ausschlaggebend sind.

Wie auch die Unternehmen der Gruppe A sprechen auch alle Parteien der Vergleichsgruppe B dem Innovationsthema große Bedeutung zu; so legen auch alle drei Interviewpartner Wert darauf, dass der Betrieb auch extern durch Dritte als innovatives Unternehmen beschrieben wird. Interviewpartner B1 erwähnt kaum Schwierigkeiten bei der Umsetzung innovativer Ideen. Zwar würde er das Thema nicht als zentral für den Betrieb bezeichnen, aber dennoch als Teil der Organisationskultur. Das Unternehmen B1 beobachtet Markttrends, aber bleibt seinen Kernkompetenzen und der eigenen Positionierung treu; so springt B1 nicht auf jede Innovation an, welche in der schnelllebigen Branche, in der es besteht, auftaucht. Der Interviewpartner B1 beschreibt seine Mitarbeiter als sehr aufgeschlossen gegenüber Neuem. Dies liegt mitunter daran, dass das Unternehmen projektbasiert arbeitet und dies eine stetige Anpassung an neue Kunden und Projekte bedingt.

Der Interviewpartner B2 bezeichnet das Umfeld seiner Branche als konstant, ist aber gerade deshalb der Ansicht, dass Innovationen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil ermöglichen, indem sie einen Mehrwert für den Kunden schaffen. Obwohl B2 sich selbst als wesentlicher Treiber für das Innovationsgeschehen im Unternehmen sieht, ist er sich dem Stellenwert bewusst, den innovationsfreudige und motivierte Mitarbeiter in diesem Prozess einnehmen. Dennoch bezeichnet er seine Belegschaft nur als mäßig innovativ und hat diese oft von neuen Ideen und Änderungen zu überzeugen. Da B2 in einem sehr konstanten Marktumfeld tätig ist, sind innovative Ideen nicht immer sofort erkennbar; aus diesem Grund ist eine genaue und stetige Beobachtung des Umfelds notwendig.

Da das Unternehmen B3 ursprünglich als eine Art Startup seiner Holding gegründet wurde, herrscht innerhalb des Betriebs bis heute ein gewisser Spirit unter den Mitarbeitern. B3 ist zudem in einer Branche tätig, in welcher es ständig mit Innovationen konfrontiert ist und bei einer neuen Idee schnell handeln muss, bevor diese bereits als veraltet gilt. Da B3 personell limitiert ist, stellt dieser Aspekt eine wesentliche Herausforderung dar. Das Unternehmen setzt nicht nur Innovationen um, welche es an seine Kunden verkauft, sondern entwickelt auch intern immer wieder neue Arbeitsmittel und Möglichkeiten, interne Prozesse zu verbessern. Die Mitarbeiter von B3 sind aufgrund des Marktumfelds, in dem sie sich befinden, in der Regel aufgeschlossen gegenüber Neuem; dennoch gibt es Bereiche im Betrieb, die als innovations- und risikoscheu bezeichnet werden. Der Interviewpartner betont aber, dass eine Mischung von innovationsfreudigen Personen und jenen, die neuen Ideen eher skeptisch gegenüber stehen, essentiell für das langfristige Bestehen eines Unternehmens sind.

4.1.2.3 Ergebnisse zur Schlüsselperson (3)

Interviewpartner B1, welcher als Agency Head die Leitung der Promotion-Agentur innehat, bezeichnet sich selbst als sehr innovative Person, welche großes Interesse an modernen Fragestellungen und Themen hat. Er beschreibt sich als kommunikativ und sehr neugierig; auch Begeisterungsfähigkeit ist ein Attribut, welches B1 mit sich in Verbindung bringt. Er ist zudem der Meinung, dass er eine gute Menschenkenntnis besitzt und ein gewisses Maß an Empathie aufweist. In seinem beruflichen Alltag bezeichnet sich B1 zudem als kreativ, was bei der Planung und Umsetzung diverser Kampagnen von Vorteil ist. B1 sieht sich selbst als Entrepreneur im Unternehmen, welcher ständig auf der Suche nach neuen Ideen ist, diese bewertet und auch umzusetzen versucht. Der Gesprächspartner B1 bezieht seine Motivation, da er Spaß an seiner Arbeit hat und die Zusammenarbeit mit seinen Mitarbeitern schätzt.

Auch der Interviewpartner B2 beschreibt sich als innovativ. Nach einer Selbsteinschätzung definiert er seine Person mit den Attributen analytisch, proaktiv, durchsetzungsfähig und neugierig. Letztere Eigenschaft hilft ihm bei der ständigen Suche nach neuen Möglichkeiten,

mit denen er das Angebot seines Unternehmens optimieren kann. Aus diesem Grund sieht sich B2 auch als eine Art Entrepreneur innerhalb des Betriebs. Seine Durchsetzungsstärke zeigt sich, indem er Ideen, von denen er überzeugt ist, solange anstößt, bis diese umgesetzt sind. Der Gesprächspartner B2 fühlt sich für das Unternehmen verantwortlich und zieht aus diesem Verantwortungsbewusstsein seine tägliche Motivation. Gleichzeitig versucht er, diese Motivation auf seine Mitarbeiter zu übertragen und die für das Innovationsthema zu motivieren.

B3 ist, wie in einem vorigen Kapitel (3.3.2) bereits vorgestellt, als Head of Content Strategy für die Erarbeitung digitaler Strategien verantwortlich. Der Interviewpartner sieht sich selbst als sehr innovativ, würde den Innovationserfolg des Unternehmens aber nicht auf sich alleine beziehen; viel mehr bezeichnet er diesen als das Ergebnis vieler unterschiedlicher Faktoren. B3 gilt als kommunikativ und sehr kreativ. Außerdem ist der Gesprächspartner analytisch veranlagt und braucht eine klare Struktur zur Orientierung; auch wenn er diese in der Regel nicht selbst entwirft. Eine hohe Risikofreude ist eine weitere Eigenschaft, die auf B3 zutrifft. Der Interviewpartner hat abseits seiner Tätigkeit für das Unternehmen B3 spontan bereits einige Unternehmungen gegründet. B3 entwickelt meist eine große Leidenschaft für seine Ideen; er bezeichnet sich definitiv als Entrepreneur, welcher ständig auf der Suche nach neuen Gelegenheiten ist und nicht davor zurückschreckt, diese auszuprobieren. Seine Motivation bezieht B3 ebenfalls aus der Freude, die er bei seiner Arbeit verspürt, aber auch durch den freundschaftlichen Umgang, den er mit seinen Kollegen und Mitarbeitern pflegt.

4.1.2.4 Ergebnisse zur Unternehmenskultur (4)

Die Unternehmenskultur von B1 wird vom Interviewpartner als innovationsfreudig bezeichnet. Der Betrieb weist zwar keine definierte Innovationskultur auf, aber diese wird durchaus gelebt. Grundsätzlich werden die Mitarbeiter als sehr flexibel und offen für Veränderungen jeder Art beschrieben; dies ist aber auch durch das ständig wechselnde Marktumfeld bedingt, in dem das Unternehmen tätig ist. Der Interviewpartner bezeichnet seine Kollegen und Mitarbeiter als stets aufgeschlossen gegenüber neuen Ideen. Die offene Kommunikationskultur, welche im vorigen Unterkapitel (4.1.2.1) bereits angesprochen wurde, führt zu einer Zusammenarbeit, welche von Teamorientierung geprägt ist. Da die Mitarbeiter gut aufeinander eingespielt sind, motiviert dieser Aspekt bei Planung und Umsetzung neuer Projekte. Auch mit Fehlern geht der Betrieb B1 offen um, um aus ihnen zu lernen und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Der Gesprächspartner ist überzeugt davon, dass seine positive Einstellung zum Innovationsthema und seine individuelle Proaktivität die Unternehmenskultur beeinflusst und so zum generellen Innovationsgeschehen des Unternehmens maßgeblich beiträgt. Der Interviewpartner nutzt Learnings, welche er privat erkennt, für seinen beruflichen Alltag; so wurde beispielsweise das Thema Social Media in den Betrieb integriert und ist heute nicht mehr wegzudenken. B1 nutzt

seine persönliche Präsenz auf diversen Kanälen zudem als Netzwerk, sowohl privat als auch geschäftlich. Grundsätzlich baut die Unternehmenskultur von B1 sehr stark auf Erfahrung auf.

Auch das Unternehmen B2 weist keine vordefinierte Innovationskultur auf, versucht aber, die generelle Organisationskultur innovationsfreundlich zu führen und das Innovationsthema dahingehend zu prägen. Da der Betrieb in unterschiedlichen Bereichen tätig ist, welche nicht alle gleichermaßen Veränderungen ausgesetzt sind, variiert auch die Innovationsfreude der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens. Aufgrund der ausgeprägten Top-Down-Hierarchie, die im Betrieb B2 herrscht, fühlen sich vor allem Beschäftigte auf unteren Ebenen oftmals nicht angesprochen, wenn es um das Innovationsthema geht; das liegt auch daran, dass das Thema und seine Umsetzung in der alleinigen Verantwortung der Geschäftsführung liegt. Obwohl dieser Aspekt das Innovationsverhalten der anderen Hierarchieebenen einschränkt, sieht der Interviewpartner B2, welcher der Geschäftsführer ist, einen klaren Vorteil. Er selbst bezeichnet sich als Hauptinnovator im Unternehmen und als letzte Instanz im Entscheidungsprozess sind somit kaum Grenzen gesetzt, wenn es um das Innovationsthema geht. Der Interviewpartner B2 beschreibt nur wenige seiner Mitarbeiter als solche, die „Out of the Box“ denken; durch eine proaktive Förderung von innovativem Denken und Handeln versucht er, auch den Rest der Belegschaft für das Innovationsthema zu sensibilisieren. Auch B2 weist eine sehr direkte Kommunikationskultur auf, welche zudem durch hohe Transparenz gekennzeichnet ist. Eine gewisse Teamorientierung ist zwar gegeben, aber laut dem Interviewpartner B2 ausbaufähig; dasselbe gilt für eine Lernorientierung und Fehlerkultur im Unternehmen sowie die generelle Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Das Unternehmen B3 beschreibt sich mit einer sehr ausgeprägten Innovationskultur, welche auf seine Startup-Vergangenheit zurückzuführen ist. Aber auch in diesem Betrieb gibt es Bereiche, welcher innovationsfreudiger sind als andere; so sind die Mitarbeiter grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Neuem, aber nicht allesamt innovationsfreundlich. Der Umgang miteinander wird als sehr freundschaftlich und familiär wahrgenommen; wie auch die anderen beiden Unternehmen der Vergleichsgruppe B weist B3 eine offene Kommunikationskultur auf, in welcher sehr direkt miteinander kommuniziert wird. Der lockere Umgang untereinander wird als ein Resultat aus der langjährigen Zusammenarbeit interpretiert, da die meisten Mitarbeiter von B3 bereits viele Jahre im Unternehmen tätig sind. Die Kultur ist außerdem durch eine hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit der Belegschaft geprägt; dies wirkt sich positiv auf das Motivationsverhalten der Mitarbeiter aus. Sogenannte Lernorientierung hat einen sehr hohen Stellenwert im Betrieb; so legt B3 großen Wert auf eine stetige Weiterentwicklung der Mitarbeiter sowie eine Optimierung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten. Das Mission Statement des Unternehmens hält sogar eine eigene Fehlerkultur fest. Der Interviewpartner bezeichnet

die Unternehmenskultur von B3 aber vor allem als eine gelebte, in welcher nicht alle Aspekte bereits ausgesprochen oder verschriftlicht werden mussten.

4.1.2.5 Sonstige Aspekte (5)

Der Interviewpartner B1 verweist seinen Erfolg auf zwei wesentliche Attribute: Erfahrung und Qualität. Während der erste Aspekt vor allem bei der Akquisition von neuen Kunden hilfreich ist, da der Betrieb bereits etliche Referenzen aufweist, verdeutlicht das Qualitätsmerkmal die Positionierung von B1 am Markt. Die Erfahrung und das ausgeprägte Knowhow der Mitarbeiter gilt als wesentliche Stärke des Unternehmens B1, da dieser Aspekt in eine besondere Form der Kundenorientierung überleitet; so ist es dem Interviewpartner möglich, sich in die Wünsche der Kunden hineinzusetzen und aufgrund der Erfahrung ein Gespür zu entwickeln, welche Ideen überhaupt umsetzbar sind. Auch das Unternehmen B2 setzt auf hohe Qualität; der Gesprächspartner betont, dass der Betrieb als Qualitätsanbieter in seinem Marktumfeld gilt. So ist die Leistung von B2 zwar teurer als die der Konkurrenz, dem Kunden wird aber ein transparenter und nachvollziehbarer Mehrwert geboten.

Der Interviewpartner B3 bezeichnet zudem das Vertrauen, dass er selbst in das Unternehmen und die Unternehmenswerte setzt, als wichtigen motivationalen Faktor.

4.1.2.6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Vergleichsgruppe B

Abgesehen von ihrer Unternehmensgröße, dem Betriebsalter und der Dienstleistungsbranche haben die drei Organisationen der Vergleichsgruppe B weitere Gemeinsamkeiten. Mit Blick auf die Struktur ist erkennbar, dass alle drei Unternehmen zwar eine eher flache Hierarchie aufweisen, dass diese aber sehr klar ausgerichtet ist. Neben dem Alltagsgeschäft arbeiten alle drei Interviewpartner projektbasiert, weshalb eine hierarchische Ordnung organisatorisch zwar notwendig ist, aber in der Regel durch eine sehr offene und direkte Kommunikationskultur abgeschwächt wird. Die Kompetenzen sind sowohl bei B1, B2 als auch B3 klar abgegrenzt; die Mitarbeiter sind sich ihrer Aufgabenverteilung bewusst. Als eine weitere Gemeinsamkeit verfügen alle drei Unternehmen über keine eigene Innovationsabteilung; stattdessen ist die Innovationsverantwortung in allen drei Fällen auf einer oberen Hierarchieebene angesiedelt. Der Betrieb B3 hat zudem eigene Stabstellen definiert, welche das Innovationsthema mit einem jeweils anderen Fokus aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. Auf einer strukturellen Ebene unterscheiden sich die Unternehmen der Vergleichsgruppe B bei ihrer Entscheidungsfindung; während der Betrieb B2 aufgrund seiner Top-Down-Struktur sehr schnelle Entscheidungen trifft, verlangsamen bei B1 oftmals fehlende personelle Ressourcen die Geschwindigkeit, mit welcher sich dem Innovationsthema angenommen wird. B3 trifft sowohl schnelle als auch sehr langsame Entscheidungen; die tatsächliche Geschwindigkeit hängt von unterschiedlichsten Faktoren ab.

Bei Betrachtung des Zu- und Umgangs mit dem Innovationsthema sind sich alle drei Interviewpartner der Vergleichsgruppe B einig, dass Innovationen für das dauerhafte Überleben eines Betriebs notwendig sind. Für B1 wird Innovation als eine Marktveränderung definiert, auf die man als Unternehmen reagiert. Gesprächspartner B2 verbindet Innovation in erster Linie mit einem gewissen Risiko, welches man erst eingehen muss, um als innovativ zu gelten. Der Interviewpartner B3 versteht unter dem Thema zukunftsorientierte Aspekte wie beispielsweise die Digitalisierung. Alle drei Interviewpartner sind der Annahme, dass innovatives Verhalten die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärkt. Während Interviewpartner B1 und B2 das Innovationsthema als wichtigen Aspekt sehen, um sich am Markt zu positionieren, ihre Position zu stärken und so von ihrer Konkurrenz abzuheben, leitet B3 Innovation vor allem als eine Notwendigkeit der Digitalisierung ab und ist der Ansicht, dass ein Unternehmen sich stetig innovativ weiterentwickeln muss, um zu überleben. Außerdem betont Interviewpartner B3 die Wichtigkeit des Zeitpunkts, zu dem eine Innovation umgesetzt wird.

Das Innovationsthema hat bei allen drei Interviewpartnern einen hohen Stellenwert. B1 verweist immer wieder auf die Marktveränderungen, auf die man als Unternehmen reagieren muss; B2 sieht sich zwar in einer Branche, in denen ein eher konstantes Marktumfeld herrscht, definiert Innovation aber als den wesentlichen Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz; und B3 bezeichnet Innovation ohnehin als Hauptaspekt des Unternehmens, da dieses ursprünglich als eine Innovation gegründet wurde.

Alle drei Interviewpartner der Vergleichsgruppe B bezeichnen sich selbst als sehr innovativ. Außerdem sind alle drei Personen überzeugt, dass sie entrepreneuriale Fähigkeiten besitzen und als eine Art Entrepreneur im jeweiligen Unternehmen agieren. Während B1 und B2 sich aber als die wesentlichen Hauptinnovatoren innerhalb des Betriebs bezeichnen, bezieht B3 den Innovationserfolg des Unternehmens nicht auf seine Persönlichkeit, sondern betont das Zusammenspiel von bestimmten Ideen, Situationen und sämtlichen Kollegen und Mitarbeitern. Bei einem Vergleich der persönlichen Eigenschaften, sind in Gruppe B vor allem die Adjektive neugierig und kreativ sowie analytisch und proaktiv relevant. Während Interviewpartner B1 seine Neugierde in erster Linie auf private Aspekte bezieht, betont B2 die Bedeutung dieser Eigenschaft insbesondere in Bezug auf die Identifizierung und Entdeckung neuer Ideen und Gelegenheiten. B1 erkennt in seiner Persönlichkeit darüber hinaus Kommunikationsfähigkeit, Empathie und ein gewisses Maß an Kreativität. Letzteres erwähnt auch der Interviewpartner B3 bei der Beschreibung seiner Person. Die beiden Gesprächspartner B2 und B3 stellen sich zudem als analytisch und proaktiv dar. Während B2 sich selbst als Zahlenmensch bezeichnet, hilft B3 die analytische Vorgabe bei weiteren strategischen Überlegungen. Proaktivität gilt als ein weiterer Begriff, welcher in Bezug auf das Innovationsthema besonders wichtig erscheint.

B2 spricht zudem von einem gewissen Maß an Durchsetzungsfähigkeit, welches vor allem bei der Umsetzung von neuen Ideen relevant ist. B3 erwähnt zuletzt Risikofreude, die ebenfalls positiv zum Umgang mit Neuerungen beiträgt. Sowohl Interviewpartner B1 als auch B3 beziehen ihre tägliche Motivation aus der Freude an der Arbeit sowie der Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern. B2 fühlt sich zudem verantwortlich für das Wohlergehen seines Unternehmens.

Während die Interviewpartner B1 und B3 ihre Unternehmenskultur als sehr innovationsfreudig bezeichnen, ist B2 der Meinung, dass dieser Aspekt innerhalb des Betriebs ausbaufähig ist. Alle drei Unternehmen beschreiben manche ihrer Mitarbeiter grundsätzlich als aufgeschlossen gegenüber Neuem; Gesprächspartner B2 und B3 betonen aber, dass es interne Bereiche gibt, die weniger innovativ sind als andere. Dies liegt aber vor allem an dem Umfeld, in dem sich die jeweilige Abteilung befindet. B2 sieht sich zudem als Hauptinnovator und verantwortlich dafür, die Mitarbeiter zukünftig mehr in das Innovationsthema mit einzubinden. Vor allem die Interviewpartner B1 und B3 erwähnen mehrmals den familiären Umgang miteinander; beide Unternehmen sind durch eine teamorientierte Zusammenarbeit geprägt. Das innerbetriebliche Klima resultiert unter anderem aus der langjährigen gemeinsamen Arbeit vieler Mitarbeiter, welche sowohl bei B1 als auch B3 gegeben ist. Alle drei Interviewpartner bejahen die Frage, ob die Unternehmenskultur eine Lernorientierung aufweist; vor allem das Unternehmen B3 legt einen sehr hohen Stellenwert auf die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter und verfügt mittlerweile sogar über ein unternehmensinternes E-Learning-Programm. Außerdem wird im Mission Statement von B3 die Bedeutung der eigenen Fehlerkultur statuiert. Interviewpartner B1 überträgt private Learnings auf seinen beruflichen Alltag und integriert diese im Betrieb. Während der Interviewpartner B1 mit der Veränderungsbereitschaft seiner Mitarbeiter sehr zufrieden ist, bezeichnet B2 diese als nüchtern und ausbaufähig. B3 ist mit der Mischung aus innovationsfreudigen Mitarbeitern und jenen, die dem Thema eher skeptisch gegenüber stehen, zufrieden. Sowohl B2, als auch B3, betonen im Zuge des Interviews die Bedeutung von intrinsischen Motivationsfaktoren, welche für das Verhalten der Mitarbeiter besonders ausschlaggebend sind. Die Unternehmenskultur von der Organisation B3 wird mitunter auch als sehr leistungsorientiert beschrieben. Außerdem herrscht eine hohe Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit; auch B2 betont die Verantwortung, die er seinen Mitarbeitern zuträgt, um so ihre Motivation zu steigern und sie zu proaktivem Denken und Handeln zu animieren. Interviewpartner B2 betont zudem die Bedeutung von Transparenz.

Die Gesprächspartner B1 und B2 schreiben zudem dem Thema Qualität einen sehr hohen Stellenwert zu; beide Personen verbinden ihre Positionierung als qualitative Anbieter mit ihrer Kundenorientierung. B1 verweist zudem auf die Bedeutung seiner langjährigen Erfahrung in

der Branche. B3 erwähnt abschließend das Vertrauen, das er in das Unternehmen gesetzt hat und den Fit der persönlichen Werte und die des Unternehmens, welche zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen, die schließlich den Unternehmenserfolg beeinflusst.

Tabelle 7: Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergleichsgruppe B

Interviewpartner	B1	B2	B3
Unternehmensstruktur	Innovationsthema bei der Geschäftsführung	Innovationsthema bei der Geschäftsführung	Innovationsthema bei Stabstellen, die hierarchisch hoch angeordnet sind
	Hierarchischer Aufbau	Hierarchischer Aufbau	Hierarchischer Aufbau
	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung	Klare Aufgaben- und Rollenverteilung
	Offene und direkte Kommunikationskultur	Offene und direkte Kommunikationskultur; Schnittstellen notwendig	Offene und direkte Kommunikationskultur; Schnittstellen notwendig
	Entscheidungsfindung abhängig von Personal	Schnelle Entscheidungsfindung	Entscheidungsfindung sehr schnell oder sehr träge
Zugang und Umgang mit Innovation	Innovation als Marktveränderung	Innovation verlangt Risiko	Innovation als Teil der digitalisierten Welt
	Schnellelebige Branche, in der Innovation verlangt wird	Konstantes Marktumfeld; Innovation als Wettbewerbsvorteil	Schnellelebige Branche, in der Innovation verlangt wird
	Innovationskultur nicht im Zentrum, aber vorhanden	Innovationskultur teilweise vorhanden, aber ausbaufähig	Innovationskultur vorhanden
	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert	Ideen werden offen angesprochen und diskutiert

Rolle und persönlicher Stellenwert	Kommunikativ, neugierig, empathisch, kreativ,	analytisch, proaktiv, durchsetzungsfähig, neugierig	Kommunikativ, kreativ, analytisch, risikofreudig
	Innovativer Charakter	Innovativer Charakter	Innovativer Charakter
	Entrepreneur im Unternehmen	Entrepreneur im Unternehmen	Entrepreneur im Unternehmen
Unternehmenskultur	Teamorientierte Zusammenarbeit		Teamorientierte Zusammenarbeit
		Transparenz	
	Lernorientierung (Integration privater Learnings)	Lernorientierung	Lernorientierung (eigenes E-Learning-System)
	Veränderungsbereitschaft	Veränderungsbereitschaft ausbaufähig	Veränderungsbereitschaft abhängig von Bereich
		Wichtigkeit von intrinsischen Motivationsfaktoren (Eigenverantwortung)	Wichtigkeit von intrinsischen Motivationsfaktoren (Eigenverantwortung, Selbstbestimmung)
Sonstiges	Hoher Qualitätsanspruch	Hoher Qualitätsanspruch	
	Erfahrung und Knowhow		
			Vertrauen in die Unternehmenswerte

4.2 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

4.2.1 Vergleich der Gruppen A und B

Bevor die gewonnenen Erkenntnisse mit den theoretischen Aspekten, welche zu Beginn der Masterarbeit erarbeitet und zusammengefasst wurden, verglichen werden, erfolgt in diesem Kapitel zunächst eine Verbindung der beiden Vergleichsgruppen A und B. Die Basis für diesen Vergleich bilden sowohl das vorherige Kapitel (4.1), in welchem die Einzelergebnisse der Interviewpartner näher vorgestellt wurden als auch die komplette Inhaltsanalyse, die im Anhang dieser Arbeit (II) angeführt ist.

Obwohl die Unternehmen der beiden Vergleichsgruppen in jeweils sehr unterschiedlichen Branchen agieren, gibt es bei der Organisationsstruktur und -kultur sämtlicher Interviewpartner einige Gemeinsamkeiten. Auch bei dem allgemeinen Verständnis von Innovation und der Herangehensweise an das Innovationsthema sind sich die beiden Gruppen oftmals einig. Die wesentlichen Unterschiede sind bei der engeren Definition und dem Zugang, den die einzelnen Schlüsselpersonen zum Innovationsgeschehen im Unternehmen haben; auch die Ausbildung und Qualifikation der Innovationsverantwortlichen im jeweiligen Unternehmen ist divergent.

4.2.1.1 Ergebnisse zur Unternehmensstruktur (1)

Die Unternehmensgröße und das Betriebsalter der sechs Interviewpartner wurde bereits an einer früheren Stelle dieser Masterarbeit (3.3) vorgestellt. An dieser Stelle ist nochmals festzuhalten, dass in der Vergleichsgruppe A bei der Größe eine gewisse Spannweite herrscht; die Gruppe beinhaltet sowohl das kleinste als auch das größte Unternehmen des Theoretical Samplings. Außerdem sind die drei Betriebe der Gruppe A alle drei unterschiedlich alt. In der Vergleichsgruppe B weisen die drei Partner hingegen alle eine ähnliche Anzahl an Beschäftigten auf; auch das Organisationsalter ist ähnlich, wobei sich in dieser Gruppe allerdings das jüngste Unternehmen des Theoretical Samplings befindet.

Sowohl in der Gruppe A als auch in der Gruppe B gibt es je ein Unternehmen, welches Teil einer Holding ist. Die Verantwortung für das Innovationsthema ist bei allen Betrieben stets auf einer höheren hierarchischen Ebene angeordnet; in allen sechs Fällen bei jener Person, mit der das Interview geführt wurde. Dennoch war keiner der Gesprächspartner oberste Instanz; bei sämtlichen Geschäftsführern gab es zusätzlich zu diesem einen separaten Eigentümer des Unternehmens. Mit Ausnahme von der Organisation A2, welche generell keine hierarchischen Stufen aufweist, gibt es bei allen Betrieben beider Vergleichsgruppen A und B eine klare hierarchische Anordnung und Struktur; Unternehmen A2 verfügt aber synonym dazu eine klar vorgegebene Anordnung seiner Prozesse. Sowohl die Beteiligten der Gruppe A, als auch alle drei Parteien der Gruppe B sind der Annahme, dass eine klare Struktur organisatorisch notwendig ist, unabhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens. So zeichnen sich auch alle sechs Betriebe durch eine deutliche Abgrenzung der Kompetenzen aus und legen viel Wert auf eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung. Stark projektbasiertes Arbeiten findet übergreifend in beiden Vergleichsgruppen statt.

Mit Ausnahme des Innovationsprozesses von A2 verfügt keine Organisation, mit welcher das Interview geführt wurde, eine eigene Innovationsabteilung. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Betriebe der Gruppe A allesamt mehrere Male darauf hinweisen, dass Innovation ein Thema und eine Aufgabe sämtlicher Unternehmensbereiche und Abteilungen ist, während das Thema in der Vergleichsgruppe B grundsätzlich zentralisiert erscheint; während die Betriebe

B1 und B2 die generelle Verantwortung für den Umgang mit Neuerungen jeder Art in der Geschäftsführung sehen, gibt es in der Gruppe B eigene Stabstellen, welche sich mit der Beobachtung und Bewertung von Innovationen beschäftigen.

Alle sechs Interviewpartner beschreiben eine offene Kommunikationskultur, in der vor allem sehr direkt kommuniziert wird. Dennoch sind sowohl in Vergleichsgruppe A als auch in Gruppe B organisatorisch diverse Kommunikationsschnittstellen zwischen den hierarchischen Stufen notwendig. In beiden Gruppen stellen diese Schnittstellen zwischen der obersten Ebene und den Mitarbeitern der jeweilige Gesprächspartner, mit dem das Interview geführt wurde, dar. Bei der Form und Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung unterscheiden sich die Gruppen sowohl innerhalb als auch untereinander. So weisen beide Vergleichsgruppen je einen Betrieb auf, in welchem Entscheidungen mit einer Top-Down-Struktur sehr schnell getroffen werden sowie Unternehmen, in denen die Einbeziehung mehrerer Parteien und diverser Einflüsse die Entscheidungsfindung verlangsamt.

In beiden Vergleichsgruppen wird zudem von einer Limitation der Ressourcen gesprochen. Während in der Gruppe A vor allem fehlende zeitliche Ressourcen dazu führen, dass dem Innovationsthema nicht immer ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wurde, leiden die Betriebe der Vergleichsgruppe B in erster Linie an einem Mangel an persönlichen Ressourcen.

4.2.1.2 Ergebnisse zum Innovationsthema (2)

Wie bereits erwähnt, haben beide Vergleichsgruppen ein ähnliches Verständnis über den Stellenwert, den Innovation im Unternehmen einnimmt und die Bedeutung des Themas in Bezug auf Wettbewerbsvorteile und das Bestehen am Markt. Sowohl in der Gruppe A als auch in der Gruppe B wird die Verbindung zu aktuellen und zukünftigen Themen, beispielsweise der Digitalisierung, angesprochen; Innovationsmanagement verlangt eine Zukunftsorientierung. Alle sechs Unternehmen sind sich einig, dass Innovationen das langfristige Bestehen einer Organisation gewährleisten. Während die Vergleichsgruppe A dem Innovationsthema aber in erster Linie eine Möglichkeit und Chance zuschreibt, das Unternehmen zum Erfolg zu führen, definieren die Interviewpartner der Vergleichsgruppe B dieses eher als eine Notwendigkeit. In beiden Gruppen wird im Zugang zu innovativen Aspekten zudem das Thema rund um Qualität thematisiert. An dieser Stelle definieren die Betriebe der Gruppe A den Qualitätsanspruch, welcher durch diverse ISO-Zertifizierungen verlangt wird, als Ansporn, innovativ zu sein; die Vergleichsgruppe B verbindet Qualität vor allem mit einer hohen Kundenorientierung und setzt bei ihren Innovationen darauf, einen möglichst hohen Kundennutzen zu stiften.

Außerdem ist zu erwähnen, dass alle Parteien der Vergleichsgruppe A vor allem auf solche Innovationen hinweisen, die von organisatorischer Natur sind; und das, obwohl sämtliche drei

Unternehmen stark produkt-fokussiert sind. Generell werden in der Gruppe A in erster Linie sehr klassische Innovationen und Neuerungen diskutiert. In der Vergleichsgruppe B werden Innovationen hingegen mit Neuerungen jeder Art definiert. Die Betriebe dieser Gruppe weisen an dieser Stelle ein sehr breites Verständnis auf. Dies kann mitunter darauf zurückzuführen sein, dass in der Branche, in der sich die Unternehmen der Gruppe B befinden, Innovationen oftmals sehr kreativ und vor allem vielseitig sind; auch kleine Neuerungen sind durchaus relevant. Sowohl Vergleichsgruppe A als auch die Interviewpartner der Gruppe B schreiben dem Innovationsthema einen sehr hohen Stellenwert zu und möchten auch von externen Parteien und Dritten als innovative Unternehmen wahrgenommen werden.

In den Unternehmen der Vergleichsgruppe A ist grundsätzlich eine jeweilige Innovationskultur vorhanden, auch wenn diese sehr stark vom Interviewpartner als Innovationsverantwortlichen geführt und vorgegeben wird. In der Gruppe B ist eine definierte Innovationskultur nur bei einer der drei Organisationen vorhanden. Die offene Kommunikationskultur, die sich durch alle sechs Unternehmen des Theoretical Samplings zieht, führt dazu, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, neue Ideen und Vorschläge offen anzusprechen. Während in der Gruppe A verschiedene Möglichkeiten, wie beispielsweise eigene Ideenpools und Road Maps, erläutert wurden, um die Sensibilisierung für das Innovationsthema und die Einbindung der Mitarbeiter zu fördern, wirkt es bei Vergleichsgruppe B eher wie eine „unausgesprochene Regel“, dass die Tür für neue Ideen immer offen steht. Im Zuge der Interviews wird nicht klar, ob die Belegschaft dies auch so selbstverständlich sieht wie der jeweilige Interviewpartner.

Sowohl die Vergleichsgruppe A als auch die Gruppe B ist überzeugt davon, dass die Motivation der Mitarbeiter hohe Priorität hat und für das Innovationsgeschehen im Betrieb sehr wichtig ist. Sämtliche Interviewpartner beziehen ihre eigene Motivation aus dem Spaß und der Freude, die diese bei der Arbeit haben, sowie die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen und Mitarbeitern.

4.2.1.3 Ergebnisse zur Schlüsselperson (3)

Bei einer genaueren Betrachtung der Interviewpartner, welche als jeweilige Schlüsselfigur für Innovationsmanagement im jeweiligen Unternehmen agieren, ist festzuhalten, dass sowohl jene der Vergleichsgruppe A als auch die Gesprächspartner der Gruppe B unterschiedliche Werdegänge aufweisen; alle sechs Personen haben eine differente Ausbildung und in der Vergangenheit verschiedene Qualifikationen erworben. In Summe wurden drei weibliche und drei männliche Personen interviewt, welche allesamt bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig und auch alle sechs in einer ähnlichen Altersklasse waren. Da im Zuge der Masterarbeit aber lediglich sechs Interviews geführt wurden, ist es an dieser Stelle nicht möglich, eine pauschale Aussage anhand der demografischen Merkmale zu statuieren.

Bei einem Vergleich der Charaktermerkmale und persönlichen Eigenschaften waren in beiden Gruppen analytische Fähigkeiten zentral; aber auch Neugierde und Proaktivität sind Attribute, die bei beiden Vergleichsgruppen als wichtige Eigenschaften der Interviewpartner genannt wurden. Die Innovationsverantwortlichen der Gruppe A stellten sich zudem als ehrgeizig und flexibel heraus, während die Gesprächspartner der Gruppe B sich als kommunikativ und vor allem auch als sehr kreativ bezeichnen. Die Schlüsselpersonen der Gruppe A sind darüber hinaus nicht alle drei von ihrer Innovativität und ihren entrepreneurialen Fähigkeiten überzeugt; in der Gruppe B beschreiben sich hingegen alle Interviewpartner als sehr innovative Personen und sehen sich zudem alle drei als Entrepreneur, welche ständig auf der Suche nach neuen Ideen sind, um diese zu bewerten und gegebenenfalls im Unternehmen umzusetzen.

Grundsätzlich gibt es in beiden Vergleichsgruppen Hinweise darauf, dass die Interviewpartner als sogenannte Schlüsselpersonen essentiell für das Innovationsgeschehen im Unternehmen sind. Alle sechs Personen bezeichnen sich nicht nur als die wesentlichen Treiber innovativer Themen im Betrieb, sondern erklären diesen Aspekt anhand von diversen Situationen, in denen sie diese Fähigkeiten bereits unter Beweis gestellt haben.

4.2.1.4 Ergebnisse zur Unternehmenskultur (4)

Bei einem Vergleich der Unternehmenskultur lässt sich festhalten, dass beide Gruppen, also sowohl A als auch B, durch eine sehr offene Organisationskultur geprägt sind. Sämtliche Interviewpartner beschreiben ein angenehmes, oftmals sogar familiäres, Klima, das unter den Mitarbeitern herrscht. Die drei Aspekte teamorientierte Zusammenarbeit, Lernorientierung sowie Veränderungsbereitschaft, mit welchen Stern und Jaberg (2010) innovationsfreundliche Kulturen beschreiben, finden sich sowohl in den Unternehmen der Vergleichsgruppe A als auch in den Betrieben der Gruppe B wieder. Mit Ausnahme von dem Interviewpartner B2 betonen alle Gesprächspartner die erfolgreiche Zusammenarbeit der einzelnen Teams und Bereiche; aber auch bei B2 ist nichts Gegenteiliges erkennbar. Lernorientierung findet in beiden Gruppen Anwendung, aber die Betriebe weisen mitunter unterschiedliche Ansätze für diese auf; so führt A3 beispielsweise eine sehr offene Fehlerkultur, in der jeder Fehler diskutiert und analysiert wird, während das Unternehmen B3 die Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch interne Schulungen und eine eigene Lernplattform fördert. Das dritte Attribut, welches die Bereitschaft der Organisationsmitglieder in Hinblick auf Veränderung erfasst, unterscheidet sich innerhalb der einzelnen Betriebe sehr stark. So sind sich beide Vergleichsgruppen einig, dass es in jedem Unternehmen sowohl sehr innovationsfreundliche Bereiche gibt, welche von einem innovativen Umfeld geprägt sind, in welchem Mitarbeiter regelmäßig neue Ideen anstoßen, als auch Abteilungen, welche Veränderungen eher skeptisch gegenüberstehen. Einzig das Unternehmen B1 beschreibt eine generell sehr innovative Kultur, welche sich durch

die gesamte Organisation zieht; diese Tatsache ist aber grundsätzlich auf die persönliche Einstellung des Interviewpartners zurückzuführen. Generell geben aber alle Parteien der Gruppe A und Gruppe B an, dass die Belegschaft im Großen und Ganzen als aufgeschlossen gegenüber Neuem gilt. Gleichzeitig sehen sich alle Gesprächspartner aber in einer Rolle, in welche sie selbst verantwortlich sind, ihre Mitarbeiter für das Innovationsthema zu motivieren.

Ein weiterer Aspekt, der an dieser Stelle zu erwähnen ist, ist, dass die Parteien der Gruppe A ihre Unternehmenswerte nicht nur intern kommunizieren, sondern auch auf ihrer jeweiligen Homepage hervorheben. In der Vergleichsgruppe B sind diese nicht direkt ausgesprochen; Interviewpartner B3 beschreibt die Orientierung an den Unternehmenswerten und die Kultur generell als eine nicht unbedingt ausgesprochene, aber durchaus gelebte. So definiert die Vergleichsgruppe A ihre Werte zwar, die Gesprächspartner sind aber trotzdem der Ansicht, dass diese nicht immer so gelebt werden wie dies von der Unternehmensführung angestrebt wird. Zwei weitere Aspekte, die sowohl bei Gruppe A als auch Gruppe B einen wesentlichen Stellenwert haben, sind ein hohes Transparenzbewusstsein sowie Flexibilität bei der Arbeits- und Zeitgestaltung der Mitarbeiter.

4.2.1.5 Sonstige Aspekte (5)

Außerdem zeigt sich bei beiden Vergleichsgruppen eine Bedeutung von Qualität ab. Während die Unternehmen der Gruppe A Qualität in erster Linie mit ISO-Zertifizierungen verbinden, welche gegebenenfalls Verbesserungen fordern, aus denen sich innovative Ideen entwickeln, sieht Gruppe B das Qualitätsthema in Verbindung mit Kundenanforderungen. So agieren die Betriebe der Vergleichsgruppe B innovativ, um Kundenwünsche zu erfüllen und zudem den Qualitätsanspruch dieser zu entsprechen. Darüber hinaus wird in beiden Vergleichsgruppen Erfahrung und Knowhow als Wettbewerbsvorteil erwähnt.

Abschließend ist zu festzuhalten, dass sowohl die Vergleichsgruppe A als auch die Gruppe B keine internen Barrieren bei der Umsetzung neuer Ideen und Möglichkeiten nennen konnten; bei Vergleichsgruppe B bestehen die größten Hindernisse einheitlich in der Skepsis oder dem Widerstand der Kunden bzw. bei der Kooperation mit anderen Unternehmen.

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Ergebnisse beider Vergleichsgruppen

Kategorie	Gruppe A	Gruppe B
Unternehmensstruktur	Divergente Größe und Alter (20 – 500 Mitarbeiter) (50 – 100 Jahre alt)	Ähnliche Größe und Alter (20 – 50 Mitarbeiter) (10 – 20 Jahre alt)
	Klare hierarchische Struktur (bzw. klare Prozesse) Abgrenzung der Kompetenzen; klare Aufgabenverteilung Projektbasiertes Arbeiten	
	Keine Innovationsabteilung Innovationsthema auf oberer hierarchischer Ebene	
	Grundsätzlich alle Bereiche und Abteilungen in das Innovationsgeschehen eingebunden	Zentralisierung des Innovationsthemas (Geschäftsführung, Stabstellen)
	Offene und direkte Kommunikationskultur Schnittstellen zwischen hierarchischen Ebenen	
	Entscheidungsfindung sowohl schnell als auch langsam (unabhängig von Vergleichsgruppe)	
	Innovationsthema	Innovation für das Bestehen am Markt notwendig Wettbewerbsvorteil Zukunftsorientierung / Verbindung zu zukünftigen Themen
Innovation als Chance		Innovation als Notwendigkeit
Produktinnovationen und organisatorische Neuerungen		Breites Verständnis Jede Neuerung ist Innovation Kreativität sehr wichtig
Innovation hat sehr hohen Stellenwert Wahrnehmung von Externen wichtig		
Schlüsselperson als Treiber der Innovationskultur		
Innovationskultur definiert		Innovationskultur nicht definiert, aber vorhanden

Innovationsthema	Offene Tür für innovative Ideen sämtlicher Mitarbeiter	
	Unterschiedliche Methoden (Ideenpools, Road Maps) zur Einbringung neuer Ideen	Kein definiertes Vorgehen bei Einbringung neuer Ideen
	Förderung der Mitarbeitermotivation wichtig für Innovationsgeschehen	
Schlüsselperson	Unterschiedliche Ausbildung und Qualifikation	Unterschiedliche Ausbildung und Qualifikation
	Analytisch, neugierig, proaktiv	
	Ehrgeizig, flexibel	Kommunikativ, kreativ
	Nicht alle innovativ Nicht alle als Entrepreneur	Alle innovativ und Entrepreneur
Unternehmenskultur	Offene Unternehmenskultur Familiäres Klima	
	Teamorientierte Zusammenarbeit	
	Unterschiedliche Ansätze der Lernorientierung	Unterschiedliche Ansätze der Lernorientierung
	Veränderungsbereitschaft unterscheidet sich in den jeweiligen Unternehmensbereichen (sowohl Gruppe A als auch Gruppe B)	
	Schlüsselperson verantwortlich für die Motivation der Mitarbeiter in Bezug auf Innovationsthema	
	Unternehmenswerte klar definiert	Unternehmenswerte unausgesprochen, aber gelebt
	Bedeutung von Transparenz	
	Flexibilität bei Arbeits- und Zeitgestaltung der Mitarbeiter	
Sonstige Aspekte	Verbindung von Innovation und Qualität	
	Qualität in Verbindung mit ISO-Zertifizierung	Qualität in Verbindung mit Kundenanforderungen
	Erfahrung und Knowhow essentiell für Unternehmenserfolg	

Sonstige Aspekte	Intern keine Grenzen bei Umsetzung einer Idee	
	Fehlende zeitliche Ressourcen	Fehlende personelle Ressourcen

4.2.2 Vergleich und Diskussion anhand theoretischer Aspekte

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Masterarbeit der theoretischen Grundlage (2.0) gegenübergestellt. Um eine geordnete Struktur zu ermöglichen, folgen die anschließenden Unterkapitel demselben Aufbau, der bereits im Theorie-Kapitel verwendet wurde, und filtern relevante Aspekte zur Interpretation und Diskussion heraus.

4.2.2.1 Aspekte der CE-Thematik

Eine theoretische Erkenntnis, welche sich im Zuge der Empirie eindeutig bestätigt, ist die Tatsache, dass der Innovationsverantwortliche eines Unternehmens einen hohen Stellenwert bei der Identifizierung und Entdeckung neuer Ideen und Möglichkeiten hat; so agiert dieser als eine Art Entrepreneur im jeweiligen Betrieb. Damit wird auch die Annahme der Autorin dieser Masterarbeit bekräftigt, dass man die Rolle eines Innovationsmanagers oder einer ähnlichen Führungskraft mit jener eines Entrepreneurs vergleichen kann. Außerdem bestätigt sich die synonyme Verwendung der Begriffe Innovationsmanager und Innovationsverantwortlicher, welche im Zuge der Masterarbeit angewendet wurde; alle sechs Interviewpartner befinden sich zwar nicht in der expliziten Rolle von ersterem, gelten aber als erste Anlaufstelle für das Innovationsthema innerhalb des Unternehmens und sind mit jenen Aufgaben betraut, welche Neun (2015) als Aufgaben des Innovationsmanagers beschreibt. Die empirischen Ergebnisse bekräftigen zudem Fueglistaller et al. (2016) in ihrer Definition, dass Entrepreneure keinesfalls die Unternehmensgründer oder Inhaber sein müssen; alle sechs Interviewpartner im Zuge der Datenerhebung hatten keine dieser beiden Positionen inne.

Die Ergebnisse der zusammenfassenden Inhaltsanalyse bestätigen zudem Frank (2009) und seinen personenorientierten Ansatz, da dieser in allen Betrieben des Theoretical Samplings Anwendung findet, indem er die Rolle der Innovationsverantwortlichen, welche nicht die Gründer oder Inhaber des Unternehmens sind, in den Vordergrund stellt. Aber auch sein kulturorientierter Ansatz, welcher das emotionale Commitment aller Organisationsmitglieder in den Vordergrund stellt, ist nach der Analyse deutlich erkennbar (Frank 2009, 23).

In Bezug auf Blöcher (2019) und seine Verbindung der drei innovationsfördernden Aspekte Flexibilität, Proaktivität und Risikobereitschaft ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass diese drei Attribute auch für die Innovationsverantwortlichen des Theoretical Samplings von wesentlicher Bedeutung sind. Auch Behrends (2009), welcher organisationale Innovativität mit der

Bereitschaft, Fähigkeit und Möglichkeit, Innovationen durchzuführen, beschreibt, findet in den Ergebnissen dieser Masterarbeit durchaus Anwendung. Während sich die Veränderungsbereitschaft der Personen, welche sich im Unternehmen befinden, bei den befragten Betrieben als besonders wichtiger Faktor für das Innovationsgeschehen herausstellt, werden Fähigkeit und Möglichkeit, Neuerungen durchzuführen, bei sämtlichen Interviewpartnern grundsätzlich als gegeben betrachtet. Diese Erkenntnis wird mit Blick auf den ressourcen- und wissensbasierten Ansatz verstärkt; jene Personen, mit denen die Interviews durchgeführt wurden, gelten allesamt als Innovationsverantwortliche im Unternehmen als wichtige Ressource aufgrund ihrer Erfahrung und ihrem Knowhow (Westhead et al. 2001, 341). Allerdings sind auch ihre Persönlichkeit und diverse Charaktermerkmale relevant, auf welche im folgenden Unterkapitel (4.2.2.2) näher eingegangen wird. Mit einer Orientierung an der Struktur des theoretischen Teils dieser Arbeit ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass auch die von Peiris et al. (2012) beschriebenen Aspekte der Exploitation und Exploration in den Ergebnissen der Arbeit bedeutenden Anklang finden. Sowohl in der Vergleichsgruppe A, als auch in der Gruppe B des Theoretical Samplings wurde mehrmals auf die Bedeutung einer Balance hingewiesen; so ist eine Mischung aus Personen, welche die vorhandenen Ressourcen samt Wissen und Knowhow anzuwenden wissen und jenen Persönlichkeiten, die ständig auf der Suche nach neuen Ideen und Möglichkeiten sind, für den Erfolg eines Unternehmens essentiell. Auch die Säulen des Business Model Canvas sind in den Unternehmen des Theoretical Samplings wiederzufinden; so sind die Struktur und das Ertragsmodell der Organisation, eine hohe Kundenorientierung mit Fokus auf den Nutzen dieser sowie die Unternehmenskultur im jeweiligen Betrieb bedeutend (Digital Pioneers 2018).

4.2.2.2 Aspekte zur Rolle des Innovationsmanagers

Bei Betrachtung der theoretischen Erkenntnisse in Bezug auf Charaktermerkmale und jene persönlichen Eigenschaften, die innovationserfolgreiche Individuen aufweisen, ist eine starke Affinität zur Theorie und den Ergebnissen der Empirie erkennbar. Weerawardena et al. (2007) und Nichols' (2015) Traits Approach bestätigt sich sowohl bei der Analyse der Interviewpartner der Vergleichsgruppe A als auch bei jenen der Gruppe B. Das in der theoretischen Grundlage erwähnte Big Five Modell (2.2.2) spiegelt sich ebenfalls in den Ergebnissen der Inhaltsanalyse wider. Vor allem der Bereich der Extraversion, welcher die Kommunikationsfähigkeit eines Individuums und sein Interesse an neuen Kontakten zeigt, spielt bei beiden Vergleichsgruppen eine wesentliche Rolle. Der Aspekt der Kreativität wird vor allem bei Vergleichsgruppe B deutlich, in welcher sich Unternehmen mit starkem Fokus auf Marketingaktivitäten befinden. Generell zeigen sich sämtliche Attribute, welche laut Theorie mit innovationsfreundlichen Persönlichkeiten verbunden werden, entweder bei dem jeweiligen Interviewpartner selbst oder aber in seiner Definition und seinem Zugang zu dem Innovationsthema. Die sogenannte

Selbstwirksamkeitserwartung, die unter anderem von Fueglistaller et al. (2016) in Verbindung mit Entrepreneurship gebracht wird, lässt sich im Zuge der Analyse ebenso erkennen. In beiden Vergleichsgruppen existieren Innovationsverantwortliche, die das interne Geschehen in Bezug auf das Innovationsthema mehr oder weniger auf ihre eigene Person beziehen. Dies führt zu der Annahme, dass die Interviewpartner durchaus überzeugt von ihren persönlichen Fähigkeiten sind (Newman et al. 2018, 6).

Die beiden relevanten Rollenbilder, welche in Unterkapitel 2.2.3 erläutert und unter anderem von Fueglistaller et al. (2016) geprägt wurden, finden in den Ergebnissen ebenfalls Anklang. Alle sechs Interviewpartner bezeichnen sich selbst als sogenannte Innovatoren innerhalb ihres Betriebs; so sind alle sechs Individuen die wesentlichen Treiber im Innovationsprozess und geben ihren Mitarbeitern die Strukturen vor, in welchen diese neue Ideen einbringen können (Stern und Jaberg, 2010, 25). Auch die zweite Rolle, die des Risikoträgers, wird im Zuge der Empirie bekräftigt. Obwohl nur einer der sechs Interviewpartner sich selbst als eine Person beschreibt, welche risikofreudig ist, sind sich alle Parteien der Bedeutung und Verbindung von einem gewissen Risiko und dem Innovationsgeschehen bewusst. Bei einer Betrachtung des Führungsstils der Gesprächspartner ist an dieser Stelle festzuhalten, dass ein kooperativer Führungsstil, welcher den Beschäftigten Autonomie und Freiraum ermöglicht, überwiegt. Da alle sechs Unternehmen des Theoretical Samplings als innovationsfreudig und grundsätzlich innovationserfolgreich gelten, bestätigt sich die Annahme von Nichols (2015), in welcher er einen solchen kooperativen Führungsstil als positiven Faktor für das Innovationsgeschehen im Unternehmen bezeichnet, da sich dieser maßgeblich auf die Motivation und das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt.

Bei einem Blick auf das Motivationsthema ist an diesem Punkt zu erwähnen, dass in der empirischen Analyse sowohl intrinsische als auch extrinsische Attribute eine Rolle spielen. Obwohl vor allem intrinsische Faktoren, welche sich bei den Interviewpartnern in erster Linie durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstbestimmung, welche den Mitarbeitern zugetragen wird, zeigen, werden in der Vergleichsgruppe A auch extrinsische Aspekte erwähnt; diese äußern sich beispielsweise in der Form von Firmenautos für die Angestellten. Dennoch sind sich alle sechs Interviewpartner einig, dass extrinsische Attribute, zu denen auch das Gehalt eines Individuums zählt, zwar die Grundzufriedenheit der Mitarbeiter formen, diese aber durch intrinsische Motivationsfaktoren weiter optimiert werden kann. Der Aspekt der Selbstverwirklichung, welcher an der Spitze von Maslow's Bedürfnispyramide lokalisiert ist, ist bei den befragten Innovationsverantwortlichen und der Beziehung zu ihrer täglichen Arbeit und ihrem Arbeitsplatz durchaus erkennbar.

Die sogenannte Self Determination Theory, welche im Zuge der theoretischen Grundlage (2.2) vor allem von Ryan und Deci (2000) geprägt wird, zeichnet sich bei den Interviewpartnern insoweit ab, als dass diese ihre eigene Motivation grundsätzlich aus ihrer Persönlichkeit und ihrem Inneren beziehen. Sowohl die Gesprächspartner der Vergleichsgruppe A als auch jene der Gruppe B erwähnten zwar Faktoren wie ein freundschaftliches Betriebsklima sowie eine angenehme Zusammenarbeit untereinander als maßgeblich, sind aber trotzdem der Ansicht, dass der Spaß, welchen sie bei ihrer Arbeit haben, von „innen“ kommt. Auch die drei Begriffe Kompetenz, Eingebundenheit und Autonomie, welche Ryan und Deci (2000) in ihrer Literatur zur Beschreibung der SDT verwenden, sind bei dem Theoretical Sampling dieser Masterarbeit anwendbar. Eine weitere Erkenntnis, die an dieser Stelle zu bestätigen ist, ist die Tatsache, dass positive Emotionen und Gefühle in Bezug auf ein Thema dieses positiv beeinflussen; alle sechs Innovationsverantwortlichen, mit denen die Interviews durchgeführt wurden, sind sehr innovationsfreudig und stehen Veränderungen jeder Art sehr positiv gegenüber; dies wirkt sich auf ihre Entscheidungen in Bezug auf Innovationsmanagement aus und beeinflusst sie bei der Entdeckung, Bewertung und Umsetzung neuer Ideen und Möglichkeiten.

Mitchel (2002), welcher der Annahme ist, dass ein Individuum neue Gelegenheiten erst dann identifizieren kann, wenn es über ausreichende Informationen verfügt, wird insofern bekräftigt, als dass die Interviewpartner allesamt eine langjährige Erfahrung und gewisses Knowhow aufweisen, mit welchem sie ihrer Rolle als Innovationsverantwortlicher nachgehen. Parallel zu diesem Ergebnis wird Mitchel (2002) zudem darin bestätigt, dass die Einzelpersonen diverse kognitive Fähigkeiten benötigen, mit welchen sie neue Informationen verarbeiten; dies zeigt sich im Zugang zum Innovationsthema und dem strukturierten Umgang damit, den sowohl die Interviewpartner der Vergleichsgruppe A als auch der Gruppe B aufweisen. Die sogenannte Theorie Y, welche von Voll (2008) beschrieben wird, bestärkt zudem die selbstbestimmte und vor allem selbstmotivierte Arbeitsweise der Innovationsverantwortlichen. Alle sechs Personen möchten zur Optimierung und positiven Veränderung ihres Unternehmens beitragen. Die Aspekte Optimismus, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit und Extraversion, welche Williamson et al. (2013) in ihrer Literatur als eine Art Rahmenbedingungen für die Arbeitszufriedenheit von Individuen definieren, finden sowohl in Vergleichsgruppe A als auch in Gruppe B Anklang. Abschließend für die theoretischen Aspekte der Verhaltenstheorie ist die Flow Theorie, welche am Ende des Unterkapitels 2.2.5 beschrieben wird, zu erwähnen. Diese Theorie vertritt die Annahme, dass Einzelpersonen jenen Tätigkeiten nachgehen, welche zu ihren Fähigkeiten und ihrem Knowhow passen; diese Erkenntnis zeigt sich in den Ergebnissen der Analyse insofern, als dass alle sechs Interviewpartner ihre Motivation mitunter aus der Tatsache beziehen, dass sie in ihrer Arbeit gute Leistung erbringen und erfolgreich damit sind.

4.2.2.3 Aspekte mit KMU-Bezug

Die Argumentation von Lercher et al. (2018) im theoretischen Teil dieser Arbeit (2.3), in welcher die Bedeutung für Innovationen im Dienstleistungsbereich stark zunimmt, wird durch die empirischen Ergebnisse dieser Masterarbeit bekräftigt. So wird das Innovationsthema bei den Unternehmen der Vergleichsgruppe B, welche in diesem Sektor agieren, als ebenso wichtig und relevant gesehen wie bei den produktorientierten Betrieben der Gruppe A, welche zudem auch alle drei sehr auf technologische Fortschritte fokussiert sind. Auch die Rolle, die zusätzliche Dienstleistungen bei technischen Produkten eingenommen haben, wird durch die Organisationen des Theoretical Samplings bestätigt.

In der Theorie werden oftmals fehlende Ressourcen thematisiert, welche das Verhalten von KMU sehr stark beeinflussen. Während in der Vergleichsgruppe A vor allem zeitliche Mittel beschränkt sind, sind die Unternehmen der Gruppe B in erster Linie mit einer limitierten Anzahl an Personal konfrontiert. Alle Betriebe des Theoretical Samplings haben differente Strategien, mit welchen sie das Innovationsgeschehen im Unternehmen lenken und steuern; dennoch besteht eine wesentliche Gemeinsamkeit darin, dass der Innovationsverantwortliche des jeweiligen Unternehmens als Schlüsselperson agiert und maßgeblich Einfluss ausübt.

In der Literatur wird die Struktur von KMU oftmals durch flache Hierarchien gekennzeichnet (Dömötör und Franke 2009, 200). Obwohl alle Unternehmen des Theoretical Samplings, mit einer Ausnahme, über einen klaren hierarchischen Aufbau verfügen, bestätigt sich diese theoretische Annahme, da es zumindest auf operativer Ebene nie mehr als drei Ebenen gibt. Der Ausreißer in diesem Aspekt zeichnet sich durch eine abgeschaffte Hierarchie aus; flexible Prozesse haben zu einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens durchaus beigetragen. Eine theoretische Annahme, welche sich nicht bekräftigen lässt, ist die für den Innovationserfolg empfohlene Trennung der Unternehmensführung und Innovationsverantwortung, auf welche Stern und Jaberg (2010) in ihrer Literatur hinweisen. Bei zwei Interviewpartnern, die sich allerdings beide in der Vergleichsgruppe B befinden, ist der Geschäftsführer persönlich mit dem Thema betraut. Auf Basis der Analyse lässt sich an dieser Stelle aber kein Unterschied, weder negativ noch positiv, im Vergleich mit den anderen Gesprächspartnern feststellen. Zudem scheint keines der Unternehmen darunter zu leiden, dass es keine eigene Abteilung für Innovationsmanagement etabliert hat. Bei Hinterfragung der Aufgabenverteilung werden Stern und Jaberg (2010) in ihren Aussagen erneut bestärkt; so sind die Unternehmen allesamt mit einer klaren Abgrenzung und Verteilung von Kompetenzen und Aufgaben ausgestattet, die Mitarbeiter haben aber ein hohes Maß an Autonomie und Freiheit, um zu entscheiden, wie sie ihre Arbeit einteilen. Dieser Aspekt trägt laut den sechs Interviewpartnern maßgeblich zu einem innovationsfreundlichen Umfeld bei.

Alle sechs Unternehmen des Theoretical Samplings weisen eine offene Kommunikationskultur auf, welche unter anderem von Meyer (2011) für einen Innovationserfolg empfohlen wird. Auch Dömötör und Franke (2009) erwähnen die direkten Kommunikationswege, welche eine wesentliche Stärke von KMU darstellen; diese Annahme wird durch die empirische Analyse bekräftigt. Auch die Tatsache, dass eine solche Kommunikation die generelle Unternehmenskultur beeinflusst, wie vor allem Stern und Jaberg (2010) in ihrem Werk beschreiben, ist auf alle sechs Betriebe, welche Teil der Empirie dieser Masterarbeit sind, anzuwenden. Die offene Lern- und Fehlerkultur, die sowohl Meyer (2011) als auch Stern und Jaberg (2010) als eine Voraussetzung für Innovationserfolg bezeichnen, wird mit den Ergebnissen dieser Masterarbeit ebenfalls bestärkt. Im Zuge der Inhaltsanalyse ist anzunehmen, dass die Fehlerkultur, die in den Unternehmen des Theoretical Samplings übergreifend herrscht, zum Innovationsgeschehen und dem darauf resultierenden Innovationserfolg, beiträgt.

Ein Aspekt, welcher laut der empirischen Ergebnisse nicht so wichtig erscheint, wie er in der Literatur statuiert ist, ist das Thema Networking. Obwohl Blackburn et al. (2013) beispielsweise einen sehr hohen Stellenwert in den Netzwerken eines Unternehmens sieht, wurde dieses Thema nur von einem einzigen Interviewpartner des Theoretical Samplings angeschnitten und als relevant für den Innovations- und Unternehmenserfolg bewertet. Diese Erkenntnis stützt allerdings die Annahmen von Lethmathe et al. (2011) und Meyer (2011), welche betonen, dass nur ein Bruchteil der KMU sein Netzwerk für strategische Überlegungen, wie eben auch das Innovationsthema, nutzt.

In Bezug auf das Innovationsverhalten der Mitarbeiter ist abschließend festzuhalten, dass diese in der Literatur oftmals geltende Barriere auch nach der empirischen Analyse durchaus als Hindernis zu betrachten ist. Motivierte und innovationsfreundliche Mitarbeiter beeinflussen das Innovationsgeschehen sehr positiv; dennoch beschreiben alle sechs Interviewpartner den Umgang mit Beschäftigten, welche Innovationen eher skeptisch gegenüberstehen. Obwohl diese das Innovationsgeschehen innerhalb des Unternehmens zwar beeinträchtigen und kurzfristig behindern, scheint diese Barriere aber überwindbar.

Tabelle 9: Übersicht der relevanten theoretischen Aspekte

CE-Thematik	Innovationsverantwortlicher als Entrepreneur
	Personen- und kulturorientierter Ansatz (Frank 2009)
	Flexibilität, Proaktivität, Risiko grundlegend für Innovationsgeschehen eines Unternehmens

CE-Thematik	Innovation durch Bereitschaft, Fähigkeit, Möglichkeit (Behrends 2009)
	Anwendung RBV und KBV; Innovationsverantwortlicher und seine Erfahrung und Knowhow als Ressource
	Sowohl Exploration als auch Exploitation wichtig für langfristigen Unternehmenserfolg (Peiris et al. 2012)
	Säulen des Business Model Canvas erkennbar (Digital Pioneers 2018)
Rolle des Innovationsmanagers	Eigenschaften aus Theorie treffen zur Gänze zu Big Five Modell (v.a. Extraversion, Kreativität) Optimismus, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit
	Selbstwirksamkeitserwartung erkennbar (z et al. 2016)
	Innovationsverantwortlicher als Innovator und Risikoträger (Fueglistaller et al. 2016)
	Kooperativer Führungsstil führt zu Innovationsfreude (Nichols 2015)
	Intrinsische Faktoren für Motivation bedeutend (Maier 2019a)
	Bedürfnis der Selbstverwirklichung bei innovationsverantwortlichen Personen erkennbar (Walter 2016)
	Self-Determination-Theory anwendbar (Ryan und Deci 2000)
KMU-Bezug	Innovationen auch im Dienstleistungssektor essentiell (Lercher et al. 2018)
	KMU sind mit Ressourcenmangel konfrontiert (Dömötör und Franke 2009, Larsen und Levis 2007)

	Innovationsverantwortlicher als Schlüsselperson im Zu- und Umgang mit Innovationsthema
	Flache Hierarchie, aber klare Struktur Klare Abgrenzung und Verteilung von Aufgaben, Mitarbeiter aber Autonomie und Freiraum Meyer 2011, Neun 2015, Stern und Jaberg 2010)
	Offene Kommunikationskultur (Dömötör und Franke 2009, Meyer 2011, Stern und Jaberg 2010)
	Offene Lern- und Fehlerkultur (Meyer 2011, Stern und Jaberg 2010)
	Netzwerke nicht ausreichend genutzt (Letmathe et al. 2007, Meyer 2011)

5 Conclusio

In diesem Abschlusskapitel der Masterarbeit wird anhand der Analyse und der gewonnenen Erkenntnisse nun die Forschungsfrage, inklusive ihrer drei Unterpunkte genau beantwortet. Außerdem werden diverse Empfehlungen für KMU, welche ihr internes Innovationsgeschehen optimieren möchten, ausgesprochen; diese resultieren aus den Ergebnissen der Masterarbeit und dem Vergleich mit theoretischen Aspekten. Abschließend werden die Limitationen sowie theoretischen und praktischen Implikationen der Masterarbeit dargestellt.

5.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Zusammenfassend lässt sich im Zuge der Datenerhebung und Inhaltsanalyse festhalten, dass der Innovationsverantwortliche eines Betriebs wesentlichen Einfluss auf das Innovationsthema in diesem hat. So ist er maßgeblich an der Entscheidung, wie mit dem Thema umgegangen wird, beteiligt und formt so das unternehmensinterne Innovationsgeschehen. Außerdem ist er die Schlüsselfigur, wenn es um die Motivation und Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich Neuerungen und Innovationsmanagement geht. Die Forschungsfrage dieser Masterarbeit, um diese an dieser Stelle zu wiederholen, lautet:

Welchen Stellenwert haben Innovationsverantwortliche für den Innovationserfolg eines Unternehmens und wie wirkt sich ihr Verhalten auf diesen aus?

Die drei Unterfragen, welche zur Annäherung an die definierte Forschungsfrage formuliert wurden, lauten zudem:

- Welche Merkmale hat ein Innovationsverantwortlicher?
- Inwieweit beeinflussen persönlichen Eigenschaften und individuelles Verhalten des Innovationsverantwortlichen den Innovationserfolg eines Unternehmens?
- Welche Grenzen und Hindernisse gibt es innerhalb eines Unternehmens, denen der Innovationsverantwortliche ausgesetzt ist, unabhängig von seiner Person?

Obwohl die Innovationsverantwortlichen von Unternehmen sehr unterschiedliche Werdegänge aufzeigen und so diverse Ausbildungen und Qualifikationen aufweisen, haben sie trotzdem gemeinsame Charaktermerkmale. Analytische Fähigkeiten, Proaktivität und ein gewisses Maß an Neugierde sind Attribute, welche auf Personen, die sich dem internen Innovationsthema verantworten, besonders zutreffen. Außerdem sind Kommunikationsfähigkeit und Kreativität Eigenschaften, die man bei Individuen findet, welche mit Innovationen, deren Identifizierung und Umsetzung, zu tun haben; hinzu kommt eine Affinität zu entrepreneurialem Denken und Handeln sowie Flexibilität und Ehrgeiz.

Im Zuge der empirischen Ergebnisse ist erkennbar, dass die Innovationsverantwortlichen eines Unternehmens ihre Eigenschaften und Charaktermerkmale im Betrieb einsetzen, um das Innovationsgeschehen dahingehend zu beeinflussen. So sind neugierige Personen beispielsweise ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, welche im Unternehmen umgesetzt werden könnten und analytische Individuen bewerten neue Ideen so, dass ihre Effizienz ersichtlich wird. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass Innovationsverantwortliche mit ihrem individuellen Verhalten das gesamte Verhalten der Organisation, in der sie tätig sind, zentral beeinflussen und formen; der empirische Teil dieser Masterarbeit weist eine Vielzahl an unterschiedlichen Beispielen zu dieser Erkenntnis auf. In Bezug auf das Innovationsthema unterscheiden sich Personen, die für das Thema verantwortlich sind, zwar in ihrer Definition und ihrem persönlichen Zugang zu der Thematik rund um Innovationsmanagement; dennoch sind sich Innovationsverantwortliche in der Regel bewusst, dass Innovationen essentielle Bestandteile für den langfristigen Erfolg eines jeden Unternehmens sind und diesem diverse Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

Die dritte Unterfrage, welche sich auf die internen Grenzen eines Unternehmens bezieht, lässt sich anhand der empirischen Ergebnisse überraschend dahingehend beantworten, da nach der Analyse der Daten innovationserfolgreiche Betriebe eigentlich keine solche strukturellen Grenzen aufweisen. Zwar stellen innovationsscheue und eher skeptische Mitarbeiter ein Hindernis im internen Innovationsgeschehen dar, sie sind aber in diesem Sinne keine Barriere, welche Innovationen verhindern.

Um die Forschungsfrage bündig zu beantworten: der Innovationsverantwortliche hat einen sehr hohen Stellenwert für den Innovationserfolg eines Unternehmens. Außerdem lässt sich mithilfe der empirischen Ergebnisse behaupten, dass das innovationsfördernde Verhalten einer solchen Schlüsselperson großen Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen hat und den resultierenden Innovationserfolg somit maßgeblich positiv beeinflusst.

5.1.1 Limitationen der Masterarbeit

Eine Limitation dieser Masterarbeit besteht in der Größe des Theoretical Samplings. Da nur sechs Unternehmen zur qualitativen Datenerhebung herangezogen wurden, ließen sich diese zwar ausführlich miteinander vergleichen, die Ergebnisse haben allerdings nur eine bedingte Aussagekraft; vor allem, wenn es um Aussagen in Bezug auf die beiden Branchen geht, in welchen die sechs Unternehmen tätig sind.

Außerdem ist festzuhalten, dass die Autorin der Masterarbeit sowohl für die Interviewführung als auch für anschließende Inhaltsanalyse verantwortlich war. So wurden bei der Analyse eventuell auch subjektive Aspekte aus den Interviews miteingebracht, welche bei einer mehr objektiven Herangehensweise anders interpretiert worden wären.

5.1.2 Implikationen und zukünftige Empfehlungen

Die wichtigsten Implikationen an dieser Stelle sind zum einen die Tatsache, dass sogenannte Schlüsselpersonen einen wesentlichen Einfluss auf das Innovationsgeschehen eines Betriebs haben; zum anderen der Aspekt, dass die strukturellen Gegebenheiten, die in der Theorie rund um dieses Thema empfohlen werden, welche beispielsweise eine flache Hierarchie und offene Kommunikationskultur einschließen, auch in der Praxis relevante Ansätze sind, wenn es um die Förderung des Innovationsverhalten eines Betriebs geht.

Abschließend lassen sich die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit als eine Art Empfehlung für Unternehmen, welche ihr Innovationsgeschehen optimieren möchten, zusammenfassen:

- In Bezug auf die Unternehmensstruktur ist es von Vorteil, einen klar definierten Aufbau aufzuweisen, welcher aber als eher flache Hierarchie dargestellt wird; diese Struktur ermöglicht eine offene und direkte Kommunikationskultur, welche sich positiv auf die Entstehung und Verarbeitung neuer Ideen auswirkt.
- Die Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens wird durch die Einbeziehung vieler unterschiedlicher Parteien und direkte Kommunikation zwar verlangsamt, dafür resultieren daraus Entscheidungen, die wegen der „gemeinsamen“ Diskussion höhere Akzeptanz bei den Mitarbeitern erlangen.
- Grundsätzlich ist die Einführung einer Innovationsabteilung, wenn kein Überschuss an Ressourcen besteht, nicht notwendig. Die empirischen Ergebnisse zeigen allerdings, dass Innovationsprozesse, welche sich durch sämtliche Unternehmensbereiche ziehen, dass Innovationsverhalten möglichst aller Organisationsmitglieder beeinflusst und positive Wirkung auf das generelle Innovationsgeschehen im Betrieb hat.
- Die Person, welche mit der Innovationsverantwortung betraut wird, sollte sich dem Stellenwert, den Innovation für einen langfristigen Unternehmenserfolg hat, bewusst sein. Außerdem ist es vorteilhaft, wenn sie sowohl analytische als auch proaktive Fähigkeiten aufweist und neugierig ist. Kommunikations- und Durchsetzungsstärke sowie Flexibilität und Kreativität sind außerdem Charaktermerkmale, durch welche sich innovationsfreudige Individuen in der Regel auszeichnen.

- Der Innovationsverantwortliche eines Unternehmens übernimmt die Rolle eines Entrepreneurs, welcher neue Ideen und Gelegenheiten entdeckt, bewertet und bei einer positiven Bewertung schließlich umsetzt.
- Innovationsfähigkeit wird außerdem durch eine Unternehmenskultur gefördert, welche von einer teamorientierten Zusammenarbeit, einem Fokus auf ständigem „Lernen aus Fehlern“ sowie einem gewissen Maß an Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter geprägt ist. – sämtliche dieser Aspekte sind durch die Einstellung und das Verhalten des Innovationsverantwortlichen beeinflussbar.
- Hohe Eigenverantwortung und Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung sind Maßnahmen, welche ein innovationsfreundliches Umfeld innerhalb des Betriebs fördern.
- Innovationserfolgreiche Unternehmen haben in der Regel hohe Qualitätsansprüche.
- Langjährige Erfahrung und Knowhow hilft bei einer Verbesserung und Optimierung des Innovationsverhaltens.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Innovationsverantwortliche als Schlüsselperson maßgeblichen Einfluss auf das Innovationsverhalten eines Unternehmens hat. Zwar ist das Innovationsgeschehen durch bestimmte Aspekte der Struktur und Kultur des Unternehmens beeinflussbar, der Innovationsverantwortliche ist aber in der Lage, diese zu steuern und in eine innovationsfreundliche Richtung zu lenken. Seine Einstellung zum Innovationsthema wird maßgeblich von persönlichen Charaktermerkmalen geprägt und ist ausschlaggebend für die Art und Weise, mit welcher er Innovationsmanagement im Unternehmen betreibt und seine Mitarbeiter motiviert und antreibt. Als Einzelperson hat er dementsprechend einen sehr hohen Stellenwert innerhalb des Betriebs und trägt als Individuum zum Innovationserfolg bei.

Literaturverzeichnis

Anderson, John Robert (2013): Kognitive Psychologie. Springer-Verlag, 7. Auflage. Heidelberg.

Bauer, Isabelle; Baumeister, Roy (2011): Self-Regulation Strength. Handbook of Self-Regulation. Guilford Press, 2. Auflage. New York.

Behrends, Thomas (2009): Corporate Entrepreneurship und Organisationskultur, in Frank, Hermann (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship. Facultas, 2. Auflage. Wien, 44-76.

Bierekofen, Merlin (2016): Diese Eigenschaften brauchen Gründer, um erfolgreich zu werden. (Online) Abgerufen am 19.02.2019 unter <https://www.gruenderszene.de/allgemein/eigenschaften-gruender-erfolg?interstitial>

Blackburn, Robert; Hart, Mark; Wainwright, Thomas (2013): Small Business Performance: Business, Strategy and Owner-Manager Characteristics. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 20(1), 8-27. (Online) Abgerufen am 01.04.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/262966348_Small_business_performance_Business_strategy_and_owner-manager_characteristics

Blöcher, Annette (2019): Corporate Entrepreneurship. Gabler Wirtschaftslexikon. (Online) Abgerufen am 15.02.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-entrepreneurship-54513>

Blum, Ulrich; Leibbrand, Frank (2001): Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit. Gabler, 1. Auflage. Wiesbaden.

Chesbrough, Henry (2009): Business Model Innovation. Opportunities and Barriers. Long Range Planning, vol. 43, 354-363. (Online) Abgerufen am 15.04.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/222978070_Business_Model_Innovation_Opportunities_and_Barriers

Digital Pioneers (2018): Business Model Canvas. Mit dieser Methode brings du dein Geschäftsmodell in Form. (Online) Abgerufen am 15.04.2019 unter <https://t3n.de/news/business-model-canvas-methode-556148/>

Disselkamp, Markus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Springer Gabler Verlag, 2. Auflage. Wiesbaden.

Dömötör, Rudolf; Franke, Nikolaus (2009): Innovationsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen, in Frank, Hermann (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship. Facultas, 2. Auflage. Wien, 198-217.

Frank, Hermann (2009): Corporate Entrepreneurship, in Frank, Hermann (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship. Facultas, 2. Auflage. Wien, 10-35.

Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Therry (2016): Entrepreneurship. Modelle, Umsetzung, Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Springer Gabler, 4. Auflage. Wiesbaden.

Gagne, Marylene; Deci, Edward (2005): Self-Determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, vol. 26, 331-362. (Online) Abgerufen am 12.02.2019 unter <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.322/>

Griechnik, Dietmar; Brettel, Malte; Koropp, Christian; Mauer, René (2017): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmungen. Schäffer-Poeschel Verlag. 2. Auflage. Stuttgart.

Güttel, Wolfgang (2009): Corporate Entrepreneurship und Dynamic Capabilities. Strategien für Innovation und Kompetenzentwicklung, in Frank, Hermann (Hrsg.), Corporate Entrepreneurship. Facultas, 2. Auflage. Wien, 10-35.

Hengsberger, Angela (2018): Kompetenzen Innovationsmanager. Diese 7 sind Voraussetzung. (Online) Abgerufen am 12.02.2019 unter <https://www.lead-innovation.com/blog/kompetenzen-innovationsmanager>

Kuratko, Donald; Morris, Michael (2003): Corporate Entrepreneurship. The Dynamic Strategy for 21st Century Organizations. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, vol. 14. (Online) Abgerufen am 20.03.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/228314392_Corporate_Entrepreneurship_The_Dynamic_Strategy_for_21st_Century_Organizations

KMU Forschung Austria (2019): KMU-Daten. (Online) Abgerufen am 02.06.2019 unter <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/>

Larsen, Povl; Lewis, Alan (2007): How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation. Creativity and Innovation Management, vol. 16(2), 142-151. (Online) Abgerufen am 18.04.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/228254396_How_Award-Winning_SMEs_Manage_the_Barriers_to_Innovation

Lercher, Hans; Terler, Michael; Knöbl, Wolfgang (2018): Dienstleistungsinnovation. Ein Leitfaden für produzierende Unternehmen. Wirtschaftskammer Österreich. (Online) Abgerufen am 08.04.2019 unter <https://www.wko.at/service/ooe/innovation-technologie-digitalisierung/Leitfaden.pdf>

Lernpsychologie (2019): Intrinsische Motivation. (Online) Abgerufen am 30.03.2019 unter <http://www.lernpsychologie.net/motivation/intrinsische-motivation>

Letmathe, Peter; Eigler, Joachim; Welter, Friederike; Kathan, Daniel; Heupel; Thomas (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung. Deutscher Universitäts-Verlag. 1. Auflage. Wiesbaden.

Maier, Günter (2019a): Intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. (Online) Abgerufen am 30.03.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764>

Maier, Günter (2019b): Bedürfnishierarchie. Gabler Wirtschaftslexikon. (Online) Abgerufen am 20.02.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beduerfnishierarchie-31397>

Martelaro, Nikolas; Ganguly, Shameek; Steinert, Martin; Jung, Malte (2015): The Personal Trait Myth: A Comparative Analysis of the Innovation Impact of Design Thinking Tools and Personal Traits, in Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Leifer, Larry (Hrsg.): Design Thinking Research. Understanding Innovation. Springer International Publishing. 1. Auflage. Cham. 41-54.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. 12. Auflage. Basel.

Mc Fadzean, Elspeth; O'Loughlin, Andrew; Shaw, Elizabeth (2005): Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. European Journal of Innovation Management, vol. 8(3), 350-372. (Online) Abgerufen am 02.04.2019 unter <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14601060510610207>

Meyer, Jens-Uwe (2011): Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft – Corporate Creativity Studie 2011. Business Village GmbH, 1. Auflage. Göttingen.

Mitchell, Ronald; Busenitz, Lowell; Lant, Theresa; McDougall, Patricia; Morse, Eric; Smith, J. Brock (2002): Toward a Theory of Entrepreneurial Cognition: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research, vol. 27(2), 93-104. (Online) Abgerufen am 15.01.2019 unter <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-8520.00001>

Möhrle, Martin (2018): Innovationsmanagement. (Online) Abgerufen am 28.03.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovationsmanagement-39822>

Nagel, Claudia (2013): Behavioral Strategy. Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess; das Unbewusste und der Unternehmenserfolg. Unternehmer Medien, 1. Auflage. Bonn.

Neun, Winfried (2015): Innovationen im Mittelstand erfolgreich managen. 25 Tipps für die praktische Umsetzung. Springer Fachmedien. 1. Auflage. Wiesbaden.

Newman, Alexander; Tse, Herman; Schwarz, Gary; Nielsen, Ingrid. (2018): The Effects of Employees' Creative Self-Efficacy on Innovative Behavior. The Role of Entrepreneurial Leadership. Journal of Business Research, vol. 89, 1-9. (Online) Abgerufen am 15.01.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/325737130_The_Effects_of_Employees%27_Creative_Self-Efficacy_on_Innovative_Behavior_The_Role_of_Entrepreneurial_Leadership

Nichols, Austin Lee (2015): What Do People Desire in their Leaders? The Effect of Leadership Experience on Desired Leadership Traits. Leadership and Organization Development Journal, vol. 37(5), 658-671. (Online) Abgerufen am 01.05.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/281969993_What_Do_People_Desire_in_Their_Leaders_The_Effect_of_Leadership_Experience_on_Desired_Leadership_Traits

Peiris, Indujeeva; Akoorie, Michéle; Sinha, Paresha (2012): International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. Journal of International Entrepreneurship, vol. 10(4), 279-324. (Online) Abgerufen am 05.04.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/257580280_International_entrepreneurship_A_critical_analysis_of_studies_in_the_past_two_decades_and_future_directions_for_research

Rüggeberg, Harald (2009): Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin), vol. 51. Berlin School of Economics and Law. Berlin. (Online) Abgerufen am 01.05.2019 unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/74349>

Ruhland, Sascha; Kaufmann, Joachim (2017): Analyse der Rahmenbedingungen, Hemmnisse und Hindernisse für innovative Unternehmensgründungen in Österreich. *KMU Forschung Austria*. (Online) Abgerufen am 02.05.2019 unter https://www.rat-fte.at/files/rat-fte-pdf/publikationen/2017/1803_Rahmenbedingungen%20Innovative%20Gruendungen.pdf

Ryan, Richard; Deci, Edward (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, vol. 55(1), 68-79. (Online) Abgerufen am 12.01.2019 unter https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Sandberg, Birgitta; Aarikka-Stenroos, Leena (2014): What Makes It So Difficult? A Systematic Review on Barriers to Radical Innovation. *Industrial Marketing Management*, vol. 43 (8), 1293-1305). (Online) Abgerufen am 02.05.2019 unter <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850114001400?via%3Dihub>

Sattayaraksa, Tharnpas; Boon-Itt, Sakun (2015): A Study of CEO Transformational Leadership, Organizational Factors and Product Innovation Performance. Scale Development and a Theoretical Framework. *International Journal of Innovation Science*, vol. 7/2), 107-126. (Online) Abgerufen am 30.03.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/281390685_A_Study_of_CEO_Transformational_Leadership_Organizational_Factors_and_Product_Innovation_Performance_Scale_Development_and_a_Theoretical_Framework

Saunila, Minna (2016): Performance Measurement Approach for Innovation Capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 65(2), 162-176. (Online) Abgerufen am 15.01.2019 unter <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>

Shane, Scott (2003): A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity-Nexus. *International Small Business Journal*, vol. 22 (2), 206-216. (online) Abgerufen am 20.03.2019 unter <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242604043697?journalCode=isbb>

Sheikh, Shabaz (2018): The Impact of Market Competition on the Relation Between CEO Power and Firm Innovation. *Journal of Multinational Financial Management*, vol. 44(C), 36-50. (Online) Abgerufen am 15.01.2019 unter https://econpapers.repec.org/article/eeemulfin/v_3a44_3ay_3a2018_3ai_3ac_3ap_3a36-50.htm

Shir, Nadav (2015): Entrepreneurial Well-Being. The Payoff Structure of Business Creation. Stockholm School of Economics. (Online) Abgerufen am 05.05.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/309375143_Entrepreneurial_Well-Being_The_Payoff_Structure_of_Business_Creation

Stähler, Patrick (2019): Definition Geschäftsmodellinnovation. (Online) Abgerufen am 30.04.2019 unter <http://www.business-model-innovation.com/definitionen/geschaeftsmodellinnovation.htm>

Statistik Austria (2019): Innovation im Unternehmenssektor. (Online) Abgerufen am 10.05.2019 unter https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/index.html

Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele. Springer Gabler Verlag, 4. Auflage. Wiesbaden.

Taran, Yariv; Boer, Harry (2015): A Business Model Innovation Typology. A Journal of the Decision Sciences Institute, vol. 46(2), 301-332. (Online) Abgerufen am 02.05. unter https://www.researchgate.net/publication/275588959_A_Business_Model_Innovation_Typology

Trillig, Elisabeth; Blaeser-Benfer, Andreas (2013): Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft. (Online) Abgerufen am 10.01.2019 unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/faktenblatt/erfolgsfaktoren-im-innovationsmanagement-von-kleinen-und-mittleren-unternehmen/>

Valencia, Vicar (2018): Corporate Governance and CEO Innovation. Atlantic Economic Journal, vol. 46, 43-58. (Online) Abgerufen am 15.01.2019 unter https://econpapers.repec.org/article/kapatlecj/v_3a46_3ay_3a2018_3ai_3a1_3ad_3a10.1007_5fs11293-017-9563-5.htm

Voll, Ludwig Karl (2008): Erfolgswirkung des Management Stils. Eine dynamische Betrachtung von Wachstumsunternehmen. Gabler Verlag, 1. Auflage. Wiesbaden.

Walter, Fabian (2016): Was motiviert Menschen? Die Bedürfnispyramide nach Maslow. (Online) Abgerufen am 20.02.2019 unter <https://erfolgreich-projekte-leiten.de/maslow/>

Weber, Jürgen (2019): Risiko. Gabler Wirtschaftslexikon. (Online) Abgerufen am 01.05.2019 unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/risiko-44896>

Weerawardena, Jay; Sullivan Mort, Gillian; Liesch, Peter; Knight, Garry (2007): Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm. A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, vol. 42(3), 294-306. (Online) Abgerufen am 22.03.2019 unter https://www.researchgate.net/publication/223280225_Conceptualizing_Accelerated_Internationalization_in_the_Born_Global_Firm_A_Dynamic_Capabilities_Perspective

Westhead, Paul; Wright, Mike; Ucbasaran, Deniz (2001): The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, vol. 16, 333-358.

Williamson, Jeanine; Lounsbury, John; Han, Lee (2013): Key Personality Traits of Engineers for Innovation and Technology Development. *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 30, 157-168. (Online) Abgerufen am 02.04.2019 unter <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474813000143>

Wirtschaftskammer Österreich (2018): Wirtschaftskraft KMU 2018. (Online) Abgerufen am 10.05.2019 unter <https://news.wko.at/news/oesterreich/wirtschaftskraft-kmu2018.pdf>

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft WPGS (2019): Intrinsische Motivation und extrinsische Motivation. (Online) Abgerufen am 20.02.2019 unter <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/intrinsische-motivation-und-extrinsische-motivation/>

Anhang I. – Interviewleitfaden:

- Q1: Können Sie zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben und es kurz vorstellen? (Größe, Anzahl der Mitarbeiter, Core-Business, Positionierung, etc.)
- Q2: Welche Position haben Sie im Unternehmen? Wie lange üben Sie diese schon aus?
- Q3: In der Literatur wird Innovation oft als „wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens bezeichnet“. Wie stehen Sie zu dieser Aussage? Was bedeutet Innovation für Sie persönlich? Wie definieren Sie Innovation?

Q4: Welche Rolle spielt Innovation ihrer Meinung nach in ihrem Unternehmen?
Welchen Stellenwert hat das Thema?

Q5: Finden Sie es wichtig, dass ihr Unternehmen mit dem Begriff „Innovation“ verbunden wird? Also, dass auch Externe ihr Unternehmen als innovativ betrachten?

Q6: Bezeichnen Sie sich selbst als innovativ? Würden Sie sich als Innovator beschreiben?
Wenn ja, wieso? Wie zeichnet sich das ab?

Q7: Welchen Einfluss haben Sie in ihrer Position auf das Innovationsgeschehen?
Haben Sie bereits neue Ideen umgesetzt, die für das Innovationsgeschehen im Betrieb bedeutend waren? Wenn ja, welche? Beispiele?

Q8: Sie sehen hier einige Eigenschaften aufgelistet – wählen Sie bitte die vier aus, die ihrer Meinung nach am ehesten auf Sie persönlich zutreffen und reihen Sie diese.

kommunikativ	flexibel	ehrgeizig	kreativ	proaktiv	Risikofreudig
neugierig	durchsetzungs- fähig	empathisch	aufgeschlossen	analytisch	extrovertiert

Warum haben Sie diese gewählt? Geben Sie wenn möglich, Beispiele.

Können Sie Situationen nennen, in denen Sie diese Eigenschaften bereits unterstützt oder behindert haben?

Unabhängig von Ihrer Auswahl, welche der aufgelisteten Eigenschaften sehen Sie als besonders bedeutend für das Thema „Innovation“ an?

Gibt es Eigenschaften, die Ihrer Meinung nach auf der Liste fehlen? Wenn ja, welche?

Q9: Die aufgelisteten Eigenschaften sind klassische Merkmale, mit denen Entrepreneur beschrieben werden. Würden Sie sich selbst als Entrepreneur bezeichnen? Sehen Sie sich selbst als jemand, der neue unternehmerische Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt? Woran erkennt man das? Wie definieren Sie den Begriff „Entrepreneur“?

- Q10: Wenn Sie an ihre tägliche Arbeit denken, welche Faktoren motivieren Sie? Woher kommt Ihre persönliche tägliche Motivation, Innovation ermöglichen und fördern zu wollen? Beispiele.
- Q11: Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln? Würden Sie diese generell als aufgeschlossen oder zurückhaltend gegenüber Neuem bezeichnen? Hatten Sie bereits Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter für eine neue Idee zu begeistern? Oder später, diese mit Unterstützung der Belegschaft umzusetzen? Beispiele.
Wenn ja, wie gehen Sie mit so einer Situation um? Welche Gründe hat es ihrer Meinung nach, wenn Mitarbeiter Innovation ablehnen?
- Q12: Wie würden Sie die Organisationskultur ihres Unternehmens beschreiben? Gibt es eine Innovationskultur? Wenn ja, wodurch zeichnet sich diese aus?
In der Theorie wird eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur mit den Aspekten Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit definiert. Finden Sie diese drei Bereiche in Ihrer Unternehmenskultur wieder? Treffen diese ihrer Meinung nach auf Ihre Mitarbeiter zu? Wenn ja, können Sie Beispiele nennen? Wenn nein, was steht im Weg?
- Q13: Wie würden Sie die Strukturen in ihrem Unternehmen beschreiben? Stufen Sie diese als innovationsfreundlich oder innovationsfeindlich ein?
Wenn ersteres, durch welche Faktoren zeichnet sich das ihrer Meinung nach ab?
Wie sieht die hierarchische Struktur in ihrem Unternehmen aus?
Gibt es eine klare Aufgabenverteilung und Abgrenzung jeweiliger Kompetenzen?
- Q14: Wie erfolgt die Kommunikation und Entscheidungsfindung im Unternehmen?
(direkte/ indirekte Kommunikation, rasche/langsame Entscheidungsfindung, etc.)
- Q15: Gab es bereits Situationen in ihrer Laufbahn, in denen Sie bei der Umsetzung von Innovationen an Grenzen gestoßen sind? (hierarchisch / strukturell).
Wo sie trotz Idee und Bereitschaft, diese umzusetzen, keine Möglichkeit hatten, ihrem Vorhaben nachzugehen? Warum? Beispiele.
- Q16: Wo sehen Sie die wesentlichen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens in Bezug auf Innovationsmanagement? Bitte nennen Sie Beispiele.

Anhang II. – Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

II A) Inhaltsanalyse Interview A1:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	1. Reduktion
1		Okay, können Sie zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben? Einfach kurz vorstellen, was genau ihr Unternehmen macht, was Ihr Kerngeschäft ist und so weiter.				
1	03-07	Mhm, wir bauen, also wir haben im Prinzip zwei ah Geschäftsbereiche. Einer beschäftigt sich mit dem der Produktion und dem Vertrieb von Sicherheitstechnikprodukten, das sind also Optiken für den Militärbereich, ähm, also das sind keine Waffen, aber Systeme, die an Waffen gehen, zur Zielerfassung. Das ist ein historisch gewachsener Bereich, der heute noch besteht.	Wir haben im Prinzip zwei Geschäftsbereiche. Einer beschäftigt sich mit der Produktion und dem Vertrieb von Sicherheitstechnikprodukten. Das sind Optiken für den Militärbereich, also keine Waffen, aber Systeme zur Zielerfassung für Waffen. Das ist ein historisch gewachsener Bereich, der heute noch besteht.	Zwei Geschäftsbereiche: 1) Produktion und Vertrieb von Produkten für den Militärbereich; historischer Bereich.	Kategorie 1a) -) zwei Geschäftsbereiche: Militär und Beleuchtungstechnik -) Beleuchtungstechnik für Industrie und Medizin	
1	07-14	Ähm, der zweite Bereich ist, der nennt sich Beleuchtungstechnik ... da geht's jetzt nicht um Lampen oder Wand- oder Räumbeleuchtungen, sondern so eher um Spezialbeleuchtungssysteme, die eingesetzt werden in der Industrie ja, und in der Medizin. Also in der Medizin sind das zum Beispiel OP-Lampen, ja, die in Operationsräumen eingesetzt werden oder Lichtquellen für endoskopische Anwendungen. Ja, in der Industrie sind das zum Beispiel Systeme die in ähm anderen Systemen sich wiederfinden, also LED- und Beleuchtungssystem-Module, die in Analysegeräten zur Auswertung dienen, ähm, oder auch ähm zur Qualitätskontrolle bei bei Produktionsstätten zum Beispiel. Das ist es so grob.	Und der zweite Bereich nennt sich Beleuchtungstechnik. Da geht es jetzt nicht um Lampen oder Wand- und Raumbeleuchtung, sondern eher um Spezialbeleuchtungssysteme, die in der Industrie und Medizin eingesetzt werden. In der Medizin sind das z.B. OP-Lampen, die in Operationsräumen eingesetzt werden oder Lichtquellen für endoskopische Anwendungen. In der Industrie sind das z.B. Systeme, die sich in anderen Systemen wiederfinden. Also LED- und Beleuchtungssystem-Module, die Analysegeräten zur Auswertung oder Qualitätskontrollen bei Produktionsstätten dienen Das ist es so grob.	2) Beleuchtungstechnik für Industrie und Medizinbereich (OP-Lampen, endoskopische Anwendung, LED- und Beleuchtungsmodule)		
1		Okay, vielen Dank. Und wie groß ist der Betrieb? Also wie viele Mitarbeiter haben Sie?				

1	16-25	<p>Ahm, wir sind am Standort so 17 Mitarbeiter, wobei wir nur entwickeln und vertreiben, also das teilt sich so 50:50 in Entwicklung und Vertrieb, ahm, mit Marketing und Abwicklung. Die Produktion ist ausgelagert, das ist in der A1-Gruppe angesiedelt, also wir sind in einer Holding eingebettet; die A1-Gruppe hat ungefähr 400 Mitarbeiter mit drei Produktionsstandorten, zwei davon in Österreich und einer in der Slowakei. Das heißt wir produzieren und lagern und ähm ja reklamieren, reparieren, was auch immer in den Produktionsstandorten, ähm also gut. A1 ist klein, aber kann klein sein sozusagen für die, für die, für den Umsatz den wir machen, weil wir eben diese Dienstleistungen ausgesondert haben. Dazu zählt dann auch Buchhaltung, Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, etc. etc. Das ist dann alles in der Gruppe.</p>	<p>Wir sind am Standort 17 Mitarbeiter, wobei wir nur entwickeln und vertreiben. Das teilt sich 50:50 in Entwicklung und Vertrieb, mit Marketing und Abwicklung. Die Produktion ist ausgelagert und in der A1-Gruppe angesiedelt, also wir sind in eine Holding eingebettet. Die A1-Gruppe hat ungefähr 400 Mitarbeiter mit drei Produktionsstandorten, zwei in Österreich und einer in der Slowakei. Das heißt, wir produzieren und lagern, reklamieren, reparieren, usw. in den Produktionsstandorten. A1 ist klein, aber für den Umsatz, den wir machen, kann es auch klein sein, da wir eben diese Dienstleistungen (Buchhaltung, Einkauf, Finanz- und Rechnungswesen, etc.) ausgesondern haben, das ist alles in der Gruppe.</p>	<p>17 Mitarbeiter am Standort für Entwicklung und Vertrieb zuständig, Produktion in der A1-Gruppe (Holding) angesiedelt. Holding hat ca. 400 Mitarbeiter und drei Produktionsstandorte. Dienstleistungen wie Einkauf, Buchhaltung, Finanz- und Rechnungswesen in A1-Gruppe ausgelagert.</p>	<p>Kategorie 1a) -) Entwicklung und Vertrieb im Haus -) Produktion ausgelagert -) 17 Mitarbeiter, A1-Gruppe beschäftigt ca. 400 Personen</p>	<p>Kategorie 1b) -) Entwicklung und Vertrieb am Standort -) A1 Teil der A1-Gruppe -) Dienstleistungen ausgelagert -) 17 Mitarbeiter am Standort in Wien</p>
1		Okay, danke. Und was machen Sie jetzt genau? Sie sind der technische Leiter?				
1	27-28	<p>Ich bin da am Standort Leiter der Entwicklungsabteilung. Das ist zweigeteilt, wir haben eine Vertriebsleitung und eine Entwicklungsleitung und mir obliegt die Entwicklung.</p>	<p>Ich bin am Standort Leiter der Entwicklungsabteilung. Das ist zweigeteilt. Wir haben eine Vertriebs- und eine Entwicklungsabteilung und mit obliegt die Entwicklung.</p>	<p>Interviewpartner Leiter der Entwicklungsabteilung. Am Standort gibt es Entwicklungs- und Vertriebsabteilung.</p>	<p>Kategorie 3a) -) Leiter der Entwicklung von A1</p>	
1		<p>Okay, sehr gut. Dann kommen wir zum Hauptthema, um das hier eigentlich geht, und zwar zum Thema Innovation. In der Literatur wird Innovation als wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens bezeichnet. Wie stehen Sie zu dieser Aussage? Bzw. was bedeutet Innovation für Sie persönlich? wie definieren Sie Innovation?</p>				

1-2	33-41	Ahm, naja, Innovation ist das das, was mich ja, im weitesten Sinne auf der technischen Ebene von meinem Mitbewerb versuche, mich abzuheben, oder den Vorsprung zu gewinnen. Ich kann ja sozusagen ähm in Konkurrenz zu anderen Firmen treten, indem ich einen Preiskampf eingehe, oder ich kann mich auf Produktebene abheben. Wenn ich mich auf Produktebene abheben will, dann kann ich mit Marketing von meinem Konkurrenten unterscheiden oder ich kann mich wirklich auf Produktebene unterscheiden. Da muss ich eben innovativ sein, Innovationen betreiben und mir einen besseren Marktvorsprung zu gewährleisten. Das ist sozusagen eines der Mittel, die ich habe, um einen USP von mir oder von meinem Produkt herauszuarbeiten.	Innovation ist das, was mich im weitesten Sinn auf der technischen Ebene von meinem Mitbewerb abhebt, um einen Vorsprung zu gewinnen. Ich kann in Konkurrenz zu anderen Firmen treten, indem ich einen Preiskampf eingehe, oder ich kann mich auf Produktebene abheben. Wenn ich mich auf Produktebene abheben will, kann ich mich entweder mit Marketing oder auf Produktebene von meinen Konkurrenten unterscheiden. Dafür muss ich innovativ sein und Innovationen betreiben, um mir einen besseren Marktvorsprung zu gewährleisten. Das ist eines der Mittel, die ich habe, um einen USP von mir oder meinem Produkt herauszuarbeiten.	Innovation hebt Betrieb auf technischer Ebene von Mitbewerb ab. Abhebung auf Produkt- oder Preisebene möglich; auf Produktebene Innovation notwendig, um Marktvorsprung zu gewährleisten. Durch Innovation wird USP erarbeitet.	Kategorie 2a) -) Unterscheidung / Abhebung von Mitbewerb -) Abhebung auf technischer Produktebene -) Erarbeitung eines USP
2		Mhm, okay, alles klar. Und das ist auch in der Branche, in der Sie sich befinden, enorm wichtig nehme ich an.			
2	44-49	Natürlich, ja. Das ist generell für alles was meiner Meinung nach irgendwas Technologisches in Europa betrifft extrem wichtig, sich auf Produktinnovationsebene von Konkurrenten abzusetzen ja. Ich kann mich auch in unserer Branche nicht durch Preis absetzen, ja, das geht nicht, da werde ich immer verlieren gegenüber asiatischen Produzenten. Ähm, ich kann mich nur auf der Qualitäts- und ähm Produktinnovationsebene absetzen.	Natürlich, ja. Es ist meiner Meinung nach generell für alles technologische in Europa extrem wichtig, sich auf Produktinnovationsebene von Konkurrenten abzusetzen. Ich kann mich auch in unserer Branche nicht durch Preis absetzen, das geht nicht, da werde ich immer verlieren gegenüber asiatischen Produzenten. Ich kann mich nur auf der Qualitäts- und Produktinnovationsebene absetzen.	Produktinnovationen vor allem für Unternehmen wichtig, die technologisch orientiert sind - Produktebene; Auf Preisebene nicht möglich, da asiatische Unternehmen vorne. Strategie fokussiert sich auf Qualität und Produktinnovation.	Kategorie 2a) -) zwei Ebenen: Preis- und Produktebene -) Asiatische Unternehmen beherrschen Preisebene, daher fokussieren sich europäische Betriebe auf Qualität und Produktinnovation;
2	49-52	Außerdem, muss man auch sagen, A1 ist ein B2B-Unternehmen, also wir verkaufen nicht an Endkunden, ich tu mir von daher auch schwer sozusagen mit gezieltem Marketing, um sagen wir mal meine Produktvorteile zu promoten, also für uns ist es noch wichtiger, auf Innovationen zu setzen.	Außerdem, das muss man dazu sagen, die A1 ist ein B2B-Unternehmen. Also wir verkaufen nicht an den Endkunden, daher fällt gezieltes Marketing schwer, um meine Produktvorteile zu promoten. Also für uns ist es noch wichtiger, auf Innovationen zu setzen.	A1 ist B2B-Unternehmen; verkauft nicht an Endkunden. Innovation besonders wichtig, da kein gezieltes Marketing möglich.	Kategorie 1a) -) B2B-Unternehmen -) kein Verkauf an Endkunden, d.h. kein gezieltes Marketing

2		Sie gelten ja auch als Spezialist in ihrem Gebiet.			
2	54-61	Genau, also was ich noch als Marketing bezeichnen kann, indem ich mich versuche, als Spezialist besonders gut darzustellen, bei anderen B2B-Kunden zu punkten, aber am Ende des Tages, und wir reden von Investitionsgütern, ja, auch wenn sie jetzt nicht so teuer sind, aber es ist meistens auch in Verbindung mit einer Entwicklungsdienstleistung, das heißt wenn ein Kunde etwas will, dann hat das schon den Charakter eines Innovationsgutes und einer langfristigen ähm einer langfristigen Zusammenarbeit, weil das meistens was dahinter steht ist dann der Aufbau einer Supply Chain, einer langfristigen Produktion und Qualitätssicherung, Reklamationswesen, etc. und das wechselt man nicht.	Genau, also was ich noch als Marketing bezeichnen kann: ich versuche, mich als Spezialist besonders gut darzustellen, um bei anderen B2B-Kunden zu punkten. Aber am Ende des Tages reden wir von Investitionsgütern. Auch wenn diese nicht so teuer sind, ist das meist in der Verbindung mit einer Entwicklungsdienstleistung. Das heißt, wenn ein Kunde etwas will, dann hat das den Charakter eines Investitionsgutes und einer langfristigen Zusammenarbeit. Das, was dahinter steht, ist meist der Aufbau einer Supply Chain, einer langfristigen Produktion und Qualitätssicherung, Reklamationswesen, etc., und das wechselt man nicht.	A1 als Spezialist, um bei B2B-Kunden zu punkten. Produkte sind Investitionsgüter in Verbindung mit Entwicklungsdienstleistung - langfristige Zusammenarbeit.	Kategorie 1a) -) Spezialist auf Gebiet (Teil des Marketings im B2B-Bereich) -) Investitionsunternehmen - Produkte als Investitionsgüter -) langfristige Zusammenarbeit mit Kunden, kein Wechsel -) Kunde bleibt über gesamten Produktlebenszyklus Partner
2	61-65	Das heißt also wenn ein Kunde zu uns kommt und sagt er macht das mit uns, dann zieht er das sozusagen über den gesamten Lebenszyklus durch. Und ähm ja, deshalb auch Investitionsunternehmen in dem Sinn. Und ja, da ist es einfach, da kann ich jetzt nicht durch Marketing sozusagen, wie man so schön sagt, die Braut hübsch machen, da muss auch wirklich was dahinter sein.	Das heißt, wenn ein Kunde zu uns kommt und sagt, dass er das mit uns macht, zieht er das den gesamten Lebenszyklus lang durch. Und deshalb sind wir auch ein Investitionsunternehmen in dem Sinn. Es ist einfach, durch Marketing die Braut sozusagen hübsch zu machen, aber da muss auch wirklich etwas dahinter sein.	A1 als Investitionsunternehmen. Kunden bleiben über gesamten Produktlebenszyklus erhalten. Es reicht nicht aus, sich als Spezialist darzustellen; man muss sich auch wie einer verhalten.	
2		Okay, aber so gesehen, das betrifft schon die nächste Frage, ist es dem Unternehmen schon auch sehr wichtig, dass man auch extern als innovativ angesehen wird?			
2	68	Ja, auf jeden Fall.	Ja, auf jeden Fall.	Wichtig, dass Unternehmen auch bei Externen als innovativ gilt.	Kategorie 2b) -) Unternehmen soll auch extern als innovativ gelten; -) Innovation hat großen Stellenwert

2		Okay, ja. Dann kommen wir nun zu ihrer Person und ihrer Persönlichkeit. Bezeichnen Sie sich selbst als innovativ?				
2	71	Hm haha, mittel.	Mittel.	Interviewpartner sieht sich selbst nur etwas innovativ.	Kategorie 3b) -) Interviewpartner nur etwas innovativ	
3	73-78	Naja es ist sozusagen schwierig. Man muss, man muss ähm als Führungskraft auch den Mittelweg gehen auch zwischen wirtschaftlichen Dingen und ähm Innovation, also natürlich hätte man gerne mehr Zeit und Geld, oder sagen wir generell Ressourcen zur Verfügung, um innovativ zu sein und Dinge auszuprobieren, weil das steht immer am Anfang davon, aber man hat aber immer den Trade Off dass ich sozusagen die Wirtschaftlichkeit betrachten muss und einfach schauen muss, dass das Business funktioniert.	Naja es ist schwierig. Man muss als Führungskraft auch den Mittelweg zwischen wirtschaftlichen Dingen und Innovation gehen. Natürlich hätte man gerne mehr Zeit und Geld, oder generell mehr Ressourcen zu Verfügung, um innovativ zu sein und Dinge auszuprobieren, weil das steht immer am Anfang davon, aber man hat immer den Trade Off, bei dem man die Wirtschaftlichkeit betrachten muss und schauen, dass das Business funktioniert.	Als Führungskraft ist Mittelweg zwischen Wirtschaft und Innovation relevant; oft nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung. Wirtschaftlichkeit muss beachtet werden, bevor neue Ideen ausprobiert und innovativ gehandelt wird..	Kategorie 2b) -) oft nicht ausreichend Ressourcen, um innovativ zu sein -) Trade Off zwischen Wirtschaftlichkeit und Innovation	
3		Innovation ist ja auch immer mit einem Risiko verbunden ...				
3	80-84	Genau, aber es ist vor allem auch eine Zeitfrage. Weil wenn ich, ähm, ich hab gewisse, limitierte Ressourcen, das ist Zeit, ich kann einfach nicht mehr arbeiten als, ja es geht irgendwann nicht mehr, ich kann irgendwann keine Überstunden mehr drauf packen, ah weil's einfach limitiert ist, und deshalb muss ich einfach ein gewisses Innovationsmanagement oder Aufgaben auch an andere abgeben, die einfach zeitlich ein bisschen freier sind.	Genau, aber es ist vor allem eine Zeitfrage. Weil ich habe gewisse limitierte Ressourcen, das ist Zeit. Ich kann einfach nicht mehr arbeiten, irgendwann geht nicht mehr, irgendwann kann ich keine Überstunden mehr drauf packen, weil es einfach limitiert ist. Deshalb muss ich Innovationsmanagement oder gewisse Aufgaben auch an andere abgeben, die zeitlich bisschen freier sind.	Zeitliche Ressourcen sind stark limitiert. Interviewpartner gibt Innovationsthema ab, da selbst wenig Zeit.	Kategorie 2b) -) zeitliche Ressourcen stark limitiert -) Entwicklungsleiter zwar verantwortlich für Innovationsthema, gibt Thema aber oft ab, da er selbst zeitlich eingeschränkt ist.	
3		Mhm ja, das ist verständlich. Okay, haben Sie in ihrer beruflichen Laufbahn bereits neue Ideen umgesetzt, die für das Innovationsgeschehen im Unternehmen bedeutend waren? Also die sie umgesetzt und die zu Erfolg geführt und dazu beigetragen haben?				

3	88-96	Produktideen oder organisatorisch? Ja also organisatorisch, dass man das generell überhaupt alles so in der Form betreibt auch, dass man da wirklich Verantwortlichkeiten zuweist, dass man regelmäßige Meetings abhält, dass man sich zu diesem Thema unterhält, dass man eine Technologie Road Map sozusagen auf die Fahnen schreibt ähm, dass man die versucht zu leben, dass man hier Beitrag dazu leistet, dass man den Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung stellt um das zu tun, das wäre jetzt auf der organisatorischen Seite wo ich sagen würde, dass würd ich jetzt mir zuschreiben.	Produktideen oder organisatorisch? Organisatorisch, dass man alles generell überhaupt in der Form betreibt; dass man wirklich Verantwortlichkeiten zuweist, dass man regelmäßige Meetings abhält, dass man sich zu diesem Thema unterhält, dass man eine Technologie Road Map auf die Fahnen schreibt, dass man versucht, die zu leben, dass man einen Beitrag leistet, dass man den Mitarbeitern Ressourcen zur Verfügung stellt, um das zu tun, etc. Das wäre jetzt das auf der organisatorischen Seite, das ich mir zuschreiben würde.	Interviewpartner ist verantwortlich für Zuweisung der Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten; Meetings zum Innovationsthema; Einführung einer Technology Road Map. Versuch, Innovation in den Arbeitsalltag zu integrieren und Ressourcen zu schaffen, um innovativ zu sein; Interviewpartner verantwortlich für organisatorische Veränderungen.	Kategorie 2b) -) regelmäßige Meetings zum Thema Innovation -) Einführung einer Technology Road Map -) Versuch, Ressourcen für Innovation zur Verfügung zu stellen -) organisatorische Veränderung durch Interviewpartner (Kategorie 3a))	Kategorie 1b) -) klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten
3	96-97	Auf der Produktseite ähm sind das im Prinzip Konsequenzen daraus, also die die sich daraus ergeben ja.	Auf der Produktseite sind das im Prinzip die Konsequenzen daraus, also die ergeben sich daraus.	Produktinnovationen ergeben sich aus organisatorischen Veränderungen.	Kategorie 2a) -) Produktinnovationen entstehen durch organisatorische Änderungen	Kategorie 2b) -) Produktinnovationen entstehen durch organisatorische Änderungen
3		Okay, sehr gut. Ich habe hier ein paar Adjektive mitgebracht. Wählen Sie bitte die vier aus, die ihrer Meinung nach am ehesten auf Sie persönlich zutreffen und reihen Sie diese.				
3	100	Mhm, klar. Ehrgeizig, analytisch, puh, vier haben wir gesagt ja? Ha'ma schon zwei ...	Klar. Ehrgeizig, analytisch ... vier haben wir gesagt? Dann haben wir schon zwei.	Interviewpartner als ehrgeizig und analytisch als ersten beide Adjektive.	Kategorie 3b) -) ehrgeizig und analytisch	
		Und falls Ihnen Beispiele einfallen, wieso diese Eigenschaften auf Sie zutreffen, also wieso sie sich als besonders analytisch sehen beispielsweise.				
3	103-107	Ja also analytisch einfach auch aufgrund meiner Ausbildung und meinem Werdegang. Also ich bin promovierter Physiker, hab mich 8 Jahre mit dieser Naturwissenschaft beschäftigt und ähm von daher, da ... wacht man damit auf und geht damit zu Bett. Ich versuche Probleme ähm ja möglichst unemotional und rein sachlich und analytisch zu lösen und zu bewerten, darum analytisch.	Ja, also analytisch einfach aufgrund meiner Ausbildung und meinem Werdegang. Also ich bin promovierter Physiker, habe mich 8 Jahre lang mit dieser Naturwissenschaft beschäftigt und von daher; man wacht damit auf und geht damit zu Bett. Ich versuche Probleme möglichst unemotional, rein sachlich und analytisch zu bewerten und lösen, deshalb analytisch.	Interviewpartner ist analytisch, da promovierter Physiker; versucht, Probleme emotionslos und sachlich zu bewerten.	Kategorie 3b) -) analytisch, da promovierter Physiker bearbeitet Probleme emotionslos und sachlich	

3	107-109	Ähm, ehrgeizig, weil das einfach eine Grundeigenschaft ist. Das ist jetzt nicht auf den Beruf beschränkt, das bin ich, ja, also. Also das ist einfach eine Charaktereigenschaft.	Ehrgeizig, weil das einfach eine Grundeigenschaft ist. Das ist jetzt nicht auf den Beruf beschränkt, das bin ich. Also das ist einfach eine Charaktereigenschaft.	Ehrgeiz als Grundeigenschaft des Interviewpartners.	Kategorie 3b) -) ehrgeizig als Grundeigenschaft
3-4	109-114	Ähm, was noch ... ja, proaktiv sicherlich auch, weil proaktiv für mich auch sehr viel mit dem Ehrgeiz und mit der ich sag mal mit joa, wie soll man sagen, mit dem Zeitaufwand verbunden ist. Also ich gehe nicht nach Hause um fünf und sag okay, dieses oder jene Problem interessiert mich heute nicht mehr, sondern ich trage es im Prinzip die ganze Zeit mit mir herum, denk ständig über Probleme nach, und und das würde ich jetzt schon als proaktiv einstufen oder als proaktiv sehen.	Was noch ... proaktiv sicher auch, weil das hat für mich sehr viel mit dem Ehrgeiz zu tun und ist mit dem Zeitaufwand verbunden. Also ich gehe nicht um fünf nach Hause und sage, dieses oder jenes Problem interessiert mich heute nicht mehr, sondern ich trage es im Prinzip die ganze Zeit mit mir. Ich denke ständig über Probleme nach und das würde ich schon als proaktiv einstufen oder als proaktiv sehen.	Interviewpartner sieht proaktiv als drittes Adjektiv. Proaktiv mit Ehrgeiz und Zeitaufwand verbunden; Interviewpartner nimmt Probleme bei der Arbeit mit nachhause.	Kategorie 3b) -) proaktiv, da ständig an Problemlösung -) proaktiv als Verbindung aus Ehrgeiz und Zeitaufwand, der damit verbunden ist
4	114-116	Ja, oder, was hätte man noch ... ja, gewisse, am ehesten vielleicht noch flexibel und ja, in der Art der Problemlösung, in der Art der Herangehensweise, von den Problemen, mhm.	Ja, am ehesten vielleicht noch flexibel, in der Art der Problemlösung, in der Art der Herangehensweise bei Problemen.	Interviewpartner beschreibt sich als flexibel (viertes Adjektiv) aufgrund der Herangehensweise und Problemlösung.	Kategorie 3b) -) flexibel bei Herangehensweise und Problemlösung
4		Okay, vielen Dank. Das sind jetzt alles Adjektive, die in der Literatur sehr oft mit Innovationsmanagern und innovativen Menschen verbunden sind. Gibt es spontan Eigenschaften, die ihrer Meinung nach auf der Liste fehlen? Also was innovativ handelnde Menschen noch sind?			
4	121-123	Ähm, innovativ ... ähm, spontan fällt mir jetzt nichts ein, es ist vieles da. Vielleicht, ja, man kann, andere Worte finden wie weltoffen oder freidenkerisch, aber im Prinzip kann man das auch alles mit den Eigenschaften, die hier stehen, wiederfinden.	Innovativ, spontan fällt mir jetzt nichts ein, es ist vieles da. Vielleicht kann man andere Worte finden wie weltoffen oder freidenkerisch, aber im Prinzip kann man die auch in den Eigenschaften, die hier stehen, wiederfinden.	Weltoffen und freidenkerisch als weitere Adjektive, um innovative Menschen zu beschreiben.	Kategorie 2a) -) innovative Menschen sind weltoffen / freidenkerisch -) alle Begriffe auf Liste als innovativ

4		Okay, danke. Das sind ja auch jene Eigenschaften, mit denen Entrepreneure beschrieben werden. Würden Sie sich als eine Art Entrepreneur bezeichnen? Also sind sie jemand, der neue Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt?				
4	128-130	Ja. Ja, also das wird ja auch oft damit verbunden, oder wird fälschlicherweise oft damit verbunden, dass man eine eigene Firma gründet und was weiß der Teufel was, das stimmt ja so nicht, und deshalb würde ich sagen, das passt definitiv auch auf mich.	Ja, also das wird auch oft damit verbunden, dass man eine eigene Firma gründet, aber das stimmt so nicht. Deshalb würde ich sagen, das passt definitiv auch für mich.	Entrepreneurship bedeutet nicht nur Unternehmensgründung. Interviewpartner sieht sich als jemand, der neue Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt.		Kategorie 3b) -) Entrepreneur -) erkennt, bewertet und nutzt neue Gelegenheiten
4		Okay. Wenn Sie an ihre tägliche Arbeit denken, welche Faktoren motivieren Sie morgens zur Arbeit zu gehen und hier eben zu leisten, was Sie leisten?				
4	133-134	Hm, motivieren, ich brauche mich im Grunde nicht zu motivieren, weil es mir Spaß macht. Also die Motivation ist einfach gegeben.	Ich brauche mich im Grunde nicht motivieren, weil es mir Spaß macht. Also die Motivation ist einfach gegeben.	Interviewpartner macht Arbeit Spaß.		Kategorie 3b) -) Spaß an der Arbeit
4		Und wie motivieren Sie ihre Mitarbeiter zu innovativem Denken und Handeln?				
4	136-139	Ja ich versuche eine Vorbildwirkung zu haben, indem ich versuche sozusagen den Arbeitseifer, den Ehrgeiz ähm und die Freude an der Arbeit zu übertragen, und ähm ja, und versuche die Mitarbeiter sehr in die ähm nicht zwingend in die Entscheidung, aber schon in die Entscheidungsfindung und in die ähm ja, Probleme der Firma auch mit einzubinden.	Ich versuche eine Vorbildwirkung zu haben, indem ich versuche, den Arbeitseifer, den Ehrgeiz und die Freude an der Arbeit zu übertragen und ja, ich versuche, die Mitarbeiter nicht zwingend in die Entscheidung, aber sehr in die Entscheidungsfindung und die Probleme der Firma miteinzubinden.	Interviewpartner übernimmt Vorbildfunktion und überträgt Freude an der Arbeit sowie Arbeitseifer und Ehrgeiz. Mitarbeiter in Probleme und Entscheidungsfindung miteingebunden.		Kategorie 3a) -) Vorbildfunktion für Mitarbeiter Kategorie 1b) -) Einbezug der Mitarbeiter in Problemstellung und Entscheidungsfindung

4	139-144	Ja also es soll nicht so sein, dass ein Mitarbeiter hier reinkommt, und seine Arbeit macht und der Meinung ist okay ob ich das jetzt gut oder schlecht mache ähm ja das hat keinen Einfluss auf die Firma, sondern ein jeder Mitarbeiter muss verstehen, dass das was er hier macht, vor allem in so einer kleinen Struktur macht und tut, ähm unmittelbaren Einfluss auf das Ergebnis hat. Und und ja, dieses Wissen versuche ich zu vermitteln.	Ja, also es soll nicht so sein, dass ein Mitarbeiter kommt, seine Arbeit macht und der Meinung ist, egal ob er das gut oder schlecht macht, das hat keinen Einfluss auf die Firma. Sondern jeder Mitarbeiter muss verstehen, dass das was er hier macht, vor allem in so einer kleinen Struktur, unmittelbaren Einfluss auf das Ergebnis hat. Und dieses Wissen versuche ich, zu vermitteln.	Mitarbeiter sollen ihre Rolle im Unternehmen und Auswirkung ihrer Arbeit verstehen; bedeutend in kleiner Struktur, da jede Tätigkeit Auswirkung auf Endergebnis.	Kategorie 1b) -) abgesteckter Verantwortungsbereich (jeder Mitarbeiter kennt seine Rolle) -) jede Tätigkeit wichtig für Endergebnis	
5		Würden Sie ihr Team generell als aufgeschlossen gegenüber Neuem bezeichnen?				
5	146	Ja.	Ja.	Mitarbeiter generell aufgeschlossen gegenüber Neuem.	Kategorie 2b) -) Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem	Kategorie 4) -) Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem
5		Also hatten Sie bis jetzt eher weniger Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter für neue Ideen zu begeistern? Also das welche dabei waren, die eben nicht so aufgeschlossen sind?				
5	149	Doch, doch.	Doch.	Dennoch Schwierigkeiten, Mitarbeiter für Ideen zu begeistern.	Kategorie 2b) -) nicht alle Mitarbeiter aufgeschlossen	Kategorie 4) -) nicht alle Mitarbeiter aufgeschlossen
5		Und wie gehen Sie dann mit so einer Situation um?				

5	151-158	<p>Ähm, man versucht den Mitarbeiter zu überzeugen, man versucht ihn abzuholen, man versucht, seine Bedenken sozusagen zu verstehen, man versucht auch darauf einzugehen, und dann sieht man eh. Man muss dem ganzen auch Zeit geben. Also man muss auch immer bedenken, nur weil man eine Veränderung für sich selbst als logisch und sinnvoll sieht, dann auch für das Unternehmen, man muss sozusagen sagen und verstehen, dass eine Veränderung die man an sich selbst durchführt, die kann man unmittelbar umsetzen. Dinge, die man in seinem direkten Umfeld umsetzen will, die kann man einigermaßen schnell umsetzen.</p>	<p>Man versucht, den Mitarbeiter zu überzeugen und ihn abzuholen, indem man versucht, seine Bedenken zu verstehen und darauf einzugehen, und dann sieht man weiter. Man muss dem ganzen auch Zeit geben. Also man muss bedenken, nur weil man eine Veränderung für sich selbst als logisch und sinnvoll sieht, muss man die auf das Unternehmen übertragen - wenn man eine Veränderung an sich selbst durchführt, kann man die unmittelbar umsetzen; Dinge, die man in seinem direkten Umfeld umsetzen will, kann man einigermaßen schnell umsetzen.</p>	<p>Versuch, schwierige Mitarbeiter "abzuholen", etwaige Bedenken zu verstehen und aus der Welt zu schaffen; Sensibilisierung braucht Zeit.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Mitarbeiter werden "abgeholt" und Skepsis hinterfragt -) Sensibilisierung der Mitarbeiter braucht Zeit (Strukturfrage)</p>	<p>Kategorie 4) -) Mitarbeiter werden "abgeholt" und Skepsis hinterfragt -) Sensibilisierung der Mitarbeiter braucht Zeit (Strukturfrage)</p>
5	158-162	<p>Je größer die Struktur wird, ja, und da gehe ich jetzt sozusagen vom privaten in die Firma, desto mehr Zeit muss man Veränderungen geben, und das muss man akzeptieren, ja. Und deswegen muss man, wenn man jetzt einen Mitarbeiter da abholen will, ihm die Möglichkeit geben, dass zu tun, ja. Und man muss ihn betreuen, ähm und wenn er das per se ablehnt, dann muss man sich auch irgendwann mal vielleicht von ihm trennen.</p>	<p>Je größer die Struktur wird, und da gehe ich jetzt vom privaten in die Firma, desto mehr Zeit muss man Veränderungen geben und das muss man akzeptieren. Deswegen muss man, wenn man einen Mitarbeiter abholen will, ihm die Möglichkeit geben und ihn betreuen. Und wenn er das per se ablehnt, dann muss man sich auch vielleicht mal von ihm trennen.</p>	<p>Je größer Unternehmensstruktur, desto mehr Zeit braucht man, um einzelne Mitarbeiter für Veränderung zu sensibilisieren. Bei Ablehnung nicht immer tragbar, Mitarbeiter weiter zu beschäftigen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Mitarbeiter, die generell nicht bereit für Veränderung sind, werden mitunter nicht lange im Unternehmen bestehen;</p>	
5		<p>Ähm, wie würden Sie bei Ihnen im Unternehmen die Kultur beschreiben? Bis jetzt klingt es so, als gäbe es hier eine Innovationskultur?</p>				

5	167-174	<p>Ja, die ist ähm nicht durch die Bank gegeben, aber die ist zumindest ähm ja, sie lebt teilweise und teilweise muss sie noch ein bissl mehr leben. Weil Innovationsmanagement ja jetzt nicht nur beschränkt auf ein Produkt ist, sondern für mich ein Gedanke sozusagen, dass ich ja ähm auch über oder in der Abwicklung, in der Disposition, oder in der, im Versand oder was auch immer, muss ich auch versuchen, innovativ denkende Leute zu haben, ja, und net einfach nur nach Schema F vorzugehen, sondern über den Tellerrand zu schauen und zu sagen ja okay, was kann ich besser machen in meinem Bereich, was würde meine Arbeit vereinfachen, was würde meine Arbeit verbessern, ja.</p>	<p>Ja, die ist nicht durch die Bank gegeben, aber zumindest lebt sie teilweise, und teilweise muss sie noch mehr leben. Innovationsmanagement ist jetzt nicht nur beschränkt auf ein Produkt, sondern für mich ein Gedanke. Ich muss auch in der Abwicklung, in der Disposition oder im Versand versuchen, innovativ denkende Leute zu haben, die nicht einfach nach dem Schema F vorgehen, sondern über den Tellerrand schauen und überlegen, was sie in einem Bereich besser machen können und was ihre Arbeit vereinfachen würde.</p>	<p>Innovationskultur teilweise vorhanden, kann aber noch verstärkt werden; Innovationsmanagement in allen Bereichen angestrebt (Abwicklung, Disposition, Versand). Mitarbeiter notwendig, die über ihren Tellerrand blicken.</p>	<p>Kategorie 4) -) Innovationskultur teilweise vorhanden, teilweise sehr minimal -) Innovationsmanagement nicht nur Thema bei Produktentwicklung, sondern in allen Bereichen des Unternehmens -) Mitarbeiter wichtig, die über Tellerrand blicken</p>	<p>Kategorie 1b) -) Innovationsmanagement nicht nur Thema bei Produktentwicklung, sondern in allen Bereichen des Unternehmens</p>
6		<p>Mhm, verstehe. Sie haben ja auch beispielsweise auf Ihrer Homepage ihre Unternehmenswerte stehen, wo jetzt zwar Innovation nach als Schlagwort erwähnt wird, aber das ganze doch in diese Richtung geht. Das durchgängige Qualitätsversprechen spricht ja auch dafür, dass sich A1 stetig weiterentwickelt und da am Ball bleibt. Würden Sie sagen, dass ihre Unternehmenswerte von den Mitarbeitern gelebt werden?</p>				
6	180-182	<p>Ähm, teilweise. Ja, teilweise. Also es gibt Bereiche, wo man sich da verbessern muss, was das betrifft, und es gibt Bereiche, die funktionieren ganz gut und entsprechen diesen Kriterien.</p>	<p>Teilweise, ja. Also es gibt Bereiche, in denen man sich verbessern muss, was das betrifft. Und es gibt Bereiche, die funktionieren ganz gut und entsprechen diesen Kriterien.</p>	<p>Unternehmenswerte auf Homepage auch extern einsehbar. Manche Bereiche leben nach diesen Werten, andere noch nicht; Verbesserungspotential vorhanden.</p>	<p>Kategorie 4) -) Unternehmenswerte auf Homepage einsehbar -) Verbesserungspotential beim Folgen dieser Werte -) manche Unternehmensbereiche innovativer als andere -) offene Kultur und Meinungsfreiheit</p>	<p>Kategorie 2b) -) manche Unternehmensbereiche innovativer als andere -) offene Kultur und Meinungsfreiheit</p>
6		<p>Aber im Großen und Ganzen leben Sie eine innovationsfreundliche Kultur?</p>				

6	184-189	<p>Ja, klar. Weil jeder kann sozusagen diese Ideen einbringen, das ist das Schöne an der kleinen Struktur, das ist, da gibt's jetzt keine fünf Entscheiderebenen darüber, sondern dann gibt's vielleicht ... wenn ma jetzt in der Produktinnovation bleiben, da gibt es mich als Vorgesetzten und darüber gibt's noch die Geschäftsführung äh und die treffen sich regelmäßig und wir tauschen uns aus. Das heißt, wenn ein Mitarbeiter eine innovative Idee hat, wird die relativ schnell kommuniziert und kann dann auch umgesetzt werden.</p>	<p>Ja, klar. Jeder kann seine Ideen einbringen. Das ist das schöne an einer kleinen Struktur. Es gibt jetzt keine fünf Entscheiderebenen, sondern, wenn wir in der Produktinnovation bleiben, gibt es den Vorgesetzten und darüber hinaus die Geschäftsführung. Wir treffen uns regelmäßig und tauschen uns aus. Das heißt, wenn ein Mitarbeiter eine innovative Idee hat, wird die relativ schnell kommuniziert und kann dann auch umgesetzt werden.</p>	<p>Offene Kultur, bei der jeder Mitarbeiter Ideen einbringen kann. Vorteile einer kleinen Struktur: wenige Hierarchieebenen - Vorgesetzter und Geschäftsführung; schnelle Kommunikation und Entscheidungsfindung fördert rasche Umsetzung.</p>	<p>Kategorie 1b) -) kleine Struktur hat viele Vorteile</p>	<p>Kategorie 4) -) offene Kultur -) Mitarbeiter können offen Ideen einbringen</p>
6		<p>Okay, danke. Die nächste Frage betrifft die Struktur von A1, wobei wir uns da jetzt schon über vieles unterhalten haben. Können Sie die Struktur und die hierarchischen Ebenen trotzdem nochmal kurz beschreiben?</p>				
6	193-198	<p>Ja wie gesagt, es gibt die die Mitarbeiter, wobei jetzt auch, es gibt die ... also die Grundstruktur wäre die Mitarbeiter, Abteilungsleitung, Geschäftsführung; also quasi drei Ebenen, ja. Wobei natürlich gelebt wird vor allem ähm die mittlere und die untere Ebene sehr eng, klar, ja. Also die Geschäftsführung, es gibt hier am Standort eine Standortleitung, das sind eben zwei Personen, und es gibt darüber die Geschäftsführung. Die Geschäftsführung sitzt aber in Kärnten.</p>	<p>Ja, wie gesagt, es gibt die Mitarbeiter. Also in der Grundstruktur gibt es die Mitarbeiter, Abteilungsleitung, Geschäftsführung. Also quasi drei Ebenen. Wobei gelebt wird vor allem in der mittleren und unteren Ebene sehr eng. Hier am Standort gibt es eine Standortleitung, das sind zwei Personen, und darüber ist die Geschäftsführung. Die sitzt aber in Kärnten.</p>	<p>Grundstruktur: Mitarbeiter - Abteilungsleitung - Geschäftsführung. Enger Kontakt zwischen mittlerer und unterer Ebene; Standortleitung in Kontakt mit Geschäftsführung (Sitz in Kärnten).</p>	<p>Kategorie 1b) -) nur drei Hierarchieebenen (Mitarbeiter - Abteilungsleitung - Geschäftsführung) -) enger Kontakt zwischen Mitarbeiter und Abteilungsleitung bzw. Standortleitung (operative Ebene) -) Standortleitung ist Kommunikationsschnittstelle zu Geschäftsführung (Sitz in Kärnten)</p>	

6	198-203	Das heißt, da gibt's dann einen Austausch, eine Kommunikationsschnittstelle, aber die gelebte operative Ebene ist quasi Mitarbeiter bis Standortleitung. Und da gibt es einen unmittelbaren Austausch, weil ich jetzt auch nicht sagen kann okay ich bin jetzt hier verantwortlich für fünf, sechs Leute zu leiten und sonst tu ich den ganzen Tag nichts, sondern hab natürlich operativ meine Projekte, das heißt ich begeben mich immer wieder auf die Ebene des ganz normalen Mitarbeiters.	Das heißt, es gibt einen Austausch, eine Kommunikationsschnittstelle. Die gelebte operative Ebene besteht aber zwischen Mitarbeiter und Standortleitung. Da gibt es auch einen unmittelbaren Austausch, weil ich jetzt nicht sagen kann "okay, ich bin verantwortlich, fünf, sechs Leute zu leiten und sonst mache ich den ganzen Tag nichts", sondern ich habe operativ natürlich meine Projekte. Das heißt, ich begeben mich immer wieder auf die Ebene des ganz normalen Mitarbeiters.	Operative Ebene besteht zwischen Mitarbeiter und Standortleitung. Interviewpartner als Abteilungsleiter in Projekte eingebunden, wo er auf Ebene des klassischen Mitarbeiters agiert.		
6		Also herrscht im Unternehmen auch eher direkte Kommunikation?				
6	205	Ja, genau.	Ja, genau.	Direkte Kommunikation im Unternehmen.	Kategorie 1b) -) direkte und schnelle Kommunikation	Kategorie 4) -) direkte und schnelle Kommunikation
6		Und das beeinflusst dann auch eine rasche Entscheidungsfindung?				
6	207	Das natürlich, das natürlich.	Das natürlich.	Rasche Entscheidungsfindung im Unternehmen.	Kategorie 1b) -) rasche Entscheidungsfindung	
6		Die Aufgabenverteilung ist dann klar verteilt, und die Kompetenzen klar abgegrenzt?				
6	209	Ja, genau.	Ja, genau.	Klare Aufgabenverteilung und Abgrenzung der Kompetenzen.	Kategorie 1b) -) klare Aufgabenverteilung und Abgrenzung der Kompetenzen	
6		Okay, vielen Dank. Gab es bereits Situationen in ihrer beruflichen Laufbahn, in denen Sie bei der Umsetzung einer innovativen Idee, die sie durchsetzen wollten, an eine Grenze gestoßen sind, die nicht zu bewältigen war?				

6-7	213-218	Hm ja, das war während meiner Dissertation, weil ich gute, bzw. meiner Meinung nach gute Ideen hatte, die in ein Produkt hätten münden können, aber ähm das war eine Kooperation mit einer großen japanischen Firma, die dem jetzt nicht so aufgeschlossen waren gegenüber, ja. Und dann war halt die Frage okay, mach ich's, will ich's jetzt selbst machen oder nicht, also ähm die hatten mehr oder weniger den Eindruck naja ist eh abgedeckt durch ihr Patent, was sie eh schon haben, sie wollen das jetzt nicht umsetzen, ja.	Das war während meiner Dissertation, weil ich eine meiner Meinung nach gute Idee hatte, die in ein Produkt hätte münden können, aber die japanische Firma, mit der ich kooperiert habe, war dem gegenüber jetzt nicht so aufgeschlossen. Dann war die Frage, ob ich es selbst machen möchte oder nicht. Also die hatten mehr oder weniger den Eindruck, das wäre abgedeckt durch ihr Patent, das sie schon hatten und sie wollten das jetzt nicht umsetzen.		
7		Okay. Und hier im Unternehmen bei A1 gab es noch keine so eine Situation?			
7	220-223	Hier im Unternehmen, hm ja ... nicht so ein Schlüsselmoment, nein. Natürlich, jeder kann nicht immer alle Ideen durchbringen, die man sich halt so vorstellt, das ist auch klar, da kommt man auch in Diskussionen oft drauf, dass, aber ja das sind eher kleine Dinge. Das was ich meinte war wirklich eine größere Produktidee.	Hier im Unternehmen war noch kein so ein Schlüsselmoment, nein. Natürlich kann nicht jeder immer alle Ideen durchbringen, die er sich vorstellt, das ist auch klar. Man kommt in der Diskussion auch oft darauf, aber das sind eher kleine Dinge. Das, was ich meinte, war eine wirklich große Produktidee.	Bisher keine Grenze im Unternehmen bei Ideenumsetzung. Neue Ideen werden diskutiert.	Kategorie 4) -) neue Ideen werden diskutiert -) keine Grenze bei einer guten Idee
7		Okay, das mit der japanischen Firma war dann auch eher ein externer Faktor, da ja das Unternehmen nicht mitziehen wollte?			
7	226-231	Ja genau. Also das war eine Produktidee, die haben quasi mich finanziert ja, ich hab für sie entwickelt ähm ja, und dafür haben sie meine Dissertation bezahlt und nebenbei konnte ich halt noch andere Sachen machen und war eine Produktidee, an die ich ähm, oder mit der ich dann halt an die herantreten bin, und die haben das quasi abgelehnt, okay wollen sie nicht oder passt nicht in ihre Road Map na, obwohl es eigentlich eine innovative Idee war und das wäre sozusagen der Moment, das was sie fragen, ob es schon mal eine Ablehnung gab.	Ja genau. Also das war eine Produktidee. Die Firma hat mich quasi finanziert, ich habe für sie entwickelt und dafür haben sie meine Dissertation bezahlt. Nebenbei konnte ich noch andere Sachen machen und da war eine Produktidee, mit der ich dann an sie herantreten bin, und sie haben abgelehnt. Sie wollten das nicht oder es passte nicht in ihre Road Map, obwohl es eigentlich eine innovative Idee war. Und das war der Moment, nach dem sie gefragt haben, ob es schon einmal eine Ablehnung gab.		

7		Ja ... ja. Okay, passt. Dann sind wir eigentlich schon so gut wie am Ende. Als abschließende Frage, wo sehen Sie persönlich die wesentlichen Stärken und Schwächen von A1 in Bezug auf Innovationsmanagement?			
7	235-241	Die Schwächen in Puncto der Ressourcen ... ich kann, ähm, viele Innovationen die ich hier umsetzen gerne würde oder möchte, oder Ideen, die man hätte, kann ich nicht umsetzen aufgrund von limitierten Ressourcen, also ich hab ein gewisses Tagesgeschäft, ich bin davon abhängig, dass mir Kunden Geld geben ah ja, für das was ich leiste und das was ich produziere, und da muss ich einfach schauen, wie das zusammen geht, mit .. mit den Ausgaben, die wir haben. Das heißt, die sind klarerweise limitiert in einer kleinen Struktur ähm, und ähm, klar, das ist das eine.	Die Schwächen in puncto der Ressourcen. Viele Ideen oder Innovation, die ich gerne umsetzen würde oder möchte, kann man aufgrund von limitierten Ressourcen nicht umsetzen. Also ich habe ein gewisses Tagesgeschäft und bin davon abhängig, dass mir Kunden Geld geben für das, was ich leiste und produziere. Da muss ich einfach schauen, wie das zusammen funktioniert, mit den Ausgaben, die wir haben. Das heißt, die sind in einer kleinen Struktur klarerweise limitiert. Das ist eine Schwäche.	Schwäche des Unternehmens aufgrund limitierter Ressourcen. Tagesgeschäft notwendig, um zu überleben; oft keine zeitlichen und/oder finanziellen Ressourcen für Innovation.	Kategorie 2b) -) Schwäche sind limitierte Ressourcen (zeitlich und finanziell)
7	241-243	Und das andere, ähm, ja, sind einfach die ... wie soll man sagen, hm, jo es ist eigentlich eh das, es ist darauf zurückzuführen, ja. Also man hat halt im Prinzip ähm limitierte Faktoren, ja.	Die andere ist im Prinzip auf das zurückzuführen. Also man hat im Prinzip limitierte Faktoren.	Limitierte Faktoren im Innovationsmanagement.	
7		Okay ja, und Stärken?			

7	245-254	<p>Stärken wären die kleine Struktur, dass ich schnell bin, dass ich flexibel bin. Ähm, ich kann Innovationen oder Veränderungen schnell umsetzen, schnell kommunizieren, und wenn sie gut sind, dann werden sie auch umgesetzt, ja. Ähm, natürlich in dem Rahmen. Ah ... die Stärke der Firma, generell, würde ich in der, in der ... sag ma in der direkten Beratung auch sehen, in der direkten Dienstleistung, im Knowhow der Leute. Ähm ja, dass doch breit, aber doch tiefgehend ist, ja, in der Form der Menschen, die hier arbeiten. Und auch in der Kommunikation zum Kunden ... also wir sind einfach ein Partner für große Firmen, wo ja, namhafte Hersteller aus Europa an uns herantreten, um Lösungen zu erarbeiten. Und wir sind ein verlässlicher Partner und deshalb sind wir wertgeschätzt da. Klar, in der Nische, aber trotzdem.</p>	<p>Stärken wären die kleine Struktur, in der man schnell und flexibel ist. Ich kann Innovationen oder Veränderungen schnell umsetzen und kommunizieren. Wenn sie gut sind, dann werden sie auch umgesetzt, natürlich in dem Rahmen. Die Stärke der Firma würde ich generell auch in der direkten Beratung und Dienstleistung sehen, also im Knowhow der Leute. Das ist doch breit, aber tiefgehend in der Form der Menschen, die hier arbeiten. Und die Kommunikation zum Kunden. Als wir sind ein Partner für große Firmen. Es treten namhafte Hersteller aus Europa an uns heran, um Lösungen zu erarbeiten. Wir sind ein verlässlicher Partner und deshalb sind wir wertgeschätzt. In der Nische, aber trotzdem.</p>	<p>Stärke aufgrund der kleinen Struktur; ermöglicht schnelle Kommunikation und Umsetzung von guten Ideen. Unternehmen als Berater und Dienstleister; Knowhow der Mitarbeiter. Starke Kommunikation mit dem Kunden; namhafte Partner aus ganz Europa. Geschätzter Anbieter in der Branche.</p>	<p>Kategorie 1b) -) kleine Struktur ermöglicht schnelle Kommunikation (Stärke) -) rasche Umsetzung, wenn Idee gut ist</p>	<p>Kategorie 1a) -) Beratung und Dienstleistung als Stärke -) Knowhow der Mitarbeiter sehr breit, aber trotzdem tief -) Kommunikation mit dem Kunden als Stärke -) namhafte Partner aus ganz Europa -) geschätzter Anbieter in der Branche</p>
---	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

II A) Inhaltsanalyse Interview A2:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	1. Reduktion
1	01-05	Wir haben früher Innovation auch immer nur mit dem Bereich Forschung und Entwicklung verbunden, was ja eigentlich total falsch ist, weil Innovation passiert in jedem Bereich und ah jeder ist damit konfrontiert, weil wenn ich jetzt irgendeine, für meinen Bereich irgendeine tolle Idee hätte und und das wäre jetzt wirklich eine Innovation fürs Unternehmen, dann muss ich jetzt kein Entwickler sein oder irgendwie.	Wir haben früher Innovationen auch immer nur mit dem Bereich Forschung und Entwicklung verbunden. Das ist ja eigentlich total falsch, weil Innovation passiert in jedem Bereich und jeder ist damit konfrontiert. Wenn ich jetzt eine tolle Idee für meinen Bereich hätte und das wäre eine Innovation fürs Unternehmen, dann muss ich kein Entwickler oder sowas sein.	Früher Innovation nur mit Forschung & Entwicklung verbunden; betrifft aber jeden Unternehmensbereich. Man muss kein Entwickler sein, um innovative Ideen zu haben.	Kategorie 2a) -) früher nur Verbindung mit F&E -) Innovation passiert aber in jedem Bereich	
1		Ja, ich habe auch auf eurer Homepage gesehen, ihr habt vor paar Jahren die Organisation komplett umstrukturiert, die Hierarchien abgeschafft, usw.				
1	08-09	Ja ja, genau. Wir haben vor sechs Jahren, über sechs Jahren, damit angefangen und haben alle Chefs abgeschafft, ja haha.	Ja genau. Wir haben vor sechs Jahren damit begonnen und alle Chefs abgeschafft.	vor sechs Jahren Umorganisation gestartet und Unternehmen für innovative Zukunft umstrukturiert.	Kategorie 1b) -) Umorganisation gestartet (seit 6 Jahren) -) Abschaffung Hierarchien und Vorgesetzte -) Einführung Prozesse	Kategorie 2b) -) Umorganisation gestartet (seit 6 Jahren) -) Abschaffung Hierarchien und Vorgesetzte -) Einführung Prozesse
1		Zu der Hierarchie kommen wir dann aber später ohnehin. Dann fangen wir am besten direkt an; Kannst du zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben, wer ihr seid und was A2 genau macht?				

1	13-20	<p>Ja, gern. Also A2 ist ein ähm österreichischen Unternehmen und es gibt uns seit 1963, also wirklich schon eine lange Zeit. Wir sind, seit 1969 haben wir auch einen produzierenden Betrieb, wir ähm produzieren und entwickeln ähm elektronische Steuergeräte, das heißt, also, ähm, unsere Geräte finden dort im industriellen Bereich Einsatz, dort wo es ums messen, überwachen, steuern und regeln geht. Also so nicht so mit Telefonie oder Telekommunikation, haben wir in erster Linie nicht, und auch mit der Überwachung oder Überwachungskameras nicht, weil das ist, weil damit verbindet man uns im ersten Augenblick oft damit.</p>	<p>Ja, gern. Also A2 ist ein österreichisches Unternehmen und es gibt uns seit 1963, also wirklich schon eine lange Zeit. Seit 1969 haben wir einen produzierenden Betrieb, wir produzieren und entwickeln elektronische Steuergeräte. Das heißt, unsere Geräte finden im industriellen Bereich Einsatz, wo es um das messen, überwachen, steuern und regeln geht. Also Telefonie oder Telekommunikation machen wir in erster Linie nicht; auch nicht Überwachung oder Überwachungskameras, weil damit verbindet man uns oft im ersten Augenblick.</p>	<p>Österreichisches Unternehmen. 1963 gegründet; seit 1969 in der Produktion tätig. Entwicklung und Produktion elektronischer Steuergeräte für Industrie (zur Messung, Steuerung, Überwachung, Regelung).</p>	<p>Kategorie 1a) -) österreichisches KMU (Sitz Wien 23) -) 1963 gegründet; seit 1969 auch Produktion -) Entwicklung und Produktion elektronischer Steuergeräte -) Kunden aus Industrie -) 75 Mitarbeiter -) sowohl national als auch international tätig (hoher Exportanteil)</p>	<p>Kategorie 1b) -) Entwicklung und Produktion -) 75 Mitarbeiter</p>
1	20-23	<p>Wir haben, wie gesagt ein österreichisches Unternehmen, wir haben den Hauptsitz hier im 23. Bezirk, haben rund 75 Mitarbeiter derzeit und ähm ja, unser Markt ist im Endeffekt auch vorwiegend unsere Heimat, aber wir exportieren auch sehr viel ähm also unser Exportanteil ist eigentlich sehr hoch.</p>	<p>Wir sind, wie gesagt, ein österreichisches Unternehmen, haben den Hauptsitz hier im 23. Bezirk und derzeit rund 75 Mitarbeiter. Unser Markt ist im Endeffekt vorwiegend unsere Heimat, aber wir exportieren sehr viel und unser Exportanteil ist eigentlich sehr hoch.</p>	<p>Hauptsitz im 23. Bezirk in Wien; 75 Mitarbeiter beschäftigt. Sowohl am österreichischen Markt als auch hoher Exportanteil.</p>		
1		<p>Okay, danke. Und nun zu dir, was machst du? Welche Position hast du im Unternehmen?</p>				
1	26-29	<p>Mein Name ist Eveline Stöger, ich bin seit 30 Jahren im Unternehmen tätig. Ich bin derzeit verantwortlich für die Bereiche, den Bereich Office Management, und hab zusätzlich, ähm, das Office Management war früher klassisch, ich war die klassische Assistentin der Geschäftsleitung ähm;</p>	<p>Mein Name ist Eveline Stöger. Ich bin seit 30 Jahren im Unternehmen tätig. Ich bin derzeit verantwortlich für den Bereich Office Management. Früher war ich die klassische Assistentin der Geschäftsführung.</p>	<p>Interviewpartner seit 30 Jahren im Unternehmen tätig; für Bereich Office Management verantwortlich; früher Assistentin der Geschäftsführung.</p>	<p>Kategorie 3a) -) 30 Jahre bei A2 tätig -) f)verantwortlich für Office Management -) früher Assistentin der Geschäftsführung</p>	

1	29-33	nachdem wir keine Geschäftsführung in dem Haus, also offiziell nach außen haben wir sie natürlich, aber im Haus wird sie nicht gelebt, nicht mehr haben, und wir keine Chefs mehr haben, hab ich dann auch da neu überlegen müssen und überdenken müssen und ah somit hab ich den für mich, den Bereich Office Management und seh mich als Dienstleister im Unternehmen an.	Nachdem wir im Haus keine Geschäftsführung haben (offiziell nach außen hin schon, aber sie wird im Haus nicht gelebt), habe ich mir den Bereich Office Management dann neu überlegen und überdenken müssen; und sehe mich als Dienstleister im Unternehmen an.	Nach Umorganisation Bereich Office Management neu überdacht; Interviewpartner sieht sich als Dienstleister im Unternehmen.	Kategorie 1b) -) Office Management als Dienstleister -) Bereiche durch Umorganisation überdacht	Kategorie 2b) -) Bereiche durch Umorganisation überdacht
1		Okay, danke. Ja, dadurch, dass ihre keine Chefs mehr habt, gibt es dann auch keinen typischen Innovationsmanager im Unternehmen?				
2	36-38	Nein ähm wir haben, ähm, einen Prozess, einen Innovationsprozess, ah aber da sind nicht so wie im klassischen Unternehmen verschiedene ähm oder eine Abteilung zugeordnet, sondern in diesem Innovationsprozess arbeiten mehrere Bereiche hinein.	Nein, wir haben einen Innovationsprozess, aber der ist nicht wie in einem klassischen Unternehmen einer Abteilung zugeordnet, sondern in diesen Prozess arbeiten mehrere Bereiche hinein.	Innovationsprozess, in den mehrere Bereiche einarbeiten; Unternehmen hat keine eigene Innovationsabteilung.	Kategorie 1b) -) Innovationsprozess, der sich über gesamtes Unternehmen zieht -) keine eigene Innovationsabteilung	Kategorie 2b) -) Innovationsprozess, der sich über gesamtes Unternehmen zieht -) keine eigene Innovationsabteilung
2		Okay, und das betrifft dann auch jeden Einzelnen im Unternehmen?				
2	40	Ja, richtig.	Ja, richtig.	Jeder Mitarbeiter hat mit Innovationsprozess zu tun.	Kategorie 1b) -) jeder Mitarbeiter in Innovationsprozess eingebunden	Kategorie 2b) -) jeder Mitarbeiter in Innovationsprozess eingebunden
2		Okay, spannend. In der Literatur wird Innovation oft als wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens bezeichnet. Wie stehst du zu dieser Aussage bzw. wie definierst du Innovation für dich persönlich?				

2	44-51	<p>Hm also grundsätzlich, Innovation ah ist sehr sehr wichtig, ähm, also rein jetzt wenn's um, nur um unser Kerngeschäft geht, unsere Produktion geht, wenn wir da nicht innovativ sind und auch da nicht ständig ähm neue Innovationen am Markt bringen, werden wir über kurz oder lang nicht mehr ähm überleben können so in der Form, grad in der heutigen Zeit mit der Technologie und da wir in diesem Sektor tätig sind, sehr schnelllebig ist und sich da ein sehr ähm großer Wandel getätigt hat, merken wir da auf alle Fälle ... also da, rein fürs Kerngeschäft, ohne Innovation geht gar nichts und in den anderen Bereichen, wenn'st ein Unternehmen der Zukunft sein möchtest, dann musst auch ah innovativ in jedem Bereich auf jeden Fall sein.</p>	<p>Grundsätzlich ist Innovation sehr wichtig, wenn es rein um unser Kerngeschäft und unsere Produktion geht. Wenn wir da nicht innovativ sind und ständig neue Innovationen auf den Markt bringen, werden wir kurz- oder langfristig nicht überleben können in dieser Form. Gerade in der heutigen Zeit mit der Technologie, und da wir in einem sehr schnellebigen Sektor tätig sind und sich da ein großer Wandel getätigt hat. Also rein für das Kerngeschäft würde es ohne Innovation gar nichts gehen; und auch in den anderen Bereichen - wenn man ein Unternehmen der Zukunft sein möchte, dann muss man auf alle Fälle auch in jedem Bereich innovativ sein.</p>	<p>Kerngeschäft verlangt kurz- und langfristig Innovation. Unternehmen in schnelllebiger Branche tätig. "Unternehmen der Zukunft" muss innovation sein;</p>	<p>Kategorie 1a) -) innovatives Kerngeschäft (verlangt Innovation)</p>	<p>Kategorie 2b) -) Unternehmen der Zukunft</p>
2		<p>Okay, danke. Damit hat sich die nächste Frage, welchen Stellenwert das Thema bei A2 hat eigentlich schon beantwortet. Findest du es wichtig, dass auch Externe, Kunden z.B., das Schlagwort Innovation mit euch verbinden?</p>				
2	55-58	<p>Ähm ja, ja, weil uns das ja im Endeffekt, wir, uns das auf die Fahne geschrieben haben, dass wir das Unternehmen der Zukunft sind, schon alleine mit unserer Organisationsform, die wir vor sechs Jahren umgestellt haben, wollten wir da schon mit dem Begriff „New Work“ ganz a neue Richtung gehen. Und da auch innovativ, Pionier oder Visionär sein.</p>	<p>Ja, wir haben uns im Endeffekt auf die Fahne geschrieben, dass wir ein Unternehmen der Zukunft sind. Schon alleine mit der Organisationsform, die wir vor sechs Jahren umgestellt haben, möchten wir mit dem Begriff "New Work" eine neue Richtung gehen. Und da innovativ, Pionier und Visionär sein.</p>	<p>bezeichnet sich als Unternehmen der Zukunft. Pionier und Visionär beim Thema "New Work"</p>	<p>Kategorie 2b) -) Pionier und Visionär beim Thema "New Work"</p>	
2		<p>Ja, Unternehmen mit dieser Organisationsform gibt es ja bis jetzt auch kaum ...</p>				

2	60-65	<p>Richtig, ja. Nämlich auch, andenken, weil das merken mir nämlich schon, das Interesse ist von vielen Firmen groß, ah dass sie sich mit dem Gedanken ähm anfreunden oder schonmal beschäftigen, aber die Umsetzungsphase ist dann ganz was anderes, und wir sind jetzt wirklich mittlerweile so ein Best Practice Beispiel geworden ähm wo ma sagen okay wir sagen's nicht nur, sondern wir haben's ganz einfach wirklich umgesetzt, mit allen Ecken und Kanten, und und und.</p>	<p>Richtig, ja. Wir merken schon, dass viele Firmen Interesse haben und sich mit dem Gedanken anfreunden oder beschäftigen, aber die Umsetzungsphase ist etwas ganz anderes. Wir sind jetzt wirklich mittlerweile so ein Best Practice Beispiel geworden, bei dem man sagen kann, wir reden nicht nur, sondern wir haben es wirklich umgesetzt, mit allen Ecken und Kanten.</p>	<p>viele Unternehmen sind interessiert an so einer Organisationform, aber scheitern an der Umsetzung. A2 als Best Practice Beispiel.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Best Practice Beispiel für andere Unternehmen -) Organisation verlangt hohes Maß an Verantwortung der Mitarbeiter</p>	<p>Kategorie 1b) -) Mitarbeiter hohe Eigenverantwortung</p>
2	65-67	<p>und das hat ja nicht nur positive Seiten, das hat ja auch einige negative Seiten, oder es ist ja nicht immer so einfach so so ah eine Organisation so zu betreiben fordert auch viel Maß an an ah Verantwortung mit sich, bringt das mit sich.</p>	<p>Das hat nicht nur positive Seiten, es hat auch einige negative Seiten, oder es nicht immer so einfach die Organisation zu betreiben, da es auch viel fordert und ein hohes Maß an Verantwortung mit sich bringt.</p>	<p>nicht nur positive Auswirkungen seit Umorganisation. Hohes Maß an Verantwortung verlangt.</p>		
2		<p>Bezeichnest du dich selbst als innovativ? Und wenn ja, wieso? Hättest du Beispiele, woran man das erkennt oder worin sich das zeigt?</p>				
2-3	70-76	<p>Hm, das ist schwierig, also sagen wir mal so, als innovativ weiß ich jetzt nicht ganz, weil ob ich das 1:1 so sagen kann, aber ja ich versuche ähm in meinem Bereich Dinge immer zu hinterfragen und somit auch da immer wieder auf auf ähm mich heraus aus dieser eingefahrenen Schiene zu heben, und versuche auch da immer wieder Neuerungen sehr aufgeschlossen zu sein und versuche auch soweit es geht ähm innovative Ideen einzubringen, das schon. Aber als ähm ob man wirklich jetzt sagen kann, dass ich innovativ bin ja das ist die Frage haha. Ist ja auch immer die Sache wie man das definiert.</p>	<p>Das ist schwierig. Sagen wir so, ich weiß nicht ob man 1:1 sagen kann, dass ich innovativ bin, aber ich versuche die Dinge in meinem Bereich immer zu hinterfragen und mich somit auch immer wieder aus dieser eingefahrenen Schiene zu heben und zu bewegen. Ich versuche immer, Neuerungen gegenüber sehr aufgeschlossen zu sein und versuche auch, soweit es geht, innovative Ideen einzubringen. Aber ob man wirklich sagen kann, dass ich innovativ bin, das ist die Frage und auch immer eine Sache, wie man das definiert.</p>	<p>Interviewpartner hinterfragt Dinge und möchte sich weiterentwickeln. Interviewpartner aufgeschlossen gegenüber Neuem; sieht sich schon eher als "innovativ", aber Definitionsfrage.</p>	<p>Kategorie 3b) -) innovatives Verhalten -) hinterfragt Dinge im eigenen Arbeitsbereich -) stets aufgeschlossen gegenüber Neuem</p>	

3		<p>Okay, danke. Ja, über die nächste Frage muss man vielleicht etwas nachdenken, aber erinnerst du dich an eine Situation, in der du bereits eine Idee, die du hattest, umgesetzt hat, die maßgeblich zum Innovationsgeschehen im Unternehmen beigetragen hat?</p>				
3	68-08	<p>Hm ja, also ich bin unter anderem für die Lehrlinge im Haus verantwortlich und wir haben vor paar Jahren ähm wo ma auch gesagt haben okay, wo könnt ma da ansetzen, ähm wir hatten auch immer wieder ähm wir sind ein ISO-zertifiziertes Unternehmen und sind auch ja, haben auch gewisse Umweltauflagen, die wir halt auch erfüllen sollten, und da ist mir damals die Idee gekommen, dass wir ein Lehrlingsprojekt gründen, das heißt „Greenable Life“ und das ist immer wieder mit den Lehrlingen, fortlaufend, also die aktuellen Lehrlinge begleiten das Projekt mit der Schirmherrschaft von mir, ähm und da versuchen wir schon auch ... also der Grundgedanke war auch dass die Jugend, für die ja eigentlich die ganze Umwelt, Ressourcen, Nachhaltigkeit, Umgang mit den Ressourcen usw. am wichtigsten ist, weil die doch am längsten auf der Welt sind, ähm ja und ah ja, dass die so ein Zeichen setzen.</p>	<p>Also ich bin unter anderem für die Lehrlinge im Haus verantwortlich und da wir ein ISO-zertifiziertes Unternehmen sind und gewisse Umweltauflagen haben, die wir erfüllen sollten, ist mir vor paar Jahren die Idee gekommen, dass wir ein Lehrlingsprojekt gründen. Das heißt "Greenable Life" und das wird fortlaufend von unseren aktuellen Lehrlingen begleitet mit der Schirmherrschaft von mir. Der Grundgedanke war, dass die Jugend, für die die ganze Umwelt, Ressourcen, Nachhaltigkeit und der Umgang mit Ressourcen am wichtigsten ist, weiß sie doch am längsten auf der Welt sind, ein Zeichen setzten sollten.</p>	<p>ISO-zertifiziertes Unternehmen; Innovation notwendig. Interviewpartner hat Lehrlingsprojekt zum Thema Umwelt und Nachhaltigkeit gegründet (wichtiges Thema für A2).</p>	<p>Kategorie 1a) -) ISO-zertifiziert -) Lehrlingsausbildung</p>	<p>Kategorie 2a) -) ISO Zertifizierung mit Innovation verbunden -) Umweltauflagen erfordern Innovation</p>
3	96-68	<p>Ja und da haben wir z.B. immer wieder Projekte, die für unsere Umweltstatistik ähm sehr vorteilhaft sind, wir haben da, da versuchen wir, wir haben das ah auf drei Säulen aufgebaut – Daily Eco, Daily Fit und Daily Social – und da versuchen wir ähm im Social Bereich sehr ah tatkräftig unterstützen ... Daily Fit, wir machen, wir versuchen die Leute wirklich fit zu halten, machen gesunde Jause im Unternehmen, also auch da bei Daily Eco, wir haben, die Lehrlinge machen den Energieführerschein und ah versuchen auch da, diesen Umweltgedanken, diesen Ressourcengedanken ins Unternehmen zu tragen.</p>	<p>Und da haben wir immer wieder Projekte, die für unsere Umweltstatistik sehr vorteilhaft sind. Wir haben das auf drei Säulen aufgebaut - Daily Eco, Daily Fit und Daily Social. So versuchen wir, im Social Bereich tatkräftig zu unterstützen. Bei Daily Fit versuchen wir, die Leute fit zu halten und machen eine gesunde Jause im Unternehmen. Bei Daily Eco machen unsere Lehrlinge den Energieführerschein und wir versuchen, diesen Umwelt- und Ressourcengedanken ins Unternehmen zu tragen.</p>	<p>Projekte dienen der Umweltstatistik. Mehrere Bereiche, in denen Lehrlinge sensibilisiert.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Umwelt und Nachhaltigkeit als wichtiges Thema -) Lehrlingsprojekt für Umwelt und Nachhaltigkeit</p>	

3		Mhm, interessant. Wie viele Lehrlinge habt ihr zurzeit?				
3	98	Derzeit drei.	Derzeit drei.	Unternehmen hat aktuell drei Lehrlinge.	Kategorie 1b) -) bildet drei Lehrlinge aus	
3		Klingt sehr interessant auf jeden Fall. Okay ... also Innovationsmanager habt ihr ja keinen mehr, demnach hat der auch keinen maßgeblichen Einfluss auf das Innovationsgeschehen. Es ist jeder Mitarbeiter gleichermaßen beteiligt?				
3	102	Ja, genau, jeder, ja.	Ja genau, jeder.	kein Innovationsmanager im Unternehmen. Jeder Mitarbeiter trägt zum Innovationsgeschehen bei.	Kategorie 1b) -) kein Innovationsmanager	Kategorie 2b) -) kein Innovationsmanager -) jeder Mitarbeiter beteiligt
3		Okay, passt. Ich habe hier einige Adjektive mitgebracht. Kannst du bitte die vier auswählen, die deiner Meinung nach am ehesten auf dich persönlich zutreffen und diese reihen?				
3	106	Auf mich? Unabhängig jetzt von der Innovation?	Auf mich? Unabhängig von der Innovation?			
3		Ja, auf dich persönlich. Und wenn du ein Beispiel hast, wie so dich eine Eigenschaft auszeichnet, dann das auch gerne.				
4	109-110	Mhm, mhm ... also kommunikativ, setzt meine Tätigkeit im Office Management, da ich mich als Dienstleister im Unternehmen sehe, grundsätzlich voraus.	Also kommunikativ setzt meine Tätigkeit im Office Management grundsätzlich voraus, da ich mich als Dienstleister im Unternehmen sehe.	Kommunikativ als erstes Adjektiv. Office Management als Dienstleistung im Unternehmen	Kategorie 3b) -) kommunikativ, da in Office Management -) Dienstleister im Unternehmen	
4	110-112	Ähm, flexibel, da ich jetzt wirklich auch ah oft, weil ich jetzt auch da net nur einen hab, der mir da im Endeffekt da Aufgaben gibt oder ich Aufgaben machen muss, sondern das breitgefächert ist.	Flexibel, da ich im Endeffekt nicht nur von einem Aufgaben bekomme oder dessen Aufgaben machen muss, sondern das breitgefächert ist.	Flexibel als zweites Adjektiv. Breitgefächertes Aufgabengebiet.	Kategorie 3b) -) flexibel -) breitgefächertes Aufgabengebiet	

4	112-116	Empathisch weil ah würd ich mich bezeichnen weil ah ich ganz einfach auch da so mittlerweile so die Mutter der Firma geworden bin haha, und auch aufgrund für die Lehrlinge so eine Firmen-Mama geworden bin, und sie mich auch so bezeichnen, daher würd ich das persönlich so sehen.	Als empathisch würde ich nicht bezeichnen, weil ich mittlerweile auch die Mutter der Firma geworden bin. Für die Lehrlinge bin ich die Firmen-Mama geworden und da sie mich auch so bezeichnen, würde ich das persönlich so sehen.	Empathisch als drittes Adjektiv. Viele Mitarbeiter kommen mit Anliegen zu Interviewpartner.	Kategorie 3b) -) empathisch -) offenes Ohr für Lehrlinge und Kollegen
4	116-118	Und ähm ... proaktiv, weil ich schon auch erstens amal auch da immer wieder versuche da auch querzudenken und auch immer wieder Dinge zu hinterfragen und auch da aktiv auf die Leute zugeh und sie da ja okay, bissl aus der Reserve locke, das zu versuchen, ja.	Und proaktiv, weil ich schon immer wieder versuche, auch querzudenken und Dinge immer wieder hinterfrage. Und auch aktiv auf Leute zugehe und versuche, sie bisschen aus der Reserve zu locken.	Proaktiv als viertes Adjektiv. Querdenkerin; hinterfragt Dinge. Interviewpartner geht aktiv auf Leute zu und lockt sie aus Rerserve.	Kategorie 3b) -) proaktiv -) Querdenkerin; hinterfragt Dinge
4		Okay, vielen Dank. Ja, eigentlich sind alle Begriffe, die hier stehen, Begriffe die mit Innovation und innovativ handelnden Menschen verbunden werden. Würden dir zu dem Thema noch Begriffe einfallen, die hier auf der Liste fehlen? Also wenn da jetzt an Innovation denkst?			
4	123-125	Nein, weil grundsätzlich braucht man die alle, auch z.B. neugierig, das Dinge hinterfragen, auch da das reininterpretieren kann, grundsätzlich auch in dieses proaktive ... also grundsätzlich auf den ersten Blick deckt es das schon gut ab, ja.	Nein, weil man braucht grundsätzlich alle; z.B. auch neugierig, Dinge hinterfragen, da kann man das auch reininterpretieren. Auch proaktiv. Also grundsätzlich deckt es das auf den ersten Blick schon gut ab, ja.	Alle Begriffe auf Liste sind innovationsfördernd.	Kategorie 2a) -) alle Begriffe auf Liste als innovationsfördernd
4		Okay, gut. Diese Eigenschaften sind auch klassische Merkmale, mit denen Entrepreneure in der Theorie beschrieben werden. Würdest du dich selbst als eine Art Entrepreneur bezeichnen? Also als jemand, der neue unternehmerische Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt?			

4	130	Ja schon, indirekt vielleicht, ja ja ja. Mhm.	Ja schon, indirekt vielleicht.	Interviewpartner sieht sich indirekt als Entrepreneur, der neue Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt.	Kategorie 3b) -) sieht sich indirekt als Entrepreneur	
4		Würdest du auch sagen, dass sich hier im Unternehmen vergleichsweise mehrere Entrepreneurure befinden, da ihr ja eine Struktur habt, die zu so einem Denken einlädt?				
4	133	Ja, ja. Auf alle Fälle.	Ja, auf alle Fälle.	Bei A2 vergleichsweise viele Mitarbeiter, die entrepreneurial angehaucht sind.	Kategorie 2b) -) viele Entrepreneurure und Intrapreneure	
4		Also gerade, weil man hier keine Hierarchieebenen hat?				
4	135-141	Richtig. Ja, auch da ... ich sag auch immer wieder, ähm, ähm, du bist der Unternehmer im Unternehmen letztendlich, ja. Auch von deinem Denken, von deiner Vorgehensweise. Ah wir haben nicht alle, die so denken. Das ist immer wieder so, dass man merkt, dass man auf nicht alle wirklich so ... aber das ist auch okay so, ein guter Mix ist auch wichtig, aber wir haben sehr viele die wirklich und im Unternehmen, obwohl sie jetzt da ah kein Chef sind, kein Statussymbol haben oder keine Macht haben in dem Sinn, wirklich ah agieren als wären sie der Unternehmer im Unternehmen, ja.	Richtig. Ich sage immer wieder, du bist letztendlich der Unternehmer im Unternehmen. Auch von deinem Denken und deiner Vorgehensweise. Es denken nicht alle so. Es ist immer wieder so, dass man merkt, dass nicht alle so sind, aber das ist auch okay so, ein guter Mix ist auch wichtig. Aber wir haben wirklich sehr viele im Unternehmen, die, obwohl sie kein Chef sind, kein Statussymbol oder Macht haben, agieren als wären sie der Unternehmer im Unternehmen.	jeder Mitarbeiter ist aufgrund der Struktur Unternehmer im Unternehmen. Leitsatz trifft nicht auf jeden Mitarbeiter zu, aber auf viele.	Kategorie 2b) -) viele agieren als Unternehmer im Unternehmen	Kategorie 1b) -) Struktur zieht Entra-/ Intrapreneure an
4		Du warst ja auch schon vor der Organisationsumstellung bei A2. Merkt man da einen Unterschied beim Verhalten der Mitarbeiter, was dieses Thema betrifft?				

4-5	144-149	<p>Ja ja ja. Also viele sind ah mit der neuen Verantwortung oder ähm Verantwortung, die sie, und das Vertrauen, dass sie bekommen haben, wirklich gewachsen, so auch aus sich heraus. Und da hat man wirklich gesehen, sie haben Spaß daran und am dem Gefühl, dass ihnen das Vertrauen geschenkt wurde, das ist schon ein großer Vertrauensvorschuss ja auch ähm ja, dass sie dadurch wirklich viel viel mehr aus sich heraus gekommen sind und dadurch viel aktiver geworden sind, ja.</p>	<p>Ja. Also viele sind mit der Verantwortung und dem Vertrauen, das sie bekommen haben, wirklich aus sich heraus gewachsen. Man hat wirklich gesehen, sie haben Spaß daran und an dem Gefühl, dass ihnen Vertrauen geschenkt wurde. Das ist ja auch ein großer Vertrauensvorschuss. Und die sind wirklich viel mehr aus sich heraus gekommen und dadurch viel aktiver geworden.</p>	<p>Mitarbeiter wachsen aus übertragener Verantwortung und sind aktiver. Vertrauensvorschuss, der Mitarbeiter motiviert.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Vertrauensvorschuss wegen Struktur -) viele Mitarbeiter wachsen an Verantwortung</p>	
5		<p>Mhm, okay. Interessant. Wenn du an deine tägliche Arbeit denkst, welche Faktoren motivieren dich, morgens zur Arbeit zu gehen und deine Leistung zu erbringen?</p>				
5	152-157	<p>Also grundsätzlich hab ich einen großen Spaß an meiner Arbeit. Die Dinge, wie ich sie tun kann ähm ja, dass ich das Vertrauen habe, dass ich ah die Dinge ah eigenständig entscheiden kann, dass fördert meine Motivation ähm ja, grundsätzlich die Kollegen. Wir haben, wir sind ein sehr familiäres Unternehmen und gehen auch so miteinander um, dieser ähm dieses Begegnen auf Augenhöhe finde ich sehr sehr ah ... ja, begeistert jetzt im Endeffekt, ja.</p>	<p>Also grundsätzlich habe ich großen Spaß an meiner Arbeit. Die Dinge, die ich mache und das Vertrauen, dass ich die Dinge eigenständig entscheiden kann, fördert meine Motivation. Grundsätzlich die Kollegen, wir haben ein sehr familiäres Unternehmen und gehen auch so miteinander um. Dieses Begegnen auf Augenhöhe finde ich sehr begeistert im Endeffekt.</p>	<p>Interviewpartner hat Spaß an Arbeit. Vertrauen und Selbständigkeit als Motivationsfaktoren. Familiäres Klima; jeder begegnet sich auf Augenhöhe.</p>	<p>Kategorie 4) -) Spaß an der Arbeit (Kategorie 3b) -) familiäres Klima und Umgang miteinander</p>	<p>Kategorie 1b) -) Vertrauen und Selbständigkeit bei Arbeit</p>
5		<p>Okay, und du bist zwar jetzt nicht direkt über ein Team gestellt, für das du verantwortlich bist. Aber motivierst du deine Kollegen auch?</p>				

5	160-164	Also, ich bin jetzt nicht direkt, nicht im klassischen Sinne dafür verantwortlich jetzt wie ein Abteilungsleiter oder wie ein Ding, aber ich hab natürlich in meinem Bereich ein Team, das versuche ich natürlich zu motivieren, das gehört auch dazu finde ich. Ich bin für die Lehrlinge verantwortlich, hab da eine Personalverantwortung ja auch über, hab auch da Kollegen und das find ich jetzt ah ja, das ergibt sich dann einfach auch so.	Also ich bin jetzt nicht direkt verantwortlich wie ein Abteilungsleiter im klassischen Sinn, aber ich habe in meinem Bereich ein Team, das versuche ich natürlich zu motivieren. Das gehört auch dazu, finde ich. Ich bin für die Lehrlinge verantwortlich und habe da eine Personalverantwortung. Das ergibt sich dann einfach auch so.	Interviewpartner nicht direkt verantwortlich für Mitarbeiter, aber übernimmt motivierende Rolle in Team. Interviewpartner hat Personalverantwortung. für Lehrlinge	Kategorie 3a) -) keine direkte Verantwortung für Team, aber motivierende Rolle -) Personalverantwortung für Lehrlinge	
5		Okay. Würdest du deine Kollegen generell als aufgeschlossen gegenüber Neuem bezeichnen oder sind die da eher zurückhaltend?				
5	167-171	Na, grundsätzlich immer aufgeschlossen. Sogar die Lehrlinge sind da aufgeschlossen, weil grad beim Lehrlingsprojekt ah da kommen sie, da komm ich oft mit neuen Ideen oder sonst irgendwas, also da versuchen sie dann auch wirklich so ja okay wie könn'ma das dann umsetzen und da sind sie ... oder kommen selbst auch mit Ideen. Und das find ich dann immer sehr sehr ah befruchtend, ja.	Nein, grundsätzlich immer aufgeschlossen, sogar die Lehrlinge, weil gerade beim Lehrlingsprojekt komme ich oft mit neuen Ideen; da versuchen sie dann auch wirklich, das umzusetzen, und kommen auch selbst mit neuen Ideen. Das finde ich immer sehr befruchtend.	Mitarbeiter sehr aufgeschlossen gegenüber Neuem. Lehrlinge bringen Ideen ein und sind an Umsetzung beteiligt.	Kategorie 2b) -) Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem -) Lehrlinge bringen neue Ideen ein und helfen bei Umsetzung	Kategorie 4) -) Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem -) Lehrlinge bringen neue Ideen ein und helfen bei Umsetzung
5		Das muss ja auch für einen Lehrling spannend sein, in so unterschiedliche Projekte eingebunden zu werden ...				

5	174-180	Ja, ja. Ich denk halt auch, dass es wichtig ist, auch da ihnen ah was mitzugeben, weil das Arbeiten von morgen ist halt nicht mehr so wie'st as früher gehabt hast. Sicher, es hat sich sehr verändert. Auch wenn'st in einem klassischen, hierarchischen Unternehmen bist, hat es sich verändert, ja. Du arbeitest sehr oft in Projekten, bist oft wirklich auch nicht mehr, dass du jetzt sagst okay das ist mein Arbeitsbereich und über den Tellerrand soll ich nicht hinausschauen, das glaube ich gibt es fast nicht mehr. Und somit ist es da für mich schon auch wichtig, dass ich denen Jugendlichen auch das mitgebe, ja.	Ja. Ich denke, dass es wichtig ist, ihnen auch etwas mitzugeben, weil das Arbeiten von Morgen ist nicht mehr so wie es früher war. Es hat sich sehr viel verändert. Auch wenn man in einem klassischen hierarchischen Unternehmen ist, hat es sich verändert. Man arbeitet sehr oft in Projekten, ist oft nicht mehr für einen Arbeitsbereich zuständig, ohne über den Tellerrand zu schauen. Das gibt es fast nicht mehr, glaube ich. Somit ist es für mich schon auch wichtig, dass ich den Jugendlichen das mitgebe.	Täglicher Arbeitsalltag verändert sich im Laufe der Zeit. Projektbasiertes Arbeiten; Blick auf mehrere Bereiche notwendig.	Kategorie 2b) -) projektbasiertes Arbeiten mit Einbeziehung mehrerer Bereiche	Kategorie 1b) -) projektbasiertes Arbeiten mit Einbeziehung mehrerer Bereiche
5		Okay, ja. Hattest du schon mal Schwierigkeiten, deine Kollegen für eine Idee, die du gerne umgesetzt gehabt hättest, zu begeistern?				
6	183	Ah, ja unter anderem schon.	Ja, unter anderem schon.	Bereits Schwierigkeiten bei Einbringung neuer Ideen.	Kategorie 2b) -) Schwierigkeiten bei neuen Ideen	Kategorie 4) -) Schwierigkeiten bei neuen Ideen
6		Und wie bist du dann mit so einer Situation umgegangen?				
6	185-187	Grundsätzlich, ich hab halt, ich hab herausgearbeitet, was für einen Mehrwert es für das Projekt, A2 oder generell unser tägliches Tun und Handeln wie es ist, was es dem Bereich bringt ähm ...	Grundsätzlich habe ich den Mehrwert für das Projekt oder A2 generell herausgearbeitet und was es dem Bereich bringt.	Interviewpartner erarbeitet potentiellen Mehrwert bevor es Idee vorschlägt.		
6	187-190	Wenn man zum Beispiel das Lehrlingsprojekt hernimmt, da hab ich natürlich auch da schon eine Idee gehabt wo sie zuerst nicht so begeistert waren ah aber ich hab dann schon auch versucht, mit Argumenten und ihnen schon auch den Mehrwert zu unterstreichen.	Wenn man z.B. das Lehrlingsprojekt hernimmt, habe ich da auch eine Idee gehabt, über die sie zuerst nicht so begeistert waren. Aber ich habe dann versucht, mit Argumenten den Mehrwert zu unterstreichen.	Idee wird mit Argumenten verstärkt.	Kategorie 2b) -) vorgestellte Idee braucht Mehrwert -) Aufstellung von Argumenten	

6	190-196	Aber auf der anderen Seite, wenn ich dann letztendlich im Gespräch kommt man ja auch selbst oft drauf mit einer Idee oder einem einem Gedanken und hat den oft ja auch nicht ganz zu Ende gedacht und ähm, wenn dann im Brainstorming wenn man da drauf kommt, also wenn ma den Mehrwert ... wenn man dann draufgekommen ist, dass es vielleicht doch nicht diesen Mehrwert hat, ah oder doch nicht so innovativ ist, ah ist es für mich jetzt auch kein Problem, dass ich sag okay gut na passt, war ein Vorschlag und nehme ich wieder zurück.	Auf der anderen Seite, wenn man dann letztendlich im Gespräch bemerkt, dass man eine Idee oder einen Gedanken nicht zu Ende gedacht hat, und dann im Brainstorming draufkommt, dass es vielleicht doch nicht diesen Mehrwert hat, oder doch nicht so innovativ ist, ist es für mich auch kein Problem zu sagen "okay, das war zwar ein Vorschlag und das nehme ich so wieder zurück".	im Gespräch werden Argumente abgewogen und bewertet.	Kategorie 2b) -) im Gespräch werden Argumente bewertet -) Argumente als Basis für Umsetzung	Kategorie 4) -) im Gespräch werden Argumente bewertet -) Argumente als Basis für Umsetzung
6	196-197	Ah aber ich konnte auf der anderen Seite auch durch das ah Aufzeigen des Mehrwertes mit Argumenten auch sie wieder da zu begeistern, dass sie da mitmachen.	Aber auf der anderen Seite konnte ich durch das Aufzeigen des Mehrwerts mit Argumenten sie auch dazu begeistern, dass sie mitmachen.	Kollegen werden mit Argumenten überzeugt.	Kategorie 1b) -) Innovation erst nach Gespräch umgesetzt	
6		Also ihr besprecht eure Ideen grundsätzlich im Team?				
6	199-202	Ja ja ja ja. Also es wird nie, es ist in der Form nie, dass man sagt das okay das ist jetzt meine Idee, wie man das im klassischen Unternehmen hat, der Chef oder Abteilungsleiter kommt und sagt das mach ma jetzt so, egal was die Mitarbeiter machen oder sagen, das wird gemacht, ja. Also das wird im Endeffekt nie.	Ja. Also es sagt niemand "okay, das ist jetzt meine Idee." Im klassischen Unternehmen kommt der Chef oder Abteilungsleiter und sagt wie man es macht, egal was die Mitarbeiter machen oder sagen. Bei uns im Endeffekt nie.			
6	202-206	Für mich ist es wichtig, und so treffen wir auch unsere Entscheidungen ähm das wir erstens mal, dass wir das im Team besprechen ah und wenn wir wirklich alle davon überzeugt sind oder mehrheitlich davon überzeugt sind, weil wir zum Beispiel eine Abstimmung auch haben, ist dann halt auch dann muss die Mehrheit oder auch das ganze Team die Entscheidung treffen, ja.	Für mich ist es wichtig, und so treffen wir auch unsere Entscheidungen, das wir diese erstens einmal im Team besprechen und wir wirklich alle davon überzeugt sind. Weil wir haben auch Abstimmungen und dann ist es die Mehrheit oder das ganze Team, das die Entscheidung trifft.	Besprechung im Team; nur wenn Mehrheit überzeugt ist, wird einer Idee weiter nachgegangen.	Kategorie 1b) -) Besprechung immer im Team (Mehrheit notwendig)	

6		Okay, vielen Dank. Zum Thema Innovationskultur, obwohl wir das im Großen und Ganzen schon geklärt haben – ihr habt eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur? Trotzdem, wie würdest du die Kultur hier im Unternehmen mit deinen Worten beschreiben?				
6	210-213	Hm ja, die Kultur hier in unserem Unternehmen, das ist jetzt, joa ... also, grundsätzlich, eine sehr offene Kultur, wir begegnen uns auf Augenhöhe, was ein schönes, angenehmes Gefühl ist. Nämlich auch wirklich der Geschäftsführer begegnet jedem Mitarbeiter auf Augenhöhe, und da gibt's das dann auch untereinander nicht in der Form.	Die Kultur hier in unserem Unternehmen ist eine sehr offene Kultur. Wir begegnen uns auf Augenhöhe, das ist ein schönes, angenehmes Gefühl. Auch der Geschäftsführer begegnet nämlich jedem Mitarbeiter auf Augenhöhe; das gibt es dann auch untereinander nicht in der Form.	Offene Unternehmenskultur. Keine Hierarchie, jeder begegnet sich auf "Augenhöhe".	Kategorie 4) -) sehr offene Unternehmenskultur -) jeder begegnet sich auf Augenhöhe	Kategorie 1b) -) jeder begegnet sich auf Augenhöhe
6	213-219	Ein sehr transparentes, eine sehr transparente Kultur. Wir haben wirklich alle Informationen, bis auf Gehaltslisten, die haben wir nicht offengelegt, aber grundsätzlich ... auch da, wäre für mich persönlich, hätte ich grundsätzlich kein Problem damit, würd für mich sogar noch so ein bisschen unterstreichend reinpassen, aber es gibt dann doch den ein oder anderen Kollegen und da muss man dann, und wenn nur einer dagegen ist, das muss man dann respektieren und auch akzeptieren.	Eine sehr transparente Kultur. Wir haben alle Informationen, bis auf Gehaltslisten, offengelegt. Grundsätzlich hätte ich persönlich auch kein Problem damit, das würde für mich sogar noch ein bisschen unterstreichend hinein passen, aber es gibt dann doch den ein oder anderen kollegen und da muss man, wenn auch nur einer dagegen ist, das respektieren und akzeptieren.	Transparente Unternehmenskultur; fast alle Informationen offengelegt (außer Gehaltsliste).	Kategorie 4) -) transparent, Offenlegung relevanter Informationen	

6-7	219-225	<p>Aber ansonsten wirklich eine sehr fehlerfreundliche Kultur. Also auch da, wir stehen dazu und sagen einfach joa, wer einen Fehler gemacht, da wirst du nicht an den Pranger gestellt, sondern ganz einfach ja red ma drüber und lern ma daraus. Ähm ja, wir scheuen uns auch nicht, wenn wir einen Weg gehen wo ma sagen okay, das ist jetzt bissl eine Sackgasse, wir sagen dann gut ja, schlagen wir einen neuen Weg ein. Wir versuchen auch aus unseren Fehlern zu lernen und sehen uns als als ah als DNA, die sich ständig neu entwickelt und und neu formt, ah, also so sehen wir uns auch. So ist auch die Kultur.</p>	<p>Ansonsten haben wir eine wirklich sehr fehlerfreundliche Kultur. Also wir stehen dazu und wenn einer einen Fehler gemacht hat, wird der nicht an den Pranger gestellt, sondern dann reden wir darüber und lernen daraus. Wir scheuen uns auch nicht, wenn wir einen Weg gehen, bei dem wir sagen "okay, das ist jetzt bisschen eine Sackgasse". Dann ist das gut und wir schlagen einen neuen Weg ein. Wir versuchen auch, aus unseren Fehlern zu lernen und sehen uns als DNA, die sich ständig neu entwickelt und formt. Also so sehen wir uns auch. So ist auch die Kultur.</p>	<p>Fehlerfreundliche Unternehmenskultur; über Fehler wird offen geredet, um daraus zu lernen. Neue Wege werden ausprobiert; ständige Weiterentwicklung.</p>	<p>Kategorie 4) -) Fehlerkultur im Unternehmen -) neue Wege probiert -) ständige Weiterentwicklung</p>	<p>Kategorie 2b) -) Fehlerkultur im Unternehmen -) neue Wege probiert -) ständige Weiterentwicklung</p>
7		<p>Okay, ja – vielen Dank. Die Struktur und die Sache mit der Hierarchie haben wir ja eigentlich auch schon besprochen. Könntest du die Unternehmensstruktur vielleicht trotzdem kurz erklären?</p>				
7	229-234	<p>Haha ja gerne. Also wir haben im Endeffekt 11 Bereiche. Ähm, in diesen Bereiche, die haben wir, oder man kann es sich klassisch vorstellen. Du hast ein Unternehmen mit Abteilungen, wir hatten das genauso vorher, aber haben dann alle Abteilungen über Board geworfen und haben geschaut wie haben wir die Arbeitsprozesse ja ... aus diesen Arbeitsprozessen sind dann die Bereiche geworden, ah und die haben sich halt zusammengeformt, je nachdem wie die Tätigkeiten sind.</p>	<p>Ja gerne. Im Endeffekt haben wir 11 Bereiche. Diese Bereiche kann man sich klassisch vorstellen; du hast ein Unternehmen mit Abteilungen, das hatten wir vorher genauso, aber haben die Abteilungen dann über Board geworfen und geschaut, welche Arbeitsprozesse wir haben. Diese Prozesse sind dann zu Bereichen geworden und haben sich geformt, je nachdem, wie die Tätigkeiten sind.</p>	<p>11 Bereiche im Unternehmen. Anstelle von Abteilungen Bereiche mit Arbeitsprozessen.</p>	<p>Kategorie 1b) -) 11 Bereiche im Unternehmen -) Bereiche anstatt Abteilungen -) Arbeitsprozesse und Teilprozesse</p>	

7	234-240	Haben dann teilweise, also wie das bei mir zu Beispiel ist, ich bin im Bereich Office Management und war vorher die klassische Assistentin der Geschäftsführung und hab für meinen Bereich dann so geclustert und hab gesagt okay, was hab ich für Tätigkeiten, ich hab Facility Management, ich hab dann Welcome Management, dann ah Events und Hospitality und Mobilität und das hab ich in Teile geclustert, in Teilprozesse, so nennt man das bei uns dann, ähm, und ah so hab ich meinen Bereich und so hat jeder seinen Bereich ähm strukturiert.	Also bei mir ist das z.B. so, ich bin im Bereich Office Management und war vorher die klassische Assistentin der Geschäftsführung. Ich habe meinen Bereich dann geclustert und geschaut, was für Tätigkeiten ich habe; ich habe Facility Management, dann habe ich Welcome Management, dann Events, Hospitality und Mobilität. Das habe ich in Teile geclustert, das nennt man bei uns dann Teilprozesse, und so habe ich meinen Bereich und jeder andere seinen Bereich strukturiert.	Interviewpartner im Office Management; früher Assistenz der Geschäftsführung. Unterschiedliche Teilprozesse in jedem Bereich	Kategorie 3a) -) Office Management -) früher Assistenz der Geschäftsführung	
7	240-244	Wir haben dann darüber hinaus zwei Prozesse, den Innovationsprozess und ah den Wertschöpfungsprozess. In diesen zwei Prozessen arbeiten die verschiedenen Bereiche in unterschiedlichsten Bereichen oder äh in unterschiedlichen Abschnitten zu. Deswegen auch da, der Prozess selbst ist jetzt nicht mit ah definierten Mitarbeitern hinterlegt, sondern da wird eingearbeitet, so in Prozessmanagement,	Wir haben darüber hinaus zwei Prozesse, den Innovations- und den Wertschöpfungsprozess. In denen arbeiten verschiedene Bereiche in unterschiedlichen Abschnitten zu. Der Prozess selbst ist deswegen nicht mit definierten Mitarbeitern hinterlegt, sondern es wird eingearbeitet, in Prozessmanagement.	Zwei Prozesse: Innovations- und Wertschöpfungsprozess; unterschiedliche Bereiche arbeiten zu. Prozessmanagement.	Kategorie 1b) -) Innovations- und Wertschöpfungsprozess übergreifend für Bereiche -) Prozessmanagement	Kategorie 2b) -) Innovationsprozess -) Prozessmanagement
7	244-249	Und ähm dann haben wir vier Gremien, die Entscheidungen in der strategischen Ausrichtung treffen. Also wir haben ein Finanzgremium, das in die Richtung, in das finanzielle reingeht, Budget und so. Dann das das Organisationsgremium, das rein wirklich auch schaut, dass die Organisation am laufen bleibt ah und und auch das unser Mindset weiterhin getragen wird. Ähm, wir haben ein Wertschöpfungsgremium und ein Innovationsgremium.	Und dann haben wir vier Gremien, die Entscheidungen in der strategischen Ausrichtung treffen. Wir haben ein Finanzgremium, das in die finanzielle Richtung geht (Budget usw.); dann ein Organisationsgremium, das schaut, dass die Organisation am Laufen bleibt und auch unser Mindset weiterhin getragen wird. Wir haben ein Wertschöpfungsgremium, und ein Innovationsgremium.	Gremien für strategische Entscheidungsfindung. Vier Gremien: Finanz, Organisation, Wertschöpfung, Innovation.	Kategorie 1b) -) Gremien für strategische Entscheidungsfindung -) Finanzgremium, Organisationsgremium, Wertschöpfungsgremium, Innovationsgremium	
7		Und wer sitzt in diesem Gremium? Ausschließlich die Mitarbeiter?				

7	251-254	Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen, ja. Das ist ganz unterschiedlich. Mitarbeiter, die halt, der eine, der im Innovationsgremium relativ auch in den ähm Innovationsprozess einarbeitet, Mitarbeiter im Wertschöpfungsgremium sind halt viele die in der Wertschöpfungskette, im Prozess da mitarbeiten.	Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen, ja. Das ist ganz unterschiedlich. Mitarbeiter, die im Innovationsgremium sind, arbeiten auch relativ in den Innovationsprozess ein; Mitarbeiter im Wertschöpfungsgremium sind in der Wertschöpfungskette und arbeiten in diesem Prozess mit.	Gremien durch Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen. Mitarbeiter aus Innovationsprozess in Innovationsgremium; Mitarbeiter aus Wertschöpfungsprozess in Wertschöpfungsgremium.	Kategorie 1b) -) Gremien durch 5-7 Mitarbeiter aus relevanten Bereichen gestellt -) Organisationsgremium hat Vertreter aus anderen drei Gremien -) Mitarbeiter im Gremium vertreten jeweils eigenen Bereich	
7-8	254-257	Im Organisationsgremium haben wir das so, dass wir aus jedem Gremium einen Vertreter haben, auch da wieder, dass die alle an einem Strang ziehen. Also net dass das Gremium Innovation ganz was anderes macht als bei der Wertschöpfung. Da, dass auch da, dass man sich da austauscht ah da auf der Ebene.	Im Organisationsgremium haben wir aus jedem Gremium einen Vertreter, damit wir alle an einem Strang ziehen. Also nicht, dass das Gremium bei der Innovation etwas ganz anderes macht als bei der Wertschöpfung; damit man sich auch austauscht auf der Ebene.	Organisationsgremium hat Vertreter aus jedem Gremium.		
8	257-263	Und ansonsten haben wir die Gremien so auf fünf bis sieben Leute besetzt. Die wirklich ... die gehen dann dort nicht rein, dass man denkt und sagt okay das klingt jetzt wie eine Managementebene, sondern die gehen wieder auch mit ah der Stimme aus ihrem Bereich dort hinein und treffen auch dort die Entscheidungen. Also nicht äh ich treffe nicht ... ich bin zum Beispiel im Organisationsgremium und ich treffe dort nicht die Entscheidung als Eva Stöger, sondern bin dort wirklich für meinen Bereich Office Management vertreten.	Und sonst haben wir die Gremien mit fünf bis sieben Leuten besetzt. Die gehen dort nicht als Managementebene hinein, sondern mit der Stimme aus ihrem Bereich; so treffen sie auch die Entscheidungen. Also ich bin z.B. im Organisationsgremium und treffe die Entscheidung nicht als Eva Stöger, sondern bin dort wirklich mit meinem Bereich Office Management vertreten.	Gremium besteht aus 5-7 Personen. Jede Stimme aus jeweiligem Bereich (keine Managementfunktion)		
8		Okay, verstehe. Und würdest du sagen, dass das die Entscheidungsfindung vereinfacht hat?				
8	266-268	Nein, gar nicht haha, gar nicht haha. Also, es ist sicherlich, ich denk mal Entscheidungen sind früher durch einzelne Personen, Abteilungsleiter oder Chefs, Geschäftsführer, viel schneller getroffen worden.	Nein, gar nicht. Also ich denke, Entscheidungen wurden früher durch einzelne Personen, Abteilungsleiter, Chefs oder Geschäftsführer viel schneller getroffen.	Entscheidungsfindung verlangsamt. Früher schnellere Entscheidungsfindung, da durch Einzelpersonen (Vorgesetzte).	Kategorie 1b) -) langsame Entscheidungsfindung -) langer Prozess, aber demokratische Abstimmung	Kategorie 4) -) demokratische Abstimmung -) langsame Entscheidungsfindung

8	268-276	Ah, ah ja, es ist auf jeden Fall die, das was dahinter steht hinter der Entscheidung ist jetzt eine ganz andere ... also wir haben sicher mit der Entscheidungsfindung viel längere Prozesse jetzt dadurch. Aber ja, letztendlich, diese Entscheidung ist demokratisch und wenn dann ist das wirklich, die Mitarbeiter sagen net so ja das hat der Chef jetzt entschieden und da müssen wir da jetzt mit, sondern es ist dieses Bewusstsein, wir haben entschieden, auch wenn's natürlich, also es kann in der Entscheidung immer wieder bei einer Entscheidungsfindung dann so sein, dass fünf Leute sagen, sie sind dafür und zwei Leute sagen ja na eigentlich nicht, aber dann ist das so und ja, da gilt das Mehrheitsprinzip.	Die Entscheidung, die dahinter steht, ist jetzt auf jeden Fall ganz eine andere. Wir haben in der Entscheidungsfindung sicher längere Prozesse. Aber ja, letztendlich ist diese Entscheidung demokratisch und es ist nicht so, dass die Mitarbeiter sagen, der Chef hat das entschieden und sie müssen da mit, sondern sie haben dieses Bewusstsein, dass wir entschieden haben. Auch, wenn es bei der Entscheidungsfindung immer wieder so sein kann, dass fünf Leute dafür sind und zwei dagegen. Aber dann ist das so, da gilt das Mehrheitsprinzip.	Entscheidungsfindung jetzt längerer Prozess; Bewusstsein für demokratische Entscheidung wirkt sich auf Verhalten und Akzeptanz der Mitarbeiter aus.	Kategorie 4) -) Akzeptanz der demokratischen Entscheidung	
8		Okay, gut. Und die Kommunikation verläuft dann direkt bei euch, nehme ich an?				
8	278	Ja, unbedingt.	Ja, unbedingt.	Unternehmen hat direkte Kommunikation.	Kategorie 1b) -) sehr direkte Kommunikation	Kategorie 4) -) sehr direkte Kommunikation
8		Gut. Ähm ja, hattest du in deiner beruflichen Laufbahn schon einmal eine Idee, die du unbedingt umsetzen wolltest, aber es aus irgendwelchen Gründen einfach nicht ging? Also wo du an eine Grenze gestoßen bist, die nicht überwindbar war?				
8	282-283	Hm ... na, eigentlich nicht. Also entweder habe ich noch nie so eine tolle Idee gehabt haha, das ist jetzt die Frage ... nein, habe ich noch nie gehabt.	Nein, eigentlich nicht. Also vielleicht habe ich noch nie so eine Idee gehabt, das ist die Frage.	Interviewpartner erinnert sich an keine Idee, bei der er an Grenze gestoßen ist.	Kategorie 2b) -) keine Grenzen bei guten innovativen Ideen	Kategorie 4) -) keine Grenzen bei guten innovativen Ideen
8		Okay. Gut, dann sind wir eh schon bei der abschließenden Frage. Wo siehst du persönlich die Stärken und Schwächen von A2 in Bezug auf Innovationsmanagement?				

8	286-290	Ähm, sag ma mal so, die Schwächen sind sicher auch da, dass wir uns die Entscheidungen, dass bei der Entscheidungsfindung der Prozess vielleicht länger ist und wir dann vielleicht da, auf der einen Seite zwar sehr flexibel sind ja, aber dann doch da etwas träge sind. Ah auch in der Umsetzungsphase vielleicht. Das kann schon mal, da hab ich das Gefühl, dass das schon das ein oder andere mal vorgekommen ist.	Sagen wir so, eine Schwäche ist sicher, dass der Entscheidungsprozess vielleicht länger ist und wir da auf der einen Seite zwar sehr flexibel, aber dann doch etwas träge sind; auch in der Umsetzungsphase vielleicht. Ich habe das Gefühl, dass das schon das ein oder andere mal vorgekommen ist.	Verlangsamter Entscheidungsprozess als Schwäche. Flexibel, aber träge in Umsetzungsphase.	Kategorie 1b) -) verlangsamter Entscheidungsprozess -) oft träge in Umsetzungsphase	
8-9	290-294	Ähm, ja, auf der anderen Seite, dass da jetzt nicht nur ein Bereich oder eine Stelle so dafür verantwortlich ist und die anderen denken ja das geht mich nichts an, sondern wirklich das auf der breiten Masse ist, und dann wirklich auch jeder gefordert ist, auch ein jede Idee die kommt wird in irgendeiner Weise angeschaut.	Auf der anderen Seite, es ist jetzt nicht nur ein Bereich oder eine Stelle dafür verantwortlich und die anderen denken, es würde sie nicht angehen. Sondern es ist wirklich die breite Masse gefordert und jede Idee wird angeschaut.	Jeder im Unternehmen fühlt sich gleichermaßen verantwortlich.	Kategorie 4) -) starkes Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter	
9	294-299	Das heißt nicht gleich, dass sie auch umgesetzt wird, oft sind wirklich Ideen, die sind für den einen in dem seinen Augen in dem seinen Blickwinkel eine tolle Idee oder eine tolle Innovation, aber jetzt nicht letztendlich für das Unternehmen, ja, jetzt in der Form, oder für den Bereich, wie auch immer. Also da schon auch die breite Masse, dass man wirklich auch, jeder kann innovativ sein oder ähm Innovationsideen einbringen, also von der Seite ist das wieder ein großer Vorteil, ja.	Das heißt nicht gleich, dass sie auch umgesetzt wird. Oft sind es Ideen, die in den Augen oder im Blickwinkel von dem einen wie eine tolle Innovation wirken, aber jetzt nicht für das Unternehmen. Aber jeder kann innovativ sein oder Innovationsideen einbringen. Von der Seite ist das wieder ein großer Vorteil.	Offene Tür für neue Ideen, auch wenn nicht alle sofort umgesetzt werden.	Kategorie 1b) -) offene Tür für neue Ideen	Kategorie 2b) -) offene Tür für neue Ideen
9		Und das wird im Unternehmen auch so gelebt?				
9	301-303	Ja, ja schon. Zwar sicherlich nicht in dem Ausmaß, in dem wir das gerne hätten, weil da hätten wir das gerne viel aktiver, das ist eh klar. Aber letztendlich im Vergleich zu früher, auch wenn ich mir die alte Organisation hernehme, auf alle Fälle, ja.	Ja, schon. Sicher nicht in dem Ausmaß, in dem wir das gerne hätten, weil wir hätten es gerne viel aktiver, das ist klar. Aber im Vergleich zu früher, wenn man sich die alte Organisation hernimmt, auf jeden Fall, ja.	Innovationsfreudigkeit im Unternehmen vorhanden; Optimierbar, aber durch Umorganisation stark verbessert.	Kategorie 4) -) Innovationsfreudigkeit	Kategorie 1b) -) Umorganisation hat Innovationsfreude gestärkt

II A) Inhaltsanalyse Interview A3:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	1. Reduktion
1		Okay, dann starten wir direkt. Können Sie zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben und es kurz vorstellen? Also das Kerngeschäft kurz erklären, Unternehmensgröße, Anzahl der Mitarbeiter, usw.				
1	04-10	Ja.. unsere Firma A3 beschäftigt, wir beschäftigen uns mit Planung, ähm Inbetriebnahme und Wartung von Sicherheitssystemen. Sicherheitssysteme heißt Brandmeldesysteme, Kommunikationssysteme in den Spitälern, dazu gehören auch desorientierte Systeme. Ähm, weiters haben wir auch noch Alarmanlagen, Videoüberwachungssysteme, Zutrittskontrolle usw., also alles was unter den Begriff Sicherheitssysteme fällt ... planen wir, wir machen im Schnitt ah 500 Projekte im Jahr, ähm, ja.	Wir beschäftigen uns bei A3 mit der Planung, Inbetriebnahme und Wartung von Sicherheitssystemen Brandmelde-, Kommunikationssysteme, Alarmanlagen, Videoüberwachungssysteme, Zutrittskontrollen, etc.) Im Schnitt machen wir 500 Projekte pro Jahr.	Unternehmen beschäftigt sich mit Planung, Inbetriebnahme und Wartung von Sicherheitssystemen. ca. 500 Projekte pro Jahr.	Kategorie 1a) -) Planung, Inbetriebnahme, Wartung von Sicherheitssystemen -) Jahresumsatz über 100mio -) sehr gute wirtschaftliche Aufstellung	Kategorie 1b) -) über 500 Mitarbeiter -) ca. 500 Projekte pro Jahr (Klein- und Großprojekte) -) Headquarter in Wien, Niederlassungen in ganz Österreich
1	10-11	Von den Mitarbeitern her, wir sind insgesamt über 500 Mitarbeiter, machen einen Umsatz von über 100 Millionen Euro, sind wirtschaftlich sehr gut aufgestellt.	Wir sind über 500 Mitarbeiter und machen einen Umsatz von über 100mio Euro. Wir sind wirtschaftlich sehr gut aufgestellt.	über 500 Mitarbeiter; Umsatz über 100mio Euro. Wirtschaftlich sehr gut aufgestellt.		
1	11-15	Ähm ja, wir haben in Wien unser Headquarter, haben in allen Bundeshauptstädten Niederlassungen ähm ja, so vom Gefühl her, unsere Niederlassung ist so groß wie alle anderen zusammen. Also bei uns passiert das Kernbusiness. Ähm ... ja, das ist so, das ist so unsere Haupttätigkeit würd ich mal sagen.	Wir haben unser Headquarter in Wien und Niederlassungen in allen Bundeshauptstädten. Das Kernbusiness passiert in Wien.	Headquarter in Wien. Niederlassungen in allen Bundeshauptstädten.		
1		Okay, danke. Und welche Rolle haben Sie im Unternehmen? Welcher Position gehen Sie nach?				

1	18-24	<p>Ich leite bei uns in Wien, das heißt Wien, Niederösterreich und Burgenland, die komplette Projektmanagement-Abteilung. Das sind jetzt insgesamt 40, 41 Personen. Ah, mein Bereich macht 12 Millionen Euro Umsatz, also alle Projekte mit Zeichenbüro, mit Projektmanager, mit ähm mit Innendienst, kommen wir auf diese 41 Leute sind es jetzt insgesamt. Ahm ja, wir haben von Kleinprojekte bis Großprojekte bei Krankenhaus Nord zu betreuen und zum abwickeln, und ja, das ist eigentlich mein Bereich ähm oder mein Schwerpunkt im Unternehmen.</p>	<p>Ich leite in Wien, NÖ und Burgenland die komplette Abteilung für Projektmanagement; insgesamt 41 Personen (Zeichenbüro, Projektmanager, Innendienst). Mein Bereich macht 12mio Euro Umsatz. Wir betreuen und wickeln sowohl Klein- als auch Großprojekte ab (z.B. Krankenhaus Nord). Das ist mein Schwerpunkt im Unternehmen.</p>	<p>Interviewpartner leitet Projektmanagement in Wien, NÖ und Bgld. 41 Personen in seiner Abteilung; 12mio Euro Umsatz. Betreuung von Klein- und Großprojekten.</p>	<p>Kategorie 3b) -) Leiter Projektmanagement in Wien, NÖ, Bgld. -) Abteilung beschäftigt 41 Personen -) 12mio Umsatz / Jahr</p>	
1		<p>Okay. Haben Sie im Unternehmen eine eigene Innovationsabteilung oder macht das jede Abteilung mehr oder weniger für sich?</p>				
1	27-34	<p>Ahm ... wir haben keine Innovationsabteilung, im Prinzip macht das jede Abteilung für sich, mit ausgewählten Personen. Es gibt jetzt schon seit zwei Jahren in der größten Abteilung, im Kundendienst, wo unsere Techniker angesiedelt sind, eine Innovationsgruppe, die sich auch ah mit neuen Vorschlägen, mit neuen Features, grad, sag ich mal, wir sind sehr stark an der Technik dran, die sich permanent auch ändert und ja auch verbessern soll, wo man auch dahinter sein muss. Ähm ja, da haben wir eine eigene Arbeitsgruppe, ein eigenes Projektteam, die das auch seitens der Technik mal macht, immer in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Fachabteilung.</p>	<p>Wir haben keine Innovationsabteilung; das macht jede Abteilung mit ausgewählten Personen selbst. In unserer größten Abteilung, im Kundendienst, gibt es seit zwei Jahren eine Innovationsgruppe, die sich mit neuen Vorschlägen und Features beschäftigt. Dort sind die Techniker angesiedelt und unser Geschäft ist nah an der Technik, die sich permanent ändert und verbessert wird. Dafür haben wir eine eigene Arbeitsgruppe bzw. Projektteam, die das auf technischer Seite in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Fachabteilungen macht.</p>	<p>keine Innovationsabteilung im Unternehmen. Kundendienst als größte Abteilung hat Arbeitsgruppe, die sich mit Innovationsmanagement beschäftigt (v.a. Techniker dabei).</p>	<p>Kategorie 1b) -) keine eigene Innovationsabteilung -) Kundendienst ist größte Abteilung hat Arbeitsgruppe für Innovationsmanagement</p>	<p>Kategorie 2b) -) keine eigene Innovationsabteilung</p>
1		<p>Okay, verstehe. Und bei Ihnen in der Abteilung ist Innovationsmanagement ein Thema?</p>				

2	37-41	Es ist ein Thema, ja. Ähm, wir machen das, oder wir bilden das so ab, dass wir immer ähm Quartalsbesprechungen haben, wo wir über solche Neuerungen, solche Innovationen reden, egal ob das neue Tools sind oder Änderungen am Markt ah, wo wir die durchbesprechen und dann sag ich mal auch Maßnahmen oder andere Themen daraus ableiten.	Innovationsmanagement ist ein Thema bei uns. Wir haben Quartalsbesprechungen, bei denen wir über Neuerungen und Innovationen reden, egal ob neue Tools oder Änderungen am Markt. Da besprechen wir das durch und leiten auch Maßnahmen ab.	Innovationsmanagement ein Thema aller Abteilungen. Interviewpartner spricht bei Quartalsbesprechungen mit Mitarbeitern über Änderungen am Markt und mögliche Neuerungen.	Kategorie 2b) -) Innovationsmanagement Thema für alle Abteilungen -) Quartalsbesprechungen, bei denen Neuerungen Thema sind	Kategorie 1b) -) Innovationsmanagement Thema für alle Abteilungen
2		Okay, vielen Dank. Ähm, in der Literatur wird Innovation ja oft als „wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens bezeichnet.“ Wie sehen Sie das? Wie definieren Sie persönlich Innovation für sich selbst?				
2	47	Ah, Voraussetzung für das Überleben. Ja, schon.	Innovation ist schon eine Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens.	Innovation als Voraussetzung für das Überleben eines Betriebs.	Kategorie 2a) -) Innovation als Voraussetzung für Überleben eines Betriebs	
2	50-56	Was ich unter Innovation verstehe? Ah, ähm ... Innovation ist eigentlich ein weitreichendes Wort für mich, weil man es einfach auf alle Bereiche anwenden kann. Ich bleib jetzt mal bei mir im Job, für mich ist Innovation da mal, dass ich Leute hab, die für sowas offen sind. Weil wir haben auch Mitarbeiter, die jahrzehntelang da sind und die wirklich in der alten Schiene drinnen sind und für Innovationen, Neuerungen, oder wie immer man es auch nennen will, nicht offen sind. Also für mich ist eine wichtige Voraussetzung, dass ich die Leute hab, die für sowas offen sind.	Was ich unter Innovation verstehe? Innovation ist ein weitreichendes Wort für mich, da man es auf alle Bereiche anwenden kann. In meinem Job bedeutet Innovation, dass ich Leute habe, die offen dafür sind. Wir haben auch Mitarbeiter, die Jahrzehnte im Betrieb sind, eine alte Schiene fahren und für Innovationen und Neuerungen nicht offen sind. Also für mich ist eine wichtige Voraussetzung, dass ich Leute habe, die für sowas offen sind.	Innovation für Interviewpartner weitreichendes Wort, anwendbar auf viele Bereiche. Voraussetzung für Innovation sind Personen, die offen dafür sind.	Kategorie 2a) -) breites Wort, auf viele Bereiche anwendbar -) Innovation verlangt, dass Mitarbeiter offen für Neues sind -) moderne Arbeitsmittel als Voraussetzung -) Nutzung von Kommunikationstools	

2	56-59	Ähm, das zweite ist ... (Telefon klingelt) ... ein weiterer, wesentlicher Punkt, zu Innovation gehören auch moderne Arbeitsmittel, egal ob das jetzt Kommunikationswege sind, die weg von E-Mails gehen, oder klassische Besprechungen, Videoübertragungen, also all das.	Als weiterer Punkt gehören zur Innovation auch moderne Arbeitsmittel, egal ob in Form von Kommunikationswegen, die über E-Mails hinausreichen, oder klassische Besprechungen, Videoübertragungen, usw.	Voraussetzung für Innovation sind moderne Arbeitsmittel (Kommunikationstools, Videoübertragung, etc.)		Kategorie 2b) -) moderne Arbeitsmittel notwendig
2	59-62	Und natürlich auch für Innovationen wichtig ist ähm, dass man gemeinsam über Innovationen logischerweise redet, sie umsetzt, ähm, und auch weiterführt irgendwo. Weil ich sag auch, es ist schön wenn man Innovationen aufdeckt oder Ideen einbringt, aber man muss sie auch dann umsetzen.	Natürlich ist für Innovationen auch wichtig, dass man gemeinsam über sie spricht, sie umsetzt und weiterführt. Weil es ist schön, wenn man Innovationen aufdeckt oder Ideen einbringt, aber man muss sie auch umsetzen.	Ideen sollen nicht nur aufgedeckt werden, man muss auch darüber sprechen und sie umsetzen.	Kategorie 2a) -) nicht nur Ideenfindung, Ideen müssen diskutiert und anschließend umgesetzt werden -) Innovation braucht wirtschaftlichen Sinn dahinter	Kategorie 2b) -) nicht nur Ideenfindung, Ideen müssen diskutiert und anschließend umgesetzt werden -) Innovation braucht wirtschaftlichen Sinn dahinter
2	62-63	Und es muss auch irgendwo einen wirtschaftlichen Sinn dahinter geben, das ist mir auch immer wichtig.	Und es muss ein wirtschaftlicher Sinn dahinter sein, das ist auch immer wichtig.	wirtschaftlicher Sinn der Innovation ebenfalls wichtig.		
2		Okay, aber haben Sie im Unternehmen dann schon auch eine offene Tür, dass jeder Mitarbeiter, der eine Idee hat, diese einbringen kann?				
2	66-69	Ja ... ja, also wir haben bei uns erstens einmal natürlich durch mündliche Gespräche, aber wir haben auch Plattformen und bei unseren Kommunikationstools ähm auch die Möglichkeit, Ideen einzubringen. Da haben wir ah Seiten, die heißen Ideenpool zum Beispiel, wo man auch Sachen, oder wo jeder Mitarbeiter sich einbringen kann, ja.	Zuerst haben wir bei uns mündliche Gespräche, aber auch Plattformen. Wir haben auch bei unseren Kommunikationstools z.B. einen Ideenpool, wo jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, Ideen einzubringen.	Ideen werden mündlich eingebracht; aber auch Kommunikationstools.	Kategorie 2b) -) Kommunikationstools im Unternehmen (Plattformen, Ideenpool) -) jeder Mitarbeiter hat Möglichkeit, Ideen einzubringen -) mündliche Kommunikation	Kategorie 1b) -) Kommunikationstools im Unternehmen
2		Okay, interessant. Also spielt das Thema generell eine Rolle im Unternehmen? Und hat auch einen gewissen Stellenwert?				

2-3	72-76	<p>Ja. Also erstens mal müssen wir innovativ sein, wegen der Branche, weil sich da Normen und Richtlinien dahinter befinden, die auch immer Innovationen irgendwo vorgeben. Ich sag jetzt als Beispiel, unsere Anlagen haben jetzt seit ein paar Jahren auch die App-Möglichkeit. Das heißt, wenn wir da irgendwo die Innovation verschlafen hätten, hätte das auch wirtschaftliche Folgen gehabt. Also ja, es spielt eine große Rolle bei uns.</p>	<p>Zuerst müssen wir aufgrund der Branche innovativ sein, da sich Normen und Richtlinien dahinter befinden, die Innovationen vorgeben. Unsere Anlagen haben z.B, seit paar Jahren die App-Möglichkeit; hätten wir diese Innovation irgendwie verschlafen, hätte das wirtschaftliche Folgen gehabt. Also Innovation spielt eine große Rolle bei uns.</p>	<p>Unternehmen muss aufgrund seiner Branche innovativ sein; Normen und Richtlinien geben Innovation vor. Verabsäumung von Innovation hat wirtschaftliche Folgen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Unternehmen aufgrund der Branche innovativ -) Normen und Richtlinien geben Innovation vor -) Verabsäumung von Innovation hat wirtschaftliche Folgen -) Unternehmen hat QM-System auch Auditierungen geben notwendige Verbesserungen vor -) Innovation großes Thema im Betrieb</p>	<p>Kategorie 1b) -) QM-System -) Normen und Richtlinien geben Innovation vor</p>
3		<p>Mhm. Ich habe auf ihrer Homepage gesehen, dass A3 einen sehr starken Fokus auf Qualitätsmanagement setzt. Da muss man technologisch ja auch fortschrittlich sein, um das dauerhaft zu gewährleisten.</p>				
3	80-83	<p>Ja. Also ich bin auch bei uns in der Abteilung der Prozessverantwortliche und Qualitätsbeauftragte. Wir haben auch ein Qualitätsmanagementsystem hier in der Firma, und ähm ja, da geht's bei den Auditierungen auch immer darum welche Innovationen sind da, welche Verbesserungen, PDCA-Zyklus, und und und. Also das ist bei uns Thema, ja.</p>	<p>Ich bin in unserer Abteilung der Prozessverantwortliche und Qualitätsbeauftragte. Wir haben auch ein QM-System in der Firma und bei Auditierungen geht es auch immer darum, welche Innovationen und Verbesserungen da sind (PDCA-Zyklus). Also Innovation ist bei uns ein Thema.</p>	<p>Interviewpartner ist Prozessverantwortlicher und Qualitätsbeauftragter in der Abteilung. Unternehmen hat QM-System; Auditierungen geben Innovation und notwendige Verbesserungen vor. Innovation ein großes Thema im Betrieb.</p>	<p>Kategorie 3a) -) Prozessverantwortlicher und QM-Beauftragter in Abteilung</p>	
3		<p>Okay, danke. Sind Sie der Meinung, dass es dann auch wichtig ist, dass das Unternehmen auch von Externen als innovativ betrachtet wird? Also beispielsweise von potentiellen Kunden, Lieferanten oder auch von der Konkurrenz.</p>				

3	87-92	Hm ... ich glaub schon. Also die Resonanz der ähm Kunden, oder auch der Lieferanten, ähm oder der Nutzer unserer Anlagen oder Elektrounternehmen, die auch unser Auftraggeber sind ... da glaub ich schon, dass sie mit uns auch Innovation verbinden, weil wir einfach auch permanent, wenn ich jetzt auf der Produktebene bleib, auch unsere laufenden Produkte entwickeln wir laufend, neue Systeme wie App und Digitalisierung usw vorantreiben wollen, ähm. Also ich denke, ja.	Ich glaube schon; laut der Resonanz der Kunden, Lieferanten, der Nutzer unserer Anlagen oder Elektrounternehmen, die auch unsere Auftraggeber sind. Ich glaube schon, dass die Innovation mit uns verbinden; auch, weil wir auf Produktebene permanent unsere laufenden Produkte entwickeln, neue Systeme, Apps und die Digitalisierung vorantreiben, etc.	Kunden, Lieferanten und Endnutzer verbinden Innovation mit A3. Unternehmen entwickelt Produkte stetig weiter und verbessert sie; treibt Digitalisierung in Form von neuen Systemen und Apps voran.	Kategorie 2b) -) Kunden, Lieferanten und Endnutzer sehen Betrieb als innovativ -) laufende Verbesserung laufender Produkte -) Digitalisierung als Treiber in Form neuer Systeme und Apps	Kategorie 2a) -) Digitalisierung als Treiber -) Verbesserung laufender Produkte
3		Okay. Vielen Dank. Dann kommen wir nun etwas mehr zu ihrer Person. Würden Sie sich als innovativ bezeichnen? Und wenn ja, wie zeigt sich das?				
3	95-98	Hm, ist immer schwierig sich selbst zu beschreiben, aber ich würde mal ganz klar ähm die Frage mit ja beantworten, weil ich halt einer bin, abgesehen von meiner Funktion, auch vom Charakter, ich schau immer, dass man effizienter arbeiten kann. Und für mich ist Effizienz auch irgendwo mit Innovation verbunden.	Es ist immer schwierig, sich selbst zu beschreiben, aber ich würde die Frage ganz klar mit "ja" beantworten, weil ich einer bin, der nicht nur von der Funktion her, sondern auch vom Charakter, immer schaut, wie man effizienter arbeiten kann. Für mich ist Effizienz irgendwo mit Innovation verbunden.	Interviewpartner sieht sich als innovativ; versucht durchgehend Wege zu finden, effizienter zu arbeiten. Interviewpartner verbindet Effizienz mit Innovation	Kategorie 2a) -) Form von Effizienz	Kategorie 3b) -) innovativ; nicht nur aufgrund seiner Funktion, sondern auch als Charakter -) versucht immer, effizientere Wege zu finden -) zeitlich knappe Ressourcen für Innovationen -) faktenbehaftet (an Fakten orientiert) -) innovationsfreudig; probiert gerne neue Innovationen aus
3	98-101	Ähm, das heißt, ich versuche, wenn die Zeit da ist, das ist ja nicht so, dass man das nebenbei macht, ähm ... auch Verbesserungen zu machen. Und ich bin zum Beispiel einer, ich denk viel nach und bin sehr faktenbehaftet, aber ich bin auch einfach einer, der sagt „okay wir probieren eine neue Innovation aus“.	Das heißt, ich versuche, wenn die Zeit da ist, da man das ja nicht so nebenbei macht, Verbesserungen zu machen. Ich bin jemand, der viel nachdenkt und faktenbehaftet ist. Aber ich bin auch jemand, der gerne eine neue Innovation ausprobiert.	Interviewpartner versucht, Verbesserungen durchzuführen, wenn Zeit. Limitierte zeitliche Ressourcen. Interviewpartner denkt viel nach und orientiert sich an Fakten; aber auch innovationsfreudig und probiert gerne aus.		

3		Okay, verstehe. Haben Sie vielleicht ein Beispiel für eine Idee oder Innovation, die Sie bereits umgesetzt haben und die ihrer Meinung nach zum Innovations- oder Unternehmenserfolg beigetragen hat?				
3	145-110	Hm ... hm, das ist schwierig, weil den Unternehmenserfolg dadurch zu messen durch die Innovation ist schwierig ein bissl. Aber hm, ich kann es so beantworten, es gibt grad hier ein internes Projekt, das ich angestoßen hab. Da geht es nämlich um Strukturänderung, ist vielleicht nicht direkt eine Innovation, aber aber ähm, das spielt auch mit neuen Prozessen, mit neuen Arbeitsmitteln und da kommen dann neue Innovationen dazu, mit und das ist noch in der Durchführung oder oder Planung eigentlich, ähm, aber ja.	Das ist schwierig, weil den Unternehmenserfolg durch Innovation zu messen ist ein bisschen schwierig. Aber es gibt ein internes Projekt, das ich angestoßen habe. Da geht es um Sturkturänderung, also vielleicht nicht direkt um eine Innovation, aber es spielen neue Prozesse und neue Arbeitsmittel mit. Das ist noch in der Durchführung bzw. Planung.	Unternehmenserfolg durch Innovation schwierig messbar. Interviewpartner hat internes Projekt zur Strukturänderung angestoßen; Etalierung neuer Prozesse und Arbeitsmittel.	Kategorie 2b) -) Unternehmenserfolg durch Innovation schwierig messbar -) Strukturänderungen -) Etablierung neuer Prozesse und Arbeitsmittel	Kategorie 1b) -) Etablierung neuer Prozesse und Arbeitsmittel -) Strukturänderungen
3-4	110-117	Konkret ein Beispiel ... also ja, das andere Thema, wir machen oder haben grad auch in Planung, sind alles Planungsthemen momentan. Zum Beispiel die Nutzung der Cloud. Wir haben, wir sind ein, unser Mutterkonzern ist in der Schweiz, und da haben wir eine Cloud und ein Rechenzentrum usw. und ich habe eigentlich angestoßen, so und so unsere Projekte zu digitalisieren und die dann auch in die Cloud, mit Automatismen dahinter, dass zum Beispiel unsere Pläne, wir müssen Pläne zeichnen, auch automatisiert in die Cloud wandern und so. Das war zum Beispiel ein Thema von meiner Seite, ja.	Ein anderes Thema ist z.B. die Nutzung der Cloud, aber auch das ist noch ein Planungsthema momentan. Unser Mutterkonzern ist in der Schweiz und da haben wir eine Cloud und ein Rechenzentrum. Ich habe angestoßen, dass wir unsere Projekte digitalisieren mit der Cloud. Wir müssen z.B. Pläne zeichnen und die würden dann automatisiert in die Cloud wandern.	Mutter-Unternehmen in der Schweiz nutzt Cloud; Interviewpartner möchte Nutzung der Cloud in Österreich einführen (Digitalisierung der Projekte und Automatisierung in Cloud)	Kategorie 1b) -) Mutter-Unternehmen in der Schweiz -) Digitalisierung von Projekten in Planung -) Nutzung der Cloud	Kategorie 2b) -) Projekt in Planung: Digitalisierung der Projekte -) Nutzung einer Cloud
4		Okay sehr gut. Also würden Sie sich auch in ihrer Position schon auch für das Innovationsgeschehen im Unternehmen als bedeutend sehen?				

4	120-125	Ja, ich sag, ich glaub mein Job, oder von vielen Vorgesetzten der Job, man muss ein bissl innovativ sein. Ich sag, das kann man jetzt von bis treiben, aber ähm, wenn es nicht ich mach, wer macht es dann? Also ja natürlich, die Leute bringen was ein, aber ich bin dafür verantwortlich, wenn zum Beispiel, jetzt, wir haben 40 Leute, wenn jetzt einer das einbringt, das in die Masse zu streuen, in der Masse zu besprechen und wenn das als gut empfunden wird für alle, auch es umzusetzen, diese Innovation.	Ich glaube, mein Job, oder der von vielen Vorgesetzten ist, dass man bisschen innovativ sein muss. Wenn ich es nicht mache, wer macht es dann? Natürlich bringen Leute etwas ein, aber ich bin bei 40 Leuten dafür verantwortlich, das in die Masse zu streuen oder in der Masse zu besprechen; und wenn das für alle als gut empfunden wird, diese Innovation umzusetzen.	Vorgesetzter muss etwas innovativ sein; ist sein Job. Interviewpartner hat Vorbildfunktion; Interviewpartner verantwortlich, neue Idee in Masse zu streuen und zu diskutieren; später für Umsetzung.	Kategorie 1b) -) Innovation auch eine Aufgabe des Vorgesetzten	Kategorie 3a) -) streut und diskutiert neue Ideen seiner Mitarbeiter -) verantwortlich für Umsetzung
4		Stimmt, ja. Sie haben ja auch eine gewisse Vorbildfunktion im Umgang mit Innovation.				
4	127	Ja. Eh, ja. Also ich glaub schon, dass meine Rolle da wichtig ist.	Ja. Also ich glaube schon, dass meine Rolle bei Innovation wichtig ist.	Interviewpartner sieht seine Rolle wichtig für Innovation.	Kategorie 3a) -) hat wichtige Rolle beim Thema Innovation	
4		Okay, super. Ich habe hier ein paar Eigenschaften mitgebracht. Wählen Sie bitte die vier aus, die ihrer Meinung nach am ehesten auf sie persönlich zutreffen?				
4	135	Hm ... ehrgeizig, neugierig ... analytisch ... und ... ja, extrovertiert.	Ehrgeizig, neugierig, analytisch und extrovertiert.	Interviewpartner sieht sich als ehrgeizig, neugierig, analytisch und extrovertiert.	Kategorie 3b) -) ehrgeizig -) neugierig -) analytisch -) extrovertiert	
4		Okay, danke. Und haben Sie vielleicht Beispiele, inwieweit sie diese Charaktermerkmale in ihrem Job oder täglichen Arbeit schon unterstützt haben?				

4	140-145	<p>Ja analytisch kann man jetzt so vergleichen, ich bin ein ein Freund der auch sehr faktenbasiert ist und dadurch wir sehr viele Aufträge haben, weiß ich jetzt nicht immer über jedes Projekt Bescheid. Ähm, das heißt, ich verlasse mich da sehr auf meine Auswertungen, auf meine Analyse, auf meine Kennzahlen ähm, die natürlich sehr wichtig sind, aber nicht immer zu 100% das darstellen, was vielleicht die Wahrheit ist, sag ma's mal so. Ähm analytisch passt in dem Fall perfekt zu mir.</p>	<p>Analytisch kann man so sagen: Ich bin sehr faktenbasiert und da wir sehr viele Aufträge haben, weiß ich nicht immer über jedes Projekt Bescheid. Das heißt, ich verlasse mich sehr auf meine Auswertungen, Analyse und Kennzahlen. Die sind natürlich sehr wichtig, aber stellen nicht immer zu 100% das da, was der Wahrheit entspricht. Analytisch passt in dem Fall perfekt zu mir.</p>	<p>Interviewpartner analytisch, da sehr faktenbasiert; verlässt sich auf erstellte Auswertungen / Kennzahlen, da nicht alle Projekte im Kopf.</p>	<p>Kategorie 3b) -) analytisch, da sehr faktenbasiert -) verlässt sich auf erstellte Auswertungen und Kennzahlen</p>	
4-5	145-150	<p>Ähm, neugierig, ich bin ein Typ der sehr viel fragt, spielt jetzt auch mit kommunikativ irgendwo zusammen, zum Beispiel ich hab jedes Monat mit allen meinen Projektmanagern ah Projektmanagern ein Gespräch auf eine Stunde, wo ich sehr viel frage und wo ich auch sehr viel raushöre wie es den Leuten geht, wie die Projekte laufen, usw. Ähm, nicht nur weil es mein Job ist, sondern weil es mich interessiert, weil ich einfach neugierig bin. Was haben wir noch gehabt? ...</p>	<p>Neugierig, da ich ein Typ bin, der sehr viel fragt. Da spielt jetzt kommunikativ auch mit. Ich habe z.B. jeden Monat mit all meinen Projektmanagern ein einstündiges Gespräch, bei dem ich sehr viel frage und auch höre, wie es den Leuten geht, wie die Projekte laufen, usw. Nicht nur, weil es mein Job ist, sondern weil es mich interessiert und ich einfach neugierig bin. Was hatten wir noch?</p>	<p>Neugierig; stellt viele Fragen; kommunikativ. Interviewpartner hat jeden Monat Gespräch mit einzelnen Projektmanager, um Fragen zu stellen und viel herauszufinden. Neugierig nicht nur in Beruf, sondern auch privat sehr interessiert.</p>	<p>Kategorie 3b) -) kommunikativ -) stellt viele Fragen (regelmäßige Gesprächen mit Projektmanagern) -) nicht nur beruflich, auch privat sehr interessiert</p>	
5	152-154	<p>Ehrgeizig ist mein Werdegang in der Firma glaub ich, das bestätigt das. Ich hab jetzt in sieben Jahren den dritten Job, mach jetzt, von den drei Jobs hab ich jetzt zwei Führungspositionen gehabt ähm ja, ich glaub das zeigt allein, dass ich sehr ehrgeizig bin.</p>	<p>Ehrgeizig wird durch meinen Werdegang in der Firma bestätigt. Ich habe in den letzten 7 Jahren jetzt den dritten Job, zwei davon in einer Führungsposition. Ich glaube, das zeigt, dass ich sehr ehrgeizig bin.</p>	<p>ehrzeiziger Werdegang im Unternehmen. Interviewpartner in sieben Jahren drei Jobs und zwei Führungspositionen bei A3.</p>	<p>Kategorie 3b) -) ehrgeiziger Werdegang -) drei unterschiedliche Jobs in sieben Jahren (2x Führung)</p>	

5	159-165	<p>Ha'ma eins vergessen? Ah, extrovertiert. In meinem Job muss ich das sein. Ich bin jetzt nicht nur bei uns, hab nicht nur bei uns in der Abteilung eine große Verantwortung, sondern ich bin auch die Schnittstelle teilweise zur Geschäftsleitung, zu den Prokuristen, zu anderen Abteilungsleitern usw. Ähm ja, wo man einfach zusammenarbeiten muss. Und ich glaub als Introvertierter, wenn ich jetzt das Gegenteil hernehme, wäre es schwierig, die Meinung von so vielen Leuten auch zu vertreten, weil es ist nicht immer nur positiv, sondern man hat auch oft sehr ähm ich sag mal, Diskussionen auf hohem Niveau.</p>	<p>Haben wir etwas vergessen? Extrovertiert. In meinem Job muss ich extrovertiert sein. Ich habe nicht nur in unserer Abteilung eine große Verantwortung, sondern bin auch die Schnittstelle zur Geschäftsleitung, den Prokuristen und anderen Abteilungsleitern. Da muss man einfach zusammenarbeiten. Ich glaube, als Introvertierter wäre es schwierig, die Meinung von so vielen Leuten zu vertreten. Das ist ja nicht immer nur positiv, sondern man hat auch oft Diskussionen auf hohem Niveau.</p>	<p>Interviewpartner sieht Extrovertiertheit als Voraussetzung für Job. Große Verantwortung für Abteilung. Schnittstelle zu oberen Hierarchien und anderen Bereichen; Zusammenarbeit notwendig. Interviewpartner vertritt positive und negative Aspekte vieler Mitarbeiter.</p>	<p>Kategorie 3b) -) extrovertiert -) große Verantwortung für Abteilung -) Schnittstelle zu oberen Hierarchien -) Zusammenarbeit mit anderen Bereichen -) vertritt die Meinung seiner Mitarbeiter (positiv und negativ)</p>	
5		<p>Okay, vielen Dank. Unabhängig von ihrer Auswahl sind das alles Eigenschaften, die in der Theorie oftmals mit dem Thema Innovation und innovationsfreundlichen Personen verbunden werden. Gibt es Merkmale, die ihrer Meinung nach auf dieser Liste fehlen und für das Thema auch wichtig sind?</p>				
5	170-176	<p>Hm, ich überleg ... gut ... wenn ich das so sagen kann und darf, also ich weiß nicht ob das passt, aber ich glaub für Innovation braucht man auch eine gewisse Art von Intelligenz. Weiß jetzt nicht ob das so wirklich dazu passt, aber ich sag mal innovativ kann nicht jeder sein. Also ich glaub schon, dass Innovation mit Intelligenz oder mit intelligent sein irgendwo zu tun hat, also ich mein das ist wieder eine Auslegungssache, ähm, ich glaub das kann nicht jeder und ich glaub dafür braucht man auch eine eine ähm eine gewisse vielleicht nicht Ausbildung, aber eine gewisse Reife, lass' ma das mal so stehen.</p>	<p>Ich weiß nicht, ob man das so sagen kann und darf, aber ich glaube, für Innovation braucht man auch eine gewisse Art von Intelligenz. Ich weiß nicht, ob das wirklich so dazu passt, aber nicht jeder kann innovativ sein. Ich glaube, dass Innovation etwas mit Intelligenz zu tun hat. Das ist eine Auslegungssache, aber ich glaube, man braucht dafür nicht wirklich eine gewisse Ausbildung, aber eine gewisse Reife. Lassen wir das mal so stehen.</p>	<p>Interviewpartner sieht Intelligenz als Voraussetzung für Innovation. Innovation verlangt Reife und Erfahrung.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Intelligenz als Voraussetzung für innovatives Handeln -) Innovation verlangt Reife und Erfahrung</p>	

5		Ja, das ist bestimmt auch eine Sache der Erfahrung. Wenn man eine Idee hat, muss man ja auch einschätzen können, ob die innovatives Potential hat oder nicht ...				
5	179	Ja ja, genau. ... also ja, sonst würd mir ehrlich gesagt nichts einfallen.	Ja, genau. Sonst würde mir ehrlich gesagt nichts einfallen.			Kategorie 2a) -) alle Begriffe auf Liste als innovationsfördernd
5		Okay, super. Das sind auch alles klassische Eigenschaften, mit denen Entrepreneure beschrieben werden. Würden Sie sich selbst als Entrepreneur bezeichnen?				
5	182	Wie meinen Sie? Also ich mich?	Wie meinen Sie? Also ob ich mich als Entrepreneur bezeichne?			
5		Genau. Ob Sie sich als eine Art Entrepreneur sehen. Also als jemand, der ständig auf der Suche nach neuen Gelegenheiten ist und diese auch bewertet und nutzt?				
6	187	Nein. Auch aufgrund dessen, weil es meine Zeit einfach nicht zulässt.	Nein, da meine Zeit das auch einfach nicht zulässt.	Interviewpartner sieht sich nicht als Entrepreneur, da keine Zeit.		Kategorie 3b) -) kein Entrepreneur auch aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen
6		Da sind die zeitlichen Ressourcen dann nicht gegeben?				
6	189	Ganz genau.	Ganz genau.			
6		Okay, dann machen wir weiter. Wenn Sie an ihre tägliche Arbeit denken, welche Faktoren motivieren Sie?				
6	192-195	Also ich muss jetzt mal ehrlich sagen, ich hatte in den sieben Jahren, ich kann mich an keinen Tag erinnern, wo ich nicht gern hergekommen bin. Ähm, natürlich hat man oft Themen, die nicht so lustig sind, oder Diskussionen, aber in den sieben Jahren bin ich wirklich immer gerne hergekommen.	Ich muss ehrlich sagen, ich hatte in den sieben Jahren keinen Tag, an dem ich nicht gerne zur Arbeit gekommen wäre. Natürlich hat man oft Themen, die nicht so lustig sind, oder Diskussionen, aber ich bin in den letzten sieben Jahren wirklich immer gerne gekommen.	Interviewpartner geht jeden Tag gerne zur Arbeit.		Kategorie 3b) -) Spaß und Freude an der Arbeit

6	195-198	Was motiviert mich? Hm, das kann ich eh relativ leicht beantworten, weil wir eine Mitarbeiterumfrage grad gehabt haben, ähm. Mich motiviert es mit Leuten zu tun, mit verschiedenen Leuten und Charakteren zu tun zu haben. Ähm, für mich wär schlimm, wenn ich tagtäglich mit einer Person zu tun hätte oder mit einer Handvoll.	Was motiviert mich? Das kann ich relativ einfach beantworten, weil wir gerade eine Mitarbeiterumfrage gehabt haben. Mich motiviert es, mit verschiedenen Leuten und Charakteren zu tun zu haben. Es wäre schlimm für mich, wenn ich tagtäglich mit nur einer Person oder einer Handvoll Personen zu tun hätte.	Motivation durch Zusammenarbeit mit verschiedenen Charakteren.	Kategorie 4) -) Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Charakteren	
6	198-201	Ähm, mich motiviert es, dass hier jeder seine Meinung einbringen kann, bis nach oben. Ich sag's deswegen, weil jeder neue Mitarbeiter hat mit dem Vorstand ein Frühstück, das ist sowas was wir fix machen bei uns. Man kann hier seine ähm, seine Meinung kundtun.	Mich motiviert, dass hier jeder seine Meinung einbringen kann, bis ganz nach oben. Ich sage das deshalb, weil jeder neue Mitarbeiter ein Frühstück mit dem Vorstand hat, das ist etwas fixes. Man kann hier seine Meinung kundtun.	Motivation durch freie Meinungsäußerung. Neue Mitarbeiter haben eigenes Frühstück mit Vorstand.	Kategorie 4) -) freie Meinungsäußerung -) neue Mitarbeiter haben Frühstück mit Vorstand zum Kennenlernen	
6	201-207	Was mir auch immer wichtig ist, ich möchte wissen, was ist meine Arbeit, was sind meine Ziele, aber ich möchte mir meine Arbeitszeit und meine Gestaltung des Tages selbst einteilen können. Und das darf jeder Mitarbeiter. Also wir geben den Rahmen vor und innerhalb des Rahmens können sich die Leute ihre Arbeiten selbständig einteilen. Natürlich mit Schulungen und mit allem davor, das ist mir wichtig. Aber ja, diese Flexibilität ist sehr wichtig. Auch was Urlaubsanträge betrifft. Ich geh morgen oder am Montag in Urlaub, ich brauch nur im Umfeld Bescheid geben und fertig.	Was mir auch wichtig ist, ist, dass ich weiß, was meine Arbeit ist, aber meine Arbeitszeit und Tagesgestaltung selbst einteilen kann. Das darf jeder Mitarbeiter bei uns. Also wir geben einen Rahmen vor und innerhalb können sich die Leute ihre Arbeit selbständig einteilen; natürlich mit Schulungen, das ist wichtig. Aber ja, diese Flexibilität ist sehr wichtig. Auch was Urlaubsanträge betrifft. Ich gehe morgen oder am Montag in den Urlaub, brauche nur meinem Umfeld Bescheid geben und fertig.	Motivation, da flexible Arbeitsgestaltung (jeder Mitarbeiter kann sich Arbeit und Zeit flexibel und selbst einteilen). auch spontane Urlaubsanträge möglich.	Kategorie 4) -) flexible Zeiteinteilung und Arbeitsgestaltung -) spontane Urlaubsanträge	Kategorie 1b) -) flexible Zeiteinteilung
6		Okay, interessant. Und das ist über alle Abteilungen hinweg so?				

6	209-214	<p>Ja, das ist so. Was mir auch wichtig ist, natürlich die Wirtschaftlichkeit vom Unternehmen, dass das auf gesunden Beinen steht. Das motiviert mich auch, weil ich weiß ich muss mir keine Sorgen machen. Muss ich auch deswegen sagen, weil ich hatte das in meiner vorigen, also vor der jetzigen, nicht so. Ähm, und ja, einfach die Herausforderungen, diese diese ähm diese unterschiedlichen Projekte, das Volumen, meine Verantwortung, das sind alles Sachen, die mir spontan einfallen ... die mich motivieren.</p>	<p>Ja, das ist über alle Abteilungen hinweg so. Mir ist auch die Wirtschaftlichkeit vom Unternehmen wichtig und dass es auf gesunden Beinen steht. Das motiviert mich auch, weil ich weiß, dass ich mir keine Sorgen machen muss. Das sage ich auch, weil das in meinem vorigen Job nicht so war. Und ja, einfach die Herausforderung, die unterschiedlichen Projekte, das Volumen, meine Verantwortung, das sind spontan alles Sachen, die mich motivieren.</p>	<p>Motivation durch wirtschaftlich profitables Unternehmen; sicherer Arbeitsplatz. Motivation durch Herausforderung unterschiedlicher Projekte und Verantwortung dafür.</p>	<p>Kategorie 4) -) Verantwortung und Herausforderung bei Projekten -) sicherer Arbeitsplatz, wirtschaftliche Profitabilität</p>	
6		<p>Okay, vielen Dank. Und wie motivieren Sie ihre Mitarbeiter? Vielleicht auch zu innovativem Denken und Handeln?</p>				
6	217-220	<p>Hm also ich versuche, meine Mitarbeiter erwarten ähm sich auch ... ähm oder ich motiviere sie dahingehend erst einmal damit Transparenz zu schaffen. Ähm, nicht nur was jetzt den Unternehmenserfolg betrifft, sondern auch was Projekte betrifft, also jetzt nicht unsere tagtäglichen, sondern interne Projekte. Ich motiviere sie immer wieder mit Neuerungen.</p>	<p>Ich motiviere meine Mitarbeiter dahingehend, indem ich Transparenz schaffe. Nicht nur, was den Unternehmenserfolg betrifft, sondern auch in Bezug auf unsere Projekte und internen Projekte. Im motiviere sie immer wieder mit Neuerungen.</p>	<p>Schaffung von Transparenz, um Mitarbeiter zu motivieren.</p>	<p>Kategorie 4) -) Transparenz</p>	
6-7	221-225	<p>Ich sag jetzt sind das vielleicht keine technologischen Sachen, aber wir führen jetzt zum Beispiel, weil es ein Wunsch war, einheitliche Polo-Shirts ein, wir bekommen jetzt Firmenautos, wo ma 10 Jahre, also auch vor meiner Zeit, drum gekämpft haben. Also auch irgendwo Neuerungen ... (Telefon klingelt) ... ähm, ja, Motivation, Teambuilding, Gespräche, Empathie zeigen, Verständnis zeigen.</p>	<p>Das sind jetzt vielleicht keine technologischen Sachen, aber wir führen z.B. einheitliche Polo-Shirts ein, weil das ein Wunsch war, und bekommen Firmenautos, für die wir seit 10 Jahren - also auch vor meiner Zeit - gekämpft haben. Also Teambuilding, Gespräche, Empathie und Verständnis zeigen.</p>	<p>Einführung einheitlicher Polo-Shirts auf Wunsch von Mitarbeitern; Firmenautos, um die jahrelang gekämpft wurde. Teambuilding, Empathie und Verständnis für Mitarbeiter.</p>	<p>Kategorie 4) -) einheitliche Polo-Shirts -) Wünsche der Mitarbeiter werden erfüllt (Motivationaler Faktor) -) Teambuilding, Empathie, Verständnis für Mitarbeiter -) Feedback und Lob als Motivationsgrundlage</p>	

7	225-229	Ich hab auch oft ja, ich sag mal die Leute bringen oft bei mir Probleme ein und erwarten sich auch dass ich diese weitergebe und mich darum kümmere. Und das ist auch für die Leute eine gewisse Motivation, auch Rückmeldungen zu erwarten. Lob ist für mich sehr wichtig, generelles Feedback ist sehr wichtig, ja. Also diese Sachen.	Die Leute bringen bei mir oft Probleme ein und erwarten sich, dass ich diese weiterleite und mich darum kümmere. Die Rückmeldungen sind für die Leute auch eine gewisse Motivation. Lob ist mir sehr wichtig, generelles Feedback ist sehr wichtig.	Lob und Feedback als Motivationsgrundlage.		
7		Okay, gut. Hatten Sie in der Vergangenheit Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter für neue Ideen zu begeistern?				
7	232	Ja, ja. Hab ich erst vorgestern gehabt.	Ja, habe ich erst vorgestern gehabt.	Interviewpartner hatte bereits Probleme, Mitarbeiter für neue Idee zu begeistern.		
7		Und wie gehen Sie dann mit so einer Situation um?				
7	234-239	Ich versuche das immer ... das ist schwierig, weil ich kann konkret sagen, da sind drei Leute in der Besprechung gesessen, die sind alle über 30 Jahre da. Und konkret ist es gegangen um ein neues IT-Tool, das einfach die Arbeit vereinfachen würde. Ähm und ich versuche dann immer, das sachlich zu erklären und versuche auch immer, die Personen dann soweit zu kriegen, dass sie das auch sachlich sehen. Und das ist das schwierige nämlich, weil einer sagt ja das war immer schon so und so passt es eh.	Das ist schwierig. In der Besprechung sind drei Leute gesessen, die seit über 30 Jahren da sind. Konkret ist es um ein neues IT-Tool gegangen, das die Arbeit vereinfachen würde. Ich versuche dann immer, das sachlich zu erklären und die Personen so weit zu bekommen, dass sie das sachlich sehen. Und das ist das Schwierige, da einer sagt, dass das schon immer so war und das so passt.	Langjährige Mitarbeiter oft skeptisch gegenüber Neuerungen, obwohl Arbeitserleichterung.	Kategorie 4) -) langjährige Mitarbeiter oft nicht aufgeschlossen für Innovation	
7	239-243	Und ich versuche einfach, ihnen das fachlich zu erklären und auch die Vorteile, ähm ja. Oder auch zu begründen, warum ich das will. Also nicht einfach zu sagen ich mach das, weil das könnt ich, sondern ich würde es gerne machen und dadurch ersparen wir uns das und das oder das und das ändert sich und das und das wäre die Auswirkung. So versuche ich das zu machen.	Ich versuche, ihnen die Vorteile fachlich zu erklären und zu begründen, warum ich das will. Also nicht einfach sagen, dass ich das so mache - weil das könnte ich - sondern "ich würde es gerne so machen und dadurch würden wir uns das und das ersparen, es würde sich das und das ändern und das wäre die Auswirkung". So versuche ich, das zu machen.	Sachliche Darstellung der Vorteile und Auswirkung. Diskussion über neue Innovation.	Kategorie 2b) -) sachliche Darstellung von Nutzen und Vorteile wichtig -) Neuerungen werden sachlich diskutiert	Kategorie 4) -) Neuerungen werden sachlich diskutiert

7		Hm ja, ich kenne das von mir, also von meiner Abteilung in der Arbeit. Ich habe auch Kollegen, die seit Ewigkeiten im Unternehmen und auch in der jetzigen Abteilung sind, und dann wird ein neues Tool eingeführt, die Anweisung kommt von oben, und die weigern sich dann teilweise, das zu verwenden, weil sie es ja bis jetzt nie so gemacht haben usw.				
7	248-254	Ja, das würde auch zu der vorherigen Frage passen, also es hat ein neues IT-Tool gegeben, oder gibt es. Es wurde zwei Jahre getestet. Von oben ist die Meldung gekommen, das gibt es ab jetzt, und es gibt Schulungen. Das ist jetzt genau der Punkt. Aber, und das ist der Unterschied glaub ich, ich als Verantwortlicher für meinen Bereich kann mit meinen Leuten abstimmen, wie wir es nutzen. Und das ist glaub ich bei uns das Entscheidende. Und das ich einfach bei uns in der Besprechung mit meinen Leuten sag, meine Vorstellung ist so, wie ist eure Vorstellung? Und dann muss man einfach das sammeln und was daraus machen.	Ja, das würde auch zur vorherigen Frage passen. Es gibt ein neues IT-Tool; das wurde zwei Jahre getestet, dann kam von Oben die Meldung, dass es das ab jetzt gibt und dass es Schulungen gibt. Und das ist genau der Punkt. Der Unterschied ist, dass ich als Verantwortlicher für meinen Bereich mit meinen Leuten abstimmen kann, wie wir das Tool nutzen. Und das ist glaube ich das Entscheidende bei uns; dass ich in der Besprechung mit meinen Leuten sage, was meine Vorstellung ist und sie frage was ihre Vorstellung ist. Und dann sammelt man das und macht etwas daraus.	Verantwortliche in Abteilung bestimmen mit Mitarbeitern selbst ob und in welchem Ausmaß Neuerungen (z.B. IT-Tools) genutzt werden. Diskussion im Team.	Kategorie 1b) -) Abteilener entscheidet selbständig über Verwendung bei Innovation	Kategorie 4) -) Abteilung entscheidet selbständig über Verwendung bei Innovation -) Diskussion im Team
7		Okay. Sehr gut. Aber generell, würden Sie ihr Team als aufgeschlossen gegenüber Neuem bezeichnen? Also im Großen und Ganzen, mit paar Ausreißern?				
8	257-259	Ja, wenn man die entsprechenden Argumente hat, dann schon, ja. Aber wie gesagt, Leute, die lange da sind, für neue Dinge zu begeistern ... es ist schon schwierig ehrlich gesagt. Ja, definitiv.	Ja, wenn man die entsprechenden Argumente hat, schon. Aber wie gesagt, es ist schon schwierig, Leute, die lange da sind, für Dinge zu begeistern.	Mitarbeiter aufgeschlossen, wenn entsprechende Argumente vorhanden. Langjährige Mitarbeiter sehr schwierig zu motivieren.	Kategorie 2b) -) Mitarbeiter bei entsprechenden Argumenten aufgeschlossen -) langjährige Mitarbeiter schwierig zu motivieren	

8		Okay, dann gehen wir weiter. Wir haben uns schon etwas über das Klima hier unterhalten, aber wie würden Sie die Unternehmenskultur bei A3 beschreiben? Und gibt es ihrer Meinung nach eine Innovationskultur?			
8	263-268	Die, generell ist es so bei uns ... es ist alles sehr offen und familiär. Ähm, ich hab gestern zwei neue Mitarbeiter bei uns begrüßen dürfen und für mich ist immer, wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, immer so eine Satz der zu uns passt, wir gehen immer durchs Unternehmen und ich sag ihnen immer „du bekommst sehr schnell das Du-Wort angeboten, aber nimm' das nicht als selbstverständlich. Und sag erst du, wenn dir jemand das Du-Wort anbietet.“ Das heißt, bei uns ist ein sehr extrem familiärer Umgang.	Generell ist es bei uns sehr offen und familiär. Ich habe gestern zwei neue Mitarbeiter bei uns begrüßen dürfen und wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, sage ich während wir durch das Unternehmen gehen immer so einen Satz, der zu uns passt: "Du bekommst sehr schnell das Du-Wort angeboten, aber nehme das nicht als selbstverständlich. Verwende es erst, wenn dir jemand das Du-Wort anbietet." Das heißt, wir haben einen sehr familiären Umgang.	Offene und familiäre Unternehmenskultur. Du-Wort üblich, aber nicht selbstverständlich - Respekt miteinander.	Kategorie 4) -) offen und familiär -) Du-Wort üblich -) gute Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit -) Mitarbeiter werden in Entscheidungen miteingebunden; gibt gutes Gefühl und motiviert -) angenehmes Klima unter den Mitarbeitern
8	268-274	Nicht nur was das Du-Wort betrifft, sondern wir arbeiten einfach gern zusammen und ich sag wir bieten einfach gute Rahmenbedingungen. Also wir sind nicht so die Vorgesetzten mit der Peitsche dahinter und mach mach mach, sondern wir sind sehr offen und versuchen auch die Leute in maßgebliche Entscheidungen miteinzubeziehen. Und ja, Kultur ... es ist sehr offen, es ist sehr familiär, die Leute verstehen sich gut. Einfach, weil sie einfach das Gefühl auch haben, sie dürfen bei Entscheidungen mitsprechen. Ich glaub, das macht das ganze dann auch aus.	Nicht nur, was das Du-Wort betrifft. Wir arbeiten einfach gerne zusammen und bieten gute Rahmenbedingungen. Wir sind nicht die Vorgesetzten mit der Peitsche dahinter, sondern wir sind sehr offen und versuchen, unsere Leute in maßgebliche Entscheidungen miteinzubeziehen. Also die Kultur ist sehr offen und familiär, die Leute verstehen sich einfach gut. Auch, weil sie das Gefühl haben, dass sie bei Entscheidungen mitsprechen dürfen. Ich glaube, das macht viel aus.	Gute Zusammenarbeit; gute Rahmenbedingungen dafür. Vorgesetzte beziehen Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen ein - motiviert Mitarbeiter und gibt gutes Gefühl. Mitarbeiter verstehen sich gut und arbeiten gerne miteinander.	
8		Ja, vor allem dass sie auch gehört werden, wenn sie etwas zu sagen haben ...			
7	276	Genau, ganz genau, ja.	Genau, ja.	Mitarbeiter werden gehört, wenn sie etwas zu sagen haben.	Kategorie 4) -) offenes Ohr für Anliegen der Mitarbeiter

7		<p>Okay, passt. Zum Thema Innovationskultur gibt es in der Literatur die drei Schlagworte Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit. Zu den beiden letzteren Aspekten haben wir uns jetzt schon ausführlich unterhalten, aber sehen Sie bei Ihnen im Unternehmen auch eine Lernorientierung? Also eine Fehlerkultur, in der man Fehler machen kann, um aus Ihnen zu lernen?</p>				
8	282-289	<p>Ja, ist definitiv so. Ähm, ich sag immer, jeder macht Fehler und jeder Vorstand und jeder höchste Politiker und weiß ich nicht wer, ähm es ist immer entscheidend zu erkennen, dass man Fehler macht. Das sag ich zumindest immer meinen Burschen. Man kann auch Fehler 2x machen, und auch 3x, es ist auch immer die Frage, wenn man immer den gleichen Fehler macht und nie daraus lernt, dann muss man, also man muss sich nicht immer zu 100% wenden, aber man muss sich verbessern kontinuierlich und wie gesagt, wir gehen relativ locker, das klingt jetzt vielleicht übertrieben, aber wir gehen locker damit um, weil wir einfach den Leuten auch ja die Chance bieten wollen, sich zu entwickeln. Und man entwickelt sich daraus.</p>	<p>Ja, das ist definitiv so. Ich sage immer, dass jeder Fehler macht, auch der Vorstand und höchster Politiker. Es ist immer entscheidend zu erkennen, dass man Fehler macht. Das sage ich zumindest meinen Burschen so. Man kann auch einen Fehler 2x oder 3x machen. Es ist die Frage, ob man immer den gleichen Fehler macht und nie daraus lernt. Also man muss sich nicht immer zu 100% wenden, aber man muss sich kontinuierlich verbessern. Wie gesagt, wir gehen relativ locker damit um, weil, auch wenn das vielleicht übertrieben klingt, wir den Leuten die Chance geben wollen, sich zu entwickeln. Und man entwickelt sich aus Fehlern.</p>	<p>offene Fehlerkultur; jeder kann Fehler machen, sofern er aus ihnen lernt und sich verbessert. Entwicklung der Mitarbeiter durch gemachte Fehler.</p>	<p>Kategorie 4) -) Teamorientierung gegeben -) Veränderungsbereitschaft großteils gegeben -) sehr lockerer Umgang mit Fehlern (offene Fehlerkultur) -) Fehler sind Teil der Entwicklung -) Fehler werden besprochen und analysiert -) Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen, wenn Fehler gemacht</p>	

8-9	289-296	<p>Fehler entstehen, wenn du dich nicht an strikte Vorgaben oder Prozesse hältst, sondern weil du ... weil wir einfach sagen, jeder Charakter macht seine Arbeit, kann sich seine Tage so gestalten wie er will und wenn Fehler passieren, dann ist es so. Aber man muss sich in die Augen schauen und auch drüber reden können. Und auch überlegen und analysieren, warum ist der Fehler entstanden; ist es, weil du keine Schulung hast, ist es, weil du weiß ich nicht, keine Ausbildung dafür hast oder was auch immer. Man muss immer die Gründe dafür wissen und versuchen auch eine Verbesserung daraus abzuleiten.</p>	<p>Fehler entstehen, wenn du dich nicht an strikte Vorgaben oder Prozesse hältst. Jeder Charakter macht seine Arbeit und kann sich seine Tage so gestalten, wie er möchte, und wenn Fehler passieren, dann ist das so. Aber man muss sich in die Augen schauen und darüber reden können, und überlegen und analysieren, warum der Fehler entstanden ist; ob es daran liegt, dass du keine Schulung oder Ausbildung dafür hast, etc. Man muss die Gründe wissen und versuchen, eine Verbesserung abzuleiten.</p>	<p>Fehler entstehen durch Missachtung strikter Vorgaben. Besprechung und Analyse gemachter Fehler wichtig. Ableitung von Verbesserungen, wenn Fehler gemacht.</p>		
9		<p>Okay, vielen Dank. Ahm ja, zum Thema Struktur habe ich bei ihren bisherigen Antworten auch schon einiges rausgehört. Aber könnten Sie die Struktur und hierarchischen Ebenen im Unternehmen nochmals kurz beschreiben?</p>				
9	300-306	<p>Ähm ja, wir haben den Vorstand, wir haben Prokuristen, wir haben Abteilungsleiter, wir haben Gruppenleiter, dann kommen Projektleiter und Techniker. Das ist jetzt so die Ebene. Von der Struktur selber her, wir haben ähm verschiedene Bereiche. Bei uns heißen die Bereichsleiter Hauptabteilungsleiter und das sind die Prokuristen; da gibt's den Vertrieb, den, das Exportgeschäft, Lager/Logistik, Finanzen und Recht, habe ich irgendwas vergessen ... Produktmanagement, als die verschiedenen Fachbereiche. Und runtergebrochen gibt es einzelne Abteilungen, wie ich gesagt hab, mit den Verantwortlichen.</p>	<p>Ja, wir haben den Vorstand, Prokuristen, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, und dann kommen Projektleiter und Techniker. Das sind die Ebenen. Von der Struktur her haben wir verschiedene Bereiche. Unsere Bereichsleiter heißen Hauptabteilungsleiter, das sind unsere Prokuristen; da gibt es Vertrieb, Exportgeschäft, Lager und Logistik, Finanzen und Recht, Produktmanagement, etc. als verschiedene Fachbereiche. Die werden dann in einzelne Abteilungen mit Verantwortlichen zerlegt.</p>	<p>Hierarchie: Vorstand, Prokuristen, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Projektleiter und Techniker. Kernbereiche (Vertrieb, Exportgeschäft, Lager und Logistik, Finanzen und Recht, Produktmanagement) in einzelne Abteilungen zerlegt.</p>	<p>Kategorie 1b) -) klarer hierarchischer Aufbau -) mehrere Kernbereiche, in einzelne Abteilungen zerlegt</p>	

9		Okay, danke. Ja, zum Thema Kommunikation haben wir uns auch schon unterhalten. Das ist sehr offen und direkt bei Ihnen im Unternehmen?				
9	309	Ja.	Ja.	Offene und direkte Kommunikation im Unternehmen.	Kategorie 1b) -) offene und direkte Kommunikation	
9		Würden Sie sagen, dass das die Entscheidungsfindung positiv beeinflusst? Also dass man vielleicht eine raschere Entscheidungsfindung hat? Oder ist das eher langsamer, da quasi jeder offen miteinander kommuniziert und mitredet?				
9	313-320	Also ich sag mal, dadurch, dass wir versuchen, viel zu reden und auch bei Entscheidungen die Leute miteinzubeziehen, dauert vielleicht länger. Es ist auch immer die Frage mit wem redest du; du kannst nicht, ich sag jetzt mit 40 Leuten reden und auf einen Nenner kommen, das ist schwierig. Du musst halt versuchen, ja, anhand von einigen Faktoren, die Leute da mit einzubeziehen und da eine Entscheidung da abzuleiten. Aber ich glaub schon, umso mehr du redest, umso mehr diskutierst du das teilweise auch zu Tode, ähm aber wir sagen einfach, dadurch steigt einfach die Motivation, was wir vorher schon angesprochen haben, steigt die Motivation. Die Leute haben einfach das Gefühl „okay, ich darf mitreden“.	Also dadurch, dass wir versuchen, viel zu reden und die Leute bei Entscheidungen miteinzubeziehen, dauert es vielleicht länger. Da ist auch immer die Frage, mit wem du redest, weil du kannst nicht mit 40 Leuten reden und auf einen Nenner kommen, das ist schwierig. Du musst versuchen, anhand einiger Faktoren Leute miteinzubeziehen und daraus eine Entscheidung abzuleiten. Aber ich glaube schon, dass umso mehr du redest, umso mehr auch diskutierst.	Langsame Entscheidungsfindung, da Einbindung der Mitarbeiter. Nicht ganze Abteilung eingebunden, aber einzelne Personen anhand unterschiedlicher Faktoren. Diskussionen führen zu längerer Entscheidungsfindung.	Kategorie 1b) -) langsame Entscheidungsfindung, da Einbindung mehrerer Parteien -) viel Diskussion, bevor Entscheidung getroffen -) dafür qualitativ hochwertige Entscheidung.	
9		Dadurch wird die Entscheidung auch qualitativ eine andere sein?				
9	322	Genau. Natürlich, ja.	Genau, ja.	Entscheidung dafür qualitativ hochwertiger.		

9		Okay, danke. Ja, sonst haben wir zum Thema Unternehmensstruktur eigentlich alles abgeklärt. Ihr habt also eine klare Hierarchie, aber ist es dann trotzdem in der Realität eher flach gehalten? Weil sich jeder auf Augenhöhe begegnet und jede Arbeit unter Anführungszeichen „gleich viel wert“ ist?				
9-10	327-331	Ja, hm. Naja, also es gibt schon einige Funktionen, wo die Leute denk ich mehr Respekt haben, sag ma's mal so. Aber wir wollen trotzdem, dass egal wer mit wem redet, dass da ein Grundrespekt da ist. Ich hab vor jeder Person im Unternehmen gleich viel Respekt. Ein anderer darf halt mehr entscheiden und ein anderer weniger. Aber ich sag das miteinander reden und der Umgang miteinander sollte relativ gleich sein, ja.	Es gibt schon einige Funktionen, vor denen die Leute mehr Respekt haben. Aber wir wollen trotzdem, dass ein Grundrespekt da ist. Ich habe vor jeder Person im Unternehmen gleich viel Respekt. Einer darf mehr entscheiden und der andere weniger, aber der Umgang miteinander sollte relativ der gleiche sein.	Hierarchische Struktur; Respekt vor Vorgesetzten; aber Grundrespekt zwischen allen Mitarbeitern (unabhängig von Funktion).	Kategorie 1b) -) klar hierarische Struktur -) Respekt vor oberer Hierarchiestufe -) Grundrespekt bei allen Mitarbeitern (unabhängig von Funktion)	
10		Okay, sehr gut. Und es gibt auch klar abgegrenzte Kompetenzen und eine klare Aufgabenverteilung?				
10	334-337	Ja, die Kompetenzen, klar. Es gibt Unterschriftenregelungen, also wir haben halt sehr viel mit Geld zu tun, da kann man das vergleichen. Da steht genau drin, was welche Funktion darf und was welche Funktion logischerweise nicht darf. Ähm, ist auch bedingt durch unsere ISO-Zertifizierung und das ganze, dadurch brauch ma das, das gibt es ja.	Ja, es gibt klare Kompetenzen. Es gibt Unterschriftenregelungen, da wir sehr viel mit Geld zu tun haben. Da steht genau drin, welche Funktion etwas darf und welche Funktion etwas nicht darf. Das ist auch durch unsere ISO-Zertifizierung bedingt, daher brauchen wir das.	klar abgegrenzte Kompetenzen durch Unterschriftenregelungen. Klar definierte Aufgabenverteilung und Verantwortung. ISO-Zertifizierung gibt Klarheit vor.	Kategorie 1b) -) klar abgegrenzte Kompetenzen durch Unterschriftenregelung -) klar verteilte Verantwortung (auch durch ISO-Zertifizierung) -) klar definierte Aufgabenverteilung	
10		Ahm, vielen Dank. Gibt es, bzw. fällt Ihnen spontan eine Situation in ihrer beruflichen Laufbahn ein, in der Sie bereits trotz einer ihrer Meinung nach guten Idee oder Innovation an eine Grenze gestoßen sind, die nicht überwindbar war?				

10	344-347	Hm ... hm, puh, ... ehrlicher Weise fällt mir da grad nichts ein ... (Telefon klingelt) ... nein, eigentlich nicht. Also der Vorteil ist, es ist immer die Frage, welche Auswirkungen hat diese Innovation. Wenn ich jetzt sage ich hätt gern das und das, neue IT-Tools, da dauert das halt ein zwei Jahre, aber in Wahrheit würd mir jetzt spontan nichts einfallen, nein.	Mir fällt gerade nichts ein. Es ist immer die Frage, welche Auswirkung hat diese Innovation. Wenn ich ein neues IT-Tool will, dauert das halt zwei Jahre. Aber spontan würde mir nichts einfallen, nein.	neue Ideen brauchen oft Jahre bis tatsächlich umgesetzt. Spontan keine Grenzen im Betrieb, aber abhängig von Innovation.	Kategorie 2b) -) keine gravierenden Grenzen bekannt -) Ideen brauchen oft Jahre bis zur Umsetzungsphase
10		Okay, alles klar. Dann sind wir eigentlich schon bei der Abschlussfrage. Wo sehen Sie persönlich die wesentlichen Stärken, auf der einen Seite, und Schwächen, auf der anderen Seite, von A3 in Bezug auf Innovationsmanagement?			
10	351-353	Hm, die Stärken sind auf jeden Fall, dass viele Leute, ich würd jetzt nicht sagen alle, aber viele ein offenes Ohr haben. Ja, für Innovation. Eine weitere Stärke ist auch, ich glaub, dass die Verantwortlichen da wirklich dran bleiben ... ähm.	Eine Stärke ist auf jeden Fall, dass viele Leute ein offenes Ohr für Innovation haben. Eine weitere Stärke ist, dass die Verantwortlichen da wirklich dran bleiben.	Viele Vorgesetzte offen für Innovation und für das Thema.	Kategorie 4) -) Vorgesetzte meist offen für Innovationsthema Stärke des Unternehmens
10	353-358	Die negative Geschichte ist glaub ich, dass das Thema Innovation auf, wie soll ich sagen, irgendwie zentralisiert gehört. Ähm, wenn jetzt jede Fachabteilung irgendwie Innovationen hat, dann gibt's doppelte Arbeiten, vielleicht haben viele auch die gleiche Idee. Also ich glaub, wenn man das kanalisieren würde, ähm, ist man ein bissl effizienter. Ansonsten negativ ... hm, das ist sicher der Hauptpunkt ... ja, ich glaub, das wars.	Die negative Sache ist glaube ich, dass das Thema Innovation zentralisiert gehört. Wenn jede Fachabteilung Innovationen hat, gibt es doppelte Arbeiten, da vielleicht viele die gleiche Idee haben. Ich glaube, wenn man das kanalisieren würde, ist man bisschen effizienter. Das ist sicher die Hauptschwäche.	bisher keine Zentralisierung des Innovationsthemas, wäre aber von Vorteil. Durch Kanalisation wäre Unternehmen effizienter, da keine doppelten Ideen unterschiedlicher Fachbereiche.	Kategorie 1b) -) Zentralisierung des Innovationsthemas fehlt -) ineffizient, da Fachbereiche nicht miteinander reden, sondern alleine - Schwäche
10		- - -			

10	360-363	Es kommt bei der Einbringung von Ideen ja auch immer darauf an, wie stark der Charakter ist, der etwas verkaufen möchte. Wenn ich sage „Lieber Chef, geht's dass wir das und das machen?“ und er sagt nein und ich „okay passt“, dann ist das schwierig, das ist klar. Aber wenn man da wirklich dran bleibt und die Vorteile schmackhaft macht ...	Es kommt bei der Einbringung von Ideen auch immer darauf an, wie stark der Charakter ist, der etwas verkaufen möchte. Wenn ich sage "Lieber Chef, geht es, dass wir das machen?" und ich ein "nein" akzeptiere, dann ist das schwierig. Aber wenn man da wirklich dran bleibt und die Vorteile schmackhaft macht.	für Einbringung einer Idee ist starker, hartnäckiger und durchsetzungsfähiger Charakter notwendig.	Kategorie 2b) -) starker Charakter notwendig, um für Idee zu begeistern -) Durchsetzungsstärke von Vorteil -) "nicht locker lassen", bis Idee umgesetzt wird
10		Das ist eine gewisse Durchsetzungsstärke notwendig.			
11	365-367	Ja, ich glaub schon. Da ha'ma eh die Eigenschaft in der Tabelle auch gehabt. Ich glaub schon, das ist sicher in Bezug auf Innovation wichtig. Und dieses Kümmern darum, dass man das dann fertig bringt diese Innovation.	Ja, ich glaube schon. Die Eigenschaft haben wir in der Tabelle eh gehabt. Ich glaube schon, dass Durchsetzungsstärke in Bezug auf Innovation wichtig ist. Und dieses sich "kümmern", dass man diese Innovation fertig bringt.	man muss dahinter sein, wenn man möchte, dass eine Innovation umgesetzt wird.	
11		Das kommt aber sicher auch immer darauf an, wie viel Zeit man im Alltagsgeschäft hat. Bzw. welche Position man im Unternehmen hat ... aber in hoher Position sicher schwierig, wenn man ohnehin schon viel zu tun hat, da dem Thema noch konsequent nachzugehen.			
11	371-376	Das stimmt ja. Ich sag halt immer in unserem Bereich, wenn du gar nicht innovativ wärst, ja ist nur eine Frage der Zeit bis man scheitert. Also wir haben ja wirklich auch Abteilungen, die jetzt zwar im Produktmanagement sind, aber die halt wirklich innovativ auf neue Produkte, da hab ich halt persönlich jetzt gar nichts damit zu tun, aber die sich halt wirklich auf Produkte und reine Jobs, die sich Gedanken machen, wie ein Produkt besser wird, schneller wird, effizienter wird, neue Features einbauen, usw.	Das stimmt, ja. Wenn du in unserem Bereich gar nicht innovativ bist, ist es nur eine Frage der Zeit bis man scheitert. Wir haben auch Abteilungen im Produktmanagement, deren Job es ist, sich Gedanken zu machen, wie ein Produkt besser, schneller und effizienter wird, welche neuen Features man einbauen kann, etc.	In Branche verpflichtend, innovativ zu sein. Abteilungen im Produktmanagement beschäftigen sich einzig mit innovativer Verbesserung der Produkte und Effizienzsteigerung.	Kategorie 1b) -) technologieorientierte Branche -) in Branche verpflichtend, innovativ zu sein -) Produktmanagement hat eigene Innovationsabteilungen, welche sich mit Produktverbesserung und Effizienz beschäftigen
					Kategorie 2b) -) technologieorientierte Branche -) in Branche verpflichtend, innovativ zu sein

11		Interessant. Aber es ist nun mal eine Branche, die stark technologieorientiert ist und da braucht man stetig einen Fortschritt ...				
11	SS	Stimmt ja, definitiv. Das stimmt.	Stimmt, definitiv ja.	Technologieorientierte Branche.		

II B) Inhaltsanalyse Interview B1:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	1. Reduktion
1		So, kannst du vorweg zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben und es kurz vorstellen? Euer Kerngeschäft erklären und was B1 so macht?				
1	03-05	Also B1 ist eine Promotion-Agentur und hat auch eine Schwester im Bereich Mystery Shopping, ähm, und das Hauptgeschäft von B1 ist Verkaufsförderung.	B1 ist eine Promotion-Agentur, mit einem Schwester-Unternehmen im Bereich Mystery Shopping. Das Hauptgeschäft von B1 ist Verkaufsförderung.	B1 ist Promotion Agentur; Schwester-Agentur im Bereich Mystery Shopping. Verkaufsförderung als Hauptgeschäft.	Kategorie 1a) -) Promotion-Agentur (Dienstleistung) -) Verkaufsförderung -) Zuverfügungstellung von Promotoren für POS -) Organisation der Promotoren -) Below the Line (Street Promotion)	
1	05-10	Das heißt wir stellen, wir haben ähm, wir stellen Promotoren für zum Beispiel den Fachhandel zur Verfügung für bestimmte Kunden. Also zum Beispiel ähm Firmen, Industriefirmen kommen zu uns ähm und brauchen einfach Unterstützung beim POS, also entweder in Form von Verkaufsmitarbeitern oder in Form von Merchandising-Mitarbeitern, die irgendwelche Art von Aufbauten, Dekoration, ah was auch immer machen, am POS, ah und das organisieren wir für diese Kunden.	Das heißt, wir stellen Promotoren für (Industrie-)Kunden im Fachhandel zur Verfügung; die brauchen Unterstützung beim POS bei Aufbauten, Dekorationen, etc. - entweder in Form von Verkaufs- oder Merchandising-Mitarbeitern. Wir organisieren das für diese Kunden.	Zurverfügungstellung und Organisation von Promotoren für Kunden aus dem Fachhandel am POS.		
1	12-14	Nebenbei, Below the Line ist auch noch ein Bereich, da machen wir so bissl ah Flyer-Verteilung, also bissl werbemäßige Geschichten, ähm, kreative Street-Promotion, sowas in die Richtung a bissl.	Below the Line ist auch einer unserer Bereich, bei dem wir Flyer verteilen und kreative Street-Promotion machen.	Below the Line als Bereich der Street-Promotion.		
1		Okay, danke. Ja, und was genau machst du jetzt, also in deiner Position?				
1	16-18	Also in meiner Position, ich leite die Agentur und ja, ähm, bin erste Ansprechstelle sozusagen mal für Kunden, Kundenkontakt, Neukunden akquirieren, Präsentationen bei Kunden, ähm und die Teams leiten, und schauen, dass das alles läuft.	Also in meiner Position leite ich die Agentur und bin erste Ansprechstelle für Kundenkontakt, Kundenakquisition, Teamleitung, und ich schaue, dass alles läuft.	Agency Head als erster Ansprechpartner für Kunden; beschäftigt sich mit Kundenakquisition und Teamleitung.	Kategorie 3a) -) Agency Head -) erster Ansprechpartner bei Kunden (Kundenkontakt) -) Zuständig für Teamleitung	

1		Okay, danke. Dann kommen wir zum Hauptthema der Masterarbeit, nämlich zu Innovation und Innovationsmanagement. Und zwar, in der Literatur und theoretischen Grundlage wird Innovation oft als wesentliche Grundvoraussetzung gesehen, damit ein Unternehmen überhaupt überleben kann. Wie stehst du zu dieser Aussage? Bzw. wie würdest du Innovation für dich persönlich definieren? Was ist Innovation in deinen Augen?			
1	26-30	Mhm. Naja, Innovation ist einfach, dass man immer schaut ahm wie verändert sich der Markt. Jeder Markt verändert sich natürlich ständig, ähm, ja und da ist es unter dem Gesamtbegriff Innovation würde ich da sämtliche Veränderungen verstehen, ähm und natürlich müssen wir ähm schauen, ähm, mittelfristig und auch langfristig, was gibt's für Veränderungen und wie werden die uns mal betreffen?	Innovation ist, dass man schaut, wie sich der Markt verändert. Jeder Markt verändert sich ständig und ich würde unter dem Gesamtbegriff Innovation sämtliche dieser Veränderungen verstehen. Wir müssen natürlich mittel- sowie langfristig schauen, welche Veränderungen gibt es und wie werden die uns einmal betreffen?	Innovation bedeutet Marktveränderung. Mittel- bis langfristig müssen Marktveränderungen beobachtet, analysiert und bewertet werden.	Kategorie 2a) -) Marktveränderung
1	30-32	Oder was gibt's für Marktchancen, die sich ergeben durch die, durch Innovationen oder durch Marktveränderung ähm ja, also da gibt's einerseits immer wo sind Chancen und auf der anderen Seite auch wo sind Risiken.	Oder welche Marktchancen ergeben sich durch Innovationen und Marktveränderungen? Auf der einen Seite gibt es Chancen, auf der anderen Seite aber auch Risiken.	Durch Marktveränderung ergeben sich Marktchancen; Chancen, aber auch Risiken.	Kategorie 2b) -) Beobachtung Marktveränderung und Trends -) Blick auf eigene Kernkompetenz -) Blick auf Produktportfolio -) Einhaltung eigener Positionierung
1	32-36	Ahm und ja das muss man sich dann genau anschauen und das beobachten wir halt schon in dem wir schauen ah irgendwie ah was tut sich in anderen Märkten schauen oder wo geht der Trend hin, ah und das ist schon ganz wichtig dass man da schaut ah okay wo kann man sich da positionieren, auch nicht aber auf jeden Zug aufspringen.	Und das muss man sich genau ansehen. Wir beobachten das, indem wir uns ansehen, was sich auf anderen Märkten tut und wo der Trend hingeht. Das ist schon wichtig, dass man da schaut, wo man sich positioniert, da man nicht auf jeden Zug aufspringen kann.	Beobachtung der Märkte und Markttrends. Positionierung wichtig.	

2	38-42	Es muss natürlich zu unsere Kernkompetenz auch stimmig passen und zum Produktportfolio und, also es macht keinen Sinn nur weil es innovativ und hipp ist mit ins Portfolio aufnehmen, aber ich hab keine Synergien. Das ist halt ein wichtiger Punkt, dass wir in unserem Kernbereich ähm ja immer am Ball bleiben und uns aber auch stetig weiterentwickeln und ja.	Es muss natürlich mit unseren Kernkompetenzen stimmig sein und zum Produktportfolio passen. Es macht keinen Sinn, nur weil es innovativ und hipp ist, es ins Portfolio aufzunehmen, wenn man keine Synergien hat. Das ist ein wichtiger Punkt; dass wir in unseren Kernbereichen immer am Ball bleiben und uns trotzdem stetig weiterentwickeln.	Positionierung mit Kernkompetenz stimmig; muss zu Produktportfolio passen. Kernbereich trotz Beständigkeit weiterentwickelt.		
2		Stimmt. Ihr habt auch auf eurer Homepage oft erwähnt, dass ihr doch sehr stark für Kompetenz und Erfahrung steht. Und mit Blick auf diese Aspekte entsteht doch manchmal etwas ein Zwiespalt zwischen erfahrungsbasiertem Verhalten und dem, bei dem man allen innovativen, neuen, Maßnahmen sofort nachgeht.				
2	47-56	Mhm, absolut. Das stimmt. Also als ähm, man denkt jetzt nicht sozusagen an langbestehende Unternehmen, wenn man an Innovation denkt, sondern denkt in erster Linie an junge Startups, die jetzt irgendwie bei der 2 Minuten, 2 Millionen Show auftreten, aber ah und natürlich ist das auch ah ein großer Vorteil, wenn man solange wie wir, also uns gibt's jetzt, wir sind seit etlichen Jahren am Markt, und das ist natürlich ein super Vorteil, bei jedem Kundengespräch ah sozusagen die Referenzen die wir schon gemacht haben und ah die Erfahrung einbringen kann, ah, ja, hab ich natürlich einen Vertrauensvorsprung beim Kunden, weil der Kunde natürlich sagt ja super die Agentur die gibt's schon so lange, die haben schon mit dem und dem Kunden gearbeitet, da werden die schon net so schlecht sein, na.	Absolut, das stimmt. Also man denkt jetzt nicht an langbestehende Unternehmen, wenn man an Innovation denkt, sondern in erster Linie an junge Startups, die bei der 2min/2Mio Show auftreten. Aber natürlich ist das ein großer Vorteil, wenn man solange am Markt besteht, wie wir. Wir sind seit etlichen Jahren am Markt und das ist natürlich ein großer Vorteil, da man bei jedem Kundengespräch Referenzen und Erfahrungen einbringen kann. Und ich habe natürlich einen Vertrauensvorsprung beim Kunden, weil der Kunde sagt, ja die Agentur gibt es schon so lange, die haben schon mit dem und dem Kunden gearbeitet, die werden schon nicht schlecht sein.	Startups in erster Linie mit Innovation verbunden; später erst bestehende Unternehmen. Vorteil gegenüber jungen Unternehmen aufgrund von Erfahrungen und Referenzen - erzeugt Vertrauensvorsprung bei Kunden.	Kategorie 1b) -) Jahrelange Erfahrung	Kategorie 5) -) Referenzen als Vorteil gegenüber jungen Unternehmen (Kategorie 4)
2		Wie lange gibt es B1 jetzt schon?				
2	57	Ah ich glaube, jetzt inzwischen schon 22 Jahre.	Ich glaube, inzwischen schon 22 Jahre lang.	B1 vor 22 Jahren gegründet.	Kategorie 1a) -) Besteht seit 22 Jahren.	

2	59-63	<p>Ja, und das hat halt ein junges Unternehmen, ein junges Startup, der jetzt neu ist und okay, der hat jetzt halt mal diesen Vertrauensvorsprung nicht. Ja, aber es ist halt trotzdem gefährlich, dass man sich dann als alt, ich sag jetzt mal alt eingessene Agentur da zurücklehnt und sagt jo passt das geht eh, so mach'ma weiter, weil der Markt verändert sich und wenn wir nicht darauf reagieren, dann irgendwann, dann macht wer anderer.</p>	<p>Und ein junges Startup, das neu ist, hat diesen Vertrauensvorsprung nicht. Aber es ist trotzdem gefährlich, dass man sich als alt eingessene Agentur zurücklehnt und sagt "ja passt, so machen wir weiter", weil der Markt verändert sich und wenn wir nicht darauf reagieren, dann macht es ein anderer.</p>	<p>Reaktion auf Marktveränderung auch bei lang bestehenden Unternehmen wichtig; gefährlich, wenn man stehen bleibt.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Reaktion auf Marktveränderung bedeutend</p>	
2		<p>Okay, verstehe. Ja, dann hat sich meine nächste Frage, inwieweit Innovation bei B1 eine Rolle spielt und welchen Stellenwert das Thema hat, eh schon beantwortet. Findest du es wichtig, dass das Wort Innovation mit euch verbunden wird? Also dass man mit eurem Unternehmen quasi den Begriff verbindet und dass auch ein externer Kunde beispielsweise sagen würde, dass ihr innovativ seid?</p>				
2	69-73	<p>Ja, das auf jeden Fall. Ah ja, weil das auf jeden Fall auch ein Qualitätskriterium auch ist ah und ja wenn uns jetzt sozusagen ein Kunde empfiehlt an jemand anderen, also das kommt ja wirklich tatsächlich sehr oft vor, dass wir neue Kunden bekommen, weil die sagen ich habe gehört von, ähm um jetzt irgendwas zu sagen, von Nespresso oder Loreal, ah sie sind eine gute Agentur.</p>	<p>Ja, das auf jeden Fall, weil das auch ein Qualitätskriterium ist, wenn uns ein Kunde an jemand anderen empfiehlt. Das kommt tatsächlich sehr oft vor, dass wir neue Kunden bekommen, die sagen, dass sie von z.B. Nespresso oder Loreal gehört haben, dass wir eine gute Agentur sind.</p>	<p>Empfehlung von Kunden aus Qualitätskriterium; viele neue Kunden durch Empfehlung bestehender Kunden akquiriert.</p>	<p>Kategorie 5) -) Kundenaquisition aufgrund Empfehlung -) Zuverlässigkeit und Qualität -) Positionierung aufgrund von Qualität -) innovativer und proaktiver Charakter</p>	<p>Kategorie 2a) -) Qualität als Indikator Kategorie 2b) -) Positionierung aufgrund von Qualität</p>

2-3	73-79	Das freut uns natürlich am meisten, wenn da so ein Feedback und weitere Interessenten kommen über solche Empfehlungen und ahm ja, wenn die dann sagen, ja sie sind nicht nur zuverlässig und ah sehr gut in der Qualität, was uns auch sehr wichtig ist, sondern auch ah ahm innovativ und ja irgendwie denken mit und ahm proaktiv, ahm, ist mir das schon sehr wichtig auch. Ah also ich will jetzt nicht genannt werden dass wer sagt okay ja das sind jetzt die günstigsten am Markt, weil das ist nicht unsere Positionierung, sondern wir haben einfach einen hohen Qualitätsanspruch.	So ein Feedback freut uns natürlich am meisten; wenn Empfehlungen kommen und gesagt wird, wir sind nicht nur zuverlässig und sehr gut in der Qualität, was uns auch sehr wichtig ist, sondern dass wir auch innovativ und proaktiv sind - das ist mir schon sehr wichtig. Also ich will jetzt nicht als ein Anbieter genannt werden, der der günstigste am Markt ist, weil das ist nicht unsere Positionierung, sondern wir haben einen sehr hohen Qualitätsanspruch.	Feedback über Zuverlässigkeit und Qualität wichtig, aber auch innovativ und proaktiv. Positionierung verlangt sehr hohen Qualitätsanspruch.		Kategorie 4) -) Innovativität und Proaktivität
3		Okay, verständlich. Dann kommen wir auch schon zu den Fragen, die sich mehr um dich und deine Person drehen. Ähm, würdest du dich selbst als innovativ bezeichnen? Siehst du dich als eine Art Innovator – der Begriff wird in der Theorie ja auch oft verwendet?				
	83	Ja, auf jeden Fall. ...	Ja, auf jeden Fall.	Interviewpartner als innovativ; bezeichnet sich als Innovator.	Kategorie 3b) -) sieht sich selbst als innovativ -) bezeichnet sich als Innovator	
3		Hättest du vielleicht ein Beispiel, wo oder wie sich das besonders abzeichnet, in deinem Alltag beispielsweise?				
3	89-92	Im Alltag? Ähm, ich habe ein Hobby, das ist das Schreiben und ah ich bin da so ein bissl ein Social Media Aktivist haha, also ich schreibe Alltagsgeschichten, Kurzgeschichten, ähm und ja die publiziere ich einerseits auf meinem Blog superklumpert.com, und ah auch auf anderen Social Media Kanälen, ah Facebook, Instagram, und so weiter so.	Im Alltag? Ich habe ein Hobby, das Schreiben, und bin da bisschen ein Social Media Aktivist. Also ich schreibe Alltags- und Kurzgeschichten und publiziere die einerseits auf meinem Blog superklumpert.com, andererseits auf Social Media Kanälen wie Facebook und Instagram.	Schreiben von Alltags- und Kurzgeschichten auf einem Blog und auf Social Media Kanälen als Hobby.	Kategorie 3a) -) Bloggerin von Alltags- und Kurzgeschichten	

3	92-99	<p>Und.. da zum Beispiel, ich unterrichte ja auch nebenbei auch an der Fachhochschule St. Pölten, war ich zuvor nur auf Facebook aktiv, und dann habe ich mir vor zwei Jahren von meinen Studenten erklären lassen wie Instagram funktioniert, weil ich das ja zuerst überhaupt nicht verstanden habe, wozu brauche ich Instagram, wenn ich eh Facebook habe oder wieso ist das redundant für mich, und die haben mir das so erklärt und hin und her, und irgendwann okay passt und dann bin ich ur reingekippt und jetzt mache ich irgendwie nur Stories jeden Tag 1000e und ähm.. ähm ja, und schaue schon was tut sich in dem Bereich.</p>	<p>Ich unterrichte nebenbei auf der Fachhochschule St. Pölten und zuvor war ich nur auf Facebook aktiv und habe mir vor zwei Jahren von meinen Studenten erklären lassen, wie Instagram funktioniert. Zuerst habe ich überhaupt nicht verstanden, wozu ich es brauche und wieso es redundant ist. Dann haben sie mir das erklärt und ich bin reingekippt, mache 1000 Stories pro Tag und schaue, was in dem Bereich so passiert.</p>	<p>Vortragende an der Fachhochschule St. Pölten. Von Studenten in Social Media eingeführt.</p>	<p>Kategorie 3a) -) Social Media interessiert -) Vortragende an FH St. Pölten</p>	
3	99-108	<p>Gut, das nutze ich jetzt in erster Linie privat, aber das sind natürlich Learnings die ich auch dann ähm mit ins Unternehmen mitbringe. Weil ich weiß dann halt okay, Instagram, also ich weiß halt dass es das überhaupt gibt. Für unsere Firma hat das jetzt noch keine Relevanz, also Instagram; Facebook sehr wohl, und und und dadurch dass ich in die Richtung schon ein eher innovativer Mensch bin, jetzt plane ich für meinen Blog auch gerade ein PodCast zu machen, also das als PodCast anzubieten usw. .. ahh .. und da gehe ich auch beruflich sowie privat auf so Blogger-Konferenzen und schaue da auch dass ich immer up-to-date bin ähm und ja, deshalb würd ich mich schon als sehr innovativ ähm in dem Bereich bezeichnen, der dann sicher auch a bissl positiv das Unternehmen beeinflusst.</p>	<p>Das nutze ich jetzt in erster Linie privat, aber das sind natürlich Learnings, die ich dann ins Unternehmen mitbringe. Weil ich weiß, dass es Instagram gibt. Für unsere Firma hat das jetzt noch keine Relevanz, auf Facebook sind wir aber sehr wohl. Dadurch, dass ich in diese Richtung schon ein innovativer Mensch bin, ich plane für meinen Blog auch gerade einen PodCast, und bin beruflich sowie privat auf Blogger-Konferenzen, um up-to-date zu bleiben. Deshalb würde ich mich schon als sehr innovativ bezeichnet - in einem Bereich, der dann auch das Unternehmen ein bisschen positiv beeinflusst.</p>	<p>Social Media Nutzung in erster Linie privat, aber Learnings für Unternehmen mitgenommen; positive Beeinflussung. B1 auf Facebook vertreten (Instagram noch nicht).</p>	<p>Kategorie 3b) -) aufgeschlossen gegenüber modernen Themen</p>	<p>Kategorie 4) -) positive Beeinflussung durch private Interessen von Interviewpartner</p>

3-4	110-114	Also jetzt nicht unmittelbar, aber dadurch dass ich so eine starke Social Media Präsenz und auch eine Mini-Fangemeinde habe, sind halt viele Kunden auch dabei, ähm, also von uns, bestehende Agenturkunden, und ähm und das stärkt natürlich irgendwie die Kundenbindung, das merke ich dann halt irgendwie, weil dadurch dass die meine persönlichen Alltagsgeschichten miterleben, haben die mehr Bezug zu mir dann.	Dadurch, dass ich so eine starke Social Media Präsenz und eine Mini-Fangemeinde habe, da sind viele bestehende Agentur-Kunden dabei, und das stärkt natürlich die Kundenbindung. Dadurch, dass die meine persönlichen Alltagsgeschichten miterleben, haben sie mehr Bezug zu mir.	Kundenkontakt über private Social Media Kanäle - stärkt Kundenbindung.	Kategorie 2b) -) private Learnings beeinflussen Unternehmen; -) Social Media Präsenz von B1 -) Kundenbindung durch private Kanäle -) Networking via privaten Social Media Kanälen	Kategorie 1b) -) Social Media Präsenz
4	118-120	Oder es kommen Anfragen von neuen Kunden, die sagen „hey ich kenn' dich von Social Media, macht's ihr das und das, das bräuchte ich jetzt für meine Firma oder irgendwie so“	Es kommen auch Anfragen von neuen Kunden, die mich von Social Media kennen und fragen, was wir machen, da sie das für ihre Firma brauchen.	Anfragen neuer Kunden über private Social Media Kanäle.		Kategorie 4) -) private Learnings eingebracht -) Social Media Präsenz
4		Das ist dann quasi eine Form von Networking.				
4	122	Genau, so richtiges Hardcore Networking, genau haha, kann man so bezeichnen.	Genau, als Hardcore Networking kann man das bezeichnen.	Networking über Social Media Kanäle.		Kategorie 1b) -) Networking via Social Media
4		Okay, danke. Über die nächste Frage muss man glaub ich etwas nachdenken, aber hast du in deiner beruflichen Laufbahn, also unabhängig von B1, das kann auch die Zeit davor betreffen, würde dir eine Idee einfallen, die du dann auch umgesetzt hast, die das Unternehmen positiv beeinflusst hat bzw. das Innovationsgeschehen stark beeinflusst hat? Also eine Maßnahme, für die du dich als verantwortlich siehst?				

4	128-135	<p>Im Unternehmen? Puh .. hm ja, puh .. so aktuell ein Beispiel ist schwierig so adhoc, ja naja, ich war die treibende Kraft dahinter, dass wir auch in Social Media Kanälen aktiv sind, das bestimmt ja. Weil ich bin davor, ich bin jetzt bissl über 10 Jahre hier, und bevor ich hergekommen bin habe ich 10 Jahre lang in einer Media Agentur gearbeitet und dort den Bereich für Online-Werbung aufgebaut und geleitet, ähm und daher habe ich halt einen besonders starken Fokus und eine starke Affinität zu diesen Themen, und hab dann halt natürlich sehr stark das Thema ähm Facebook, Social Media, aber auch ah Google, Suchmaschinenwerbung mitgebracht, genau, mhm.</p>	<p>Im Unternehmen? Ein aktuelles Beispiel ist Adhoc schwierig. Ich war die treibende Kraft dahinter, dass wir auch auf Social Media Kanälen aktiv sind. Ich bin jetzt über 10 Jahre hier, aber habe davor lange Zeit in einer Media Agentur gearbeitet und dort den Bereich für Online-Werbung aufgebaut und geleitet. Daher habe ich einen besonders starken Fokus und eine starke Affinität zu diesen Themen. Ich habe Themen wie Facebook, Social Media, aber auch Google und Suchmaschinenwerbung mitgebracht.</p>	<p>Interviewpartner als treibende Kraft hinter Social Media Präsenz von B1. Interviewpartner hat 10 Jahre in Media Agentur gearbeitet; Bereich für Online-Werbung aufgebaut und geleitet. Starker Fokus auf Social Media, aber auch Themen wie Suchmaschinenwerbung.</p>	<p>Kategorie 3a) -) 10 Jahre Erfahrung in Media Agentur -) Aufbau und Leitung des Bereichs für Online-Werbung</p>	<p>Kategorie 3b) -) Affinität für Thema Social Media</p>
4		<p>Okay, ich habe hier ein paar Adjektive mitgebracht, könntest du dir da bitte vier aussuchen, die deiner Meinung nach am ehesten auf dich zutreffen?</p>				
4	144	<p>Also kommunikativ gleich mal sofort.</p>	<p>Also Kommunikativ gleich mal sofort.</p>	<p>Kommunikativ als erstes Adjektiv.</p>	<p>Kategorie 3b) -) kommunikativ, da gerne und viel redet</p>	
4		<p>Und falls du Beispiele nennen kannst, vielleicht auch Beispiele, wieso du dich so bezeichnest bzw. wodurch sich das zeigt. Aber es geht in erster Linie jetzt mal um die Reihung, dass du dir vier aussuchst, die am meisten auf dich zutreffen.</p>				
4-5	148-151	<p>Okay, naja also kommunikativ ist das Erste. Das trifft sicher zu. Auch mit Beispielen? Ja gut, ich rede halt immer sehr gerne und viel und am meisten, also es gibt glaub ich niemanden der mich nicht als kommunikativ einschätzen würde.</p>	<p>Okay, also kommunikativ ist das Erste. Ich rede immer sehr gerne und viel. Es gibt glaube ich niemanden, der mich nicht als kommunikativ einschätzen würde.</p>	<p>Kommunikativ, da immer gerne und viel geredet wird.</p>	<p>Kategorie 3b) -) kommunikativ, da gerne und viel redet</p>	

5	151-153	Dann bin ich extrem neugierig. Beispiel ja, ich lese in der U-Bahn fremde SMS mit, wenn ich die Möglichkeit hab, die einzusehen haha.	Dann bin ich extrem neugierig. Als Beispiel, ich lese fremde SMS in der U-Bahn mit, wenn ich die Möglichkeit habe, diese einzusehen.	Neugierig als zweites Adjektiv.	Kategorie 3b) -) neugierung
5		haha, ja. Aber vielleicht fallen dir auch Beispiele ein, die deinen Beruf betreffen, wobei dich deine Neugierde schon unterstützt hat beispielsweise			
5	156-166	Das ich neugierig bin? Ja super, weil ich liebe alle Produkte und finde sie spannend, mit denen Kunden zu uns kommen. Ich finde alles super. Ja, also wenn jetzt ein neuer Kunde kommt, und sag' ma, weiß nicht, wir haben Kunden wie Samsung, das ist natürlich super spannend, sich mit Handies zu beschäftigen, oder Fernseher, oder was weiß ich, oder Kitchen Aid ist ein Kunde von uns, ja, ah, großartig. Also ich liebe dieses .. ähm, einfach auch die Produkte und finde das alles immer super irgendwie, was die Kunden machen. Jetzt haben wir einen neuen Kunden am Start, der macht ähm Gartengeräte und ähm und noch so Haushaltsgeräte, und Werkzeuge, Bohrmaschinen usw., aber auch Gartengeräte, akkubetriebene, die finde ich auch super, weil's wieder was anderes ist, wo man bissl reinschnuppern kann. Ja, also begeisterungsfähig bin ich sicher.	Das ich neugierig bin? Ich liebe alle Produkte unserer Kunden und finde sie spannend. Einer unserer Kunden ist z.B. Samsung, da ist es sehr spannend, sich mit Handies oder Fernsehern zu beschäftigen. Kitchen Aid ist auch ein Kunde von uns, großartig. Also ich liebe die Produkte und finde alles super, was Kunden machen. Jetzt haben wir einen neuen Kunden am Start, der macht akkubetriebene Garten- und Haushaltsgeräte, Werkzeuge, Bohrmaschinen, usw. und die finde ich auch super, weil es wieder etwas anderes ist, wo man hineinschnuppern kann. Also begeisterungsfähig bin ich sicher.	Interesse für alle Produkte sämtlicher Kunden; sehr begeisterungsfähig.	Kategorie 3b) -) sehr begeisterungsfähig und interessiert

5	166-172	Und ähm, empathisch bin ich auch extrem. Das bringt den Vorteil mit, in einem Job, in dem man so viel mit Menschen zu tun hat wie wir, ähm, dass ich mir halt sehr extrem leicht tue, mich in andere hineinzusetzen ähm und ja, ähm, das bringt, das hat halt viele kommunikative Vorteile, weil ich halt besser, oder mir halt besser, leichter tue zu verstehen, wie jemand denkt, und leichter halt Informationen, zum Beispiel bei Schulungen, transportieren kann, weil ich halt schneller verstehe, ist das jetzt angekommen oder nicht, oder ja, da tut man sich halt bissl leichter umso empathischer man ist.	Empathisch bin ich auch extrem. Das bringt in einem Job, in dem man viel mit Menschen zu tun hat, einen Vorteil mit. Ich tue mir halt sehr leicht, mich in Menschen hineinzusetzen. Das hat viele kommunikative Vorteile, da besser verstehe, wie jemand denkt, und so leichter Informationen, z.B. bei Schulungen, transportieren kann. Ich verstehe schneller, ob etwas angekommen ist oder nicht. Das fällt einem leichter, umso empathischer man ist.	Empathisch als drittes Adjektiv; Vorteil, da in Beruf viel Menschenkontakt und man sich in das Denken und Handeln anderer hineinversetzt.	Kategorie 3b) -) empathisch, da gute Menschenkenntnis
5	172-176	Ähm .. und als viertes würd ich sagen, da kann ich mich jetzt nicht zwischen extrovertiert und kreativ ah entscheiden, ähm, aber ich nehme kreativ .. weil, ich speziell auch für dieses Unternehmen schon viele kreative Ideen und Kampagnen eingebracht hab, vor allem im Below the Line Bereich, wo man sich kreativ austoben kann, ähm ja, da konnte ich schon sehr viel einbringen, ja.	Und beim Vierten kann ich mich nicht zwischen extrovertiert und kreativ entscheiden, aber nehme kreativ, weil ich speziell auch für dieses Unternehmen schon viele kreative Ideen und Kampagnen eingebracht habe, vor allem im Below the Line Bereich, indem man sich kreativ austoben kann; da konnte ich schon Vieles einbringen.	Kreativ als viertes Adjektiv, aber auch extrovertiert. Viele kreative Kampagnen umgesetzt.	Kategorie 3b) -) kreativ bei diversen Kampagnen -) auch extrovertiert
5		Okay, okay, danke. Ja, im Grunde sind das alle Eigenschaften, die laut Theorie sehr oft mit Innovation und Menschen, die innovativ sind, verbunden werden. Würden dir in Bezug auf Innovation und Innovationsmanagement Adjektive einfallen, die hier noch fehlen?			
5	184	... Na, eig nicht.	Nein, eigentlich nicht.	Alle Adjektive in Bezug auf Innovation vorhanden.	Kategorie 2a) -) alle Eigenschaften auf Liste als innovativ
6		Okay. Ja, außerdem sind das jene Merkmale, mit denen öfters mal Entrepreneur verbunden bzw. beschrieben werden. Würdest du dich selbst als Entrepreneur bezeichnen?			

6	187-192	Ja, auf jeden Fall. Ja, woran man das erkennt, weil ich das einfach ur gern mache. Also sowohl die Produkte, als auch die Kunden, auch mit den Mitarbeitern, und auch das einfach großartig finde, was wir an Dienstleistungen anbieten und das wunderbar auch gerne den Kunden verkaufe und ja, mehr kann man eh nicht.	Ja, auf jeden Fall. Das erkennt man daran, dass ich das alles einfach sehr gerne mache. Also sowohl die Produkte, als auch die Kunden und unsere Mitarbeiter. Ich finde es großartig, was wir an Dienstleistungen anbieten und verkaufe das gerne an den Kunden.	Interviewpartner als Entrepreneur; macht Aufgaben als Agency Head sehr gerne und mit Freude.	Kategorie 3b) -) sieht sich als Entrepreneur -) mit Spaß und Freude bei der Arbeit
6		Also du bist auch jemand, der neue unternehmerische Gelegenheiten erkennt, bewertet und zu nutzen weiß?			
6	195	Ja genau, genau.	Ja, genau.	Interviewpartner als jemand, der neue unternehmerische Gelegenheiten erkennt, bewertet und nutzt.	Kategorie 3b) -) erkennt, bewertet, nutzt Gelegenheiten
6		Okay, sehr gut. Wenn du an deine tägliche Arbeit denkst, was motiviert dich? Also was motiviert dich, damit du deine tägliche Leistung hier erbringst?			
6	198-203	Hm, was mich motiviert? Also ich freue mich jeden Tag, wenn ich alle Kollegen und Mitarbeiter wiedersehe, ja, weil das einfach so ein supernettes Team bei uns ist, das ist halt auch nicht selbstverständlich. Ähm ja, dass das so viele unterschiedliche Menschen und Persönlichkeiten ähm nicht nur hier im Büro, sondern auch die draußen im Feld für uns tätig sind, mit denen hat man ja auch ständig Kontakt, ja das find ich halt irgendwie ah super motivierend, also das motiviert mich persönlich.	Was mich motiviert? Ich freue mich jeden Tag, wenn ich alle Kollegen und Mitarbeiter wiedersehe, da wir ein sehr nettes Team sind, das ist ja nicht selbstverständlich. Es gibt so viele unterschiedliche Menschen und Persönlichkeiten, nicht nur hier im Büro, sondern man hat auch mit denen, die draußen im Feld für uns tätig sind, ständig Kontakt. Das finde ich super motivierend, also das motiviert mich persönlich.	Interviewpartner durch Team und Kontakt mit unterschiedlichen Menschen und Persönlichkeiten motiviert.	Kategorie 4) -) Team, Kollegen und Mitarbeiter -) unterschiedliche Menschen und Persönlichkeiten als Motivationsfaktor
6	203-206	und wenn ich jetzt sehe, dass bestimmte Projekte super funktionieren, und dass wir das gut planen, und dass das auch gut aufgeht und dass das Unternehmen sich auch weiterentwickelt, das ist natürlich auch eine große Motivation dann, genau.	Und wenn ich jetzt sehe, dass bestimmte Projekte super funktionieren und wir etwas gut planen und wenn sich das Unternehmen auch weiterentwickelt, das ist natürlich eine große Motivation.	Motivation durch erfolgreiche Projekte.	Kategorie 4) -) erfolgreiche Planung / Umsetzung von Projekten motiviert Mitarbeiter -) Entwicklung des Unternehmens motiviert

6		Okay, danke. Und, wie motivierst du deine Mitarbeiter? Wie motivierst du sie, dass sie auch innovativ denken und handeln, und quasi aufgeschlossen gegenüber Neuem sind?				
6	209-214	Hm, gegenüber neuen Ideen sind? Ja, das ist eine gute Frage. Das könnte man grundsätzlich sicher noch verstärkt machen glaub ich haha, dass man das .. also, es gibt natürlich immer wieder auch, ja also wir setzen uns einfach auch regelmäßig bei ähm Jour Fixe zusammen, wie ma Projekte verbessern usw. Aber ja, jeder weiß, dass er mit innovativen Ideen immer sehr gerne kommen kann, jederzeit, und auch wenn's ein Blödsinn ist, ist das auch wurscht, aber also ähm ... es kommen oft einfach Leute mit neuen Ideen irgendwie.	Das ist eine gute Frage. Das kann man grundsätzlich noch verstärkt machen, glaube ich. Wir setzen uns regelmäßig bei Jour Fixe zusammen und besprechen, wie wir Projekte verbessern, usw. Aber jeder weiß, dass er jederzeit mit innovativen Ideen kommen kann; und wenn das ein Blödsinn ist, ist es auch egal. Es kommen oft Leute mit neuen Ideen.	Mitarbeiter noch verstärkt motivierbar, aber stets offene Tür für neue innovative Ideen. Jour Fixe für Projektverbesserung.	Kategorie 4) -) Stets offene Tür für innovative Ideen	
6		Also würdest du sagen, dass das Team grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber Neuem und möglichen Veränderungen ist?				
6	217	Ja, auf jeden Fall.		Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem und möglichen Veränderungen	Kategorie 2b) -) Augeschlossenheit gegenüber Neuem -) Flexibilität -) Veränderungsbereitschaft -) stetige Veränderung / strukturelle Anpassung aufgrund neuer Kunden und Projekte	Kategorie 4) -) Augeschlossenheit gegenüber Neuem -) Flexibilität -) Veränderungsbereitschaft -) stetige Veränderung / strukturelle Anpassung aufgrund neuer Kunden und Projekte
6		Also deine Mitarbeiter sind jetzt nicht, wenn eine Veränderung passiert, abweisend? Dass jemand vielleicht sagt, er will das gar nicht ...				
6	220-221	Nein, gar nicht. Nein nein nein, die sind alle sehr flexibel. Da sich bei uns ja auch mit jedem Kunden eigentlich alles stetig verändert, und ähm ja.	Nein gar nicht, die sind alle sehr flexibel. Auch, weil sich bei uns auch mit jedem Kunden alles stetig verändert.	Mitarbeiter sehr flexibel, da aufgrund unterschiedlicher Kunden stetige Veränderung.		
7		Okay, ja. Dann hattest du bis jetzt auch nicht wirklich Schwierigkeiten, um deine Mitarbeiter zu motivieren und für neue Ideen zu sensibilisieren?				

7	224	Na, nein, eigentlich nicht, nein.		Bisher keine Schwierigkeiten mit Mitarbeitermotivation.	Kategorie 4) -) Mitarbeiter stets aufgeschlossen keine Schwierigkeiten bei einer Neuerung	Kategorie 2b) -) Mitarbeiter stets aufgeschlossen keine Schwierigkeiten bei einer Neuerung
7		Okay, gut. Ähm, wie würdest du die Unternehmenskultur bei euch beschreiben? Würdest du sagen, ihr habt eine Innovationskultur?				
7	227-231	Mhm, ähm ja, ich glaube, ich denke nicht, dass wäre der erste Fokus. Also wir haben sicher einen Teil davon, aber das ist jetzt sicher nicht der erste ähm Fokus, den ich irgendwie jetzt nennen würde. Also wir sind schon sehr innovativ, wir sind auch ah sehr offen, wenn wir neue Projekte kriegen und uns dann da auch irgendwie reinzudenken, uns strukturell anzupassen, ja, aber.	Ich denke nicht, dass das der erste Fokus wäre. Wir haben sicher einen Teil davon, aber das ist jetzt nicht der erste Fokus, den ich hier nennen würde. Wir sind schon sehr innovativ, wir sind sehr offen, wenn wir neue Produkte bekommen und uns in die hineindenken, wenn wir uns strukturell anpassen müssen.	Innovationskultur nicht im Zentrum, aber ein Teil der Unternehmenskultur; offene Kultur. Strukturelle Anpassung bei neuen Kunden und Projekten	Kategorie 2b) -) Innovation nicht im Zentrum, aber Teil der Unternehmenskultur	
7		Ja du meintest ja auch eben, dass die Tür immer offen steht, falls jemand mit einer neuen Idee kommen möchte, also seid ihr da sehr innovationsfreundlich eingestellt.				
7	234	Ja genau, auf jeden Fall. Da sind wir sehr aufgeschlossen gegenüber.	Ja genau, auf jeden Fall. Dem sind wir sehr aufgeschlossen gegenüber.	Innovationsfreundliche Unternehmenskultur	Kategorie 4) -) innovationsfreundliche Unternehmenskultur	
7		Okay ja. In der Theorie wird eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur mit den Aspekten Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit definiert. Findest du diese drei Aspekte bei B1 wieder?				

7	238-243	<p>Alles ja, alle drei. Ja. Also es gibt auch immer wieder Projekte, die quasi, jetzt ha'ma ein großes Projekt, das ist Agentur übergreifend, auch mit unserer Schwesteragentur stattfindet, und das funktioniert eigentlich alles immer super, ja, weil ähm ja ... ich glaube auch zu einem großen Teil, weil auch das Klima gut passt und die Menschen einfach gut zusammenarbeiten, und das ist halt das wichtigste dann. Wenn's da keine Eifersüchteleien oder Feindschaften oder sowas gibt, ja.</p>	<p>Alle drei, ja. Es gibt immer wieder Projekte, die Agentur-übergreifend mit unserer Schwester-Agentur stattfinden. Und das funktioniert immer alles super. Ich glaube zu einem großen Teil auch, weil das Klima gut passt und die Menschen gut zusammenarbeiten. Das ist das Wichtigste, dass es da keine Eifersüchteleien oder Feindschaften gibt.</p>	<p>Drei Aspekte Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit. Mitarbeiter verstehen sich und arbeiten gut zusammen. Gute Zusammenarbeit auch bei Projekten gemeinsam mit Schwester-Agentur.</p>	<p>Kategorie 4) -) Lernorientierung -) teamorientierte Zusammenarbeit - Mitarbeiter arbeiten gut zusammen, auch bei Projekten mit der Schwester-Agentur -) gutes Arbeitsklima unter den Mitarbeitern</p>	<p>Kategorie 2b) -) Lernorientierung im Unternehmen</p>
7		<p>Gut, ja. Dann gehen wir weiter. Wie würdest du die Struktur bei euch im Unternehmen beschreiben? Also, wir ja eigentlich schon geklärt, dass ihr sehr innovationsfreundlich seid. Die Kommunikation erfolgt dann auch eher direkt nehme ich an? Ohne große Barrieren ...</p>				
7	248-252	<p>Ja, ja. Wir haben ganz flache Hierarchien. Also schon in bestimmten Projekten, muss man schon bestimmte Ebenen einhalten, weil das organisatorisch notwendig ist, aber es ist extrem offen und kommunikativ bei uns.</p>	<p>Ja. Wir haben ganz flache Hierarchien. Also in bestimmten Projekten muss man bestimmte Ebenen einhalten, weil die organisatorisch notwendig sind, aber es ist sehr offen und kommunikativ bei uns.</p>	<p>Flache Hierarchien im Unternehmen. In Projekten organisatorisch notwendige Hierarchieebenen. Offene Kommunikation.</p>	<p>Kategorie 1b) -) flache Hierarchie -) Hierarchieebenen in Projekten organisatorisch notwendig -) offene Kommunikation im Betrieb</p>	
7		<p>Okay, aber ihr habt eine klare Aufgabenverteilung und die Kompetenzen bei den Projekten sind klar aufgeteilt, sodass jeder weiß, was er zu tun hat?</p>				
7	255	<p>Ja genau, genau.</p>	<p>Ja genau.</p>	<p>Klare Aufgabenverteilung und abgegrenzte Kompetenzen.</p>	<p>Kategorie 1b) -) Aufgabenverteilung und Kompetenzen klar</p>	

7-8		Hast du in deiner beruflichen Laufbahn, das muss sich jetzt auch nicht unbedingt auf B1 beziehen, sondern kann auch die Zeit davor betreffen, Momente und Situationen erlebt, in denen du Ideen hattest und aber an eine Grenze gestoßen bist? Also obwohl du etwas unbedingt umsetzen wolltest, aber es aus welchen Gründen auch immer nicht möglich war?				
8	261-262	Mhm, ähm, ja, sicher. Also habe ich oft schon irgendwelche kreativen Ideen gehabt, die ich dann gern umgesetzt hätt haha.	Ja, sicher. Also ich habe oft schon irgendwelche kreativen Ideen gehabt, die ich gerne umgesetzt hätte.	Kreative Ideen oft nicht umgesetzt.	Kategorie 2b) -) manche Ideen nicht umsetzbar	Kategorie 4) -) manche Ideen nicht umsetzbar
8		Und woran liegt es dann, dass es nicht geht?				
8	264-266	Ja die waren dann halt nicht möglich, weil weiß ich nicht, die Kunden ah sich dann doch nicht entscheiden konnten, Budget für sowas auszugeben, oder so, meistens waren das solche Fälle dann. Wo ich mir denke, wow super, ich hab da eine super Idee, das könnt' ma super umsetzen, hätte auch die Kooperationspartner dafür aufgestellt und dann ah ja, dann gibt's halt doch kein Budget oder gar nicht mal ein Feedback, das ist dann bissl frustrierend, aber ja.	Die waren dann nicht möglich, weil die Kunden sich nicht entscheiden konnten, Budget dafür auszugeben. Meistens waren das solche Fälle, in denen ich mir dachte "wow super, ich habe eine super Idee, die könnte man super umsetzen" - hätte auch die Kooperationspartner dafür aufgestellt und dann gab es aber doch kein Budget oder manchmal auch kein Feedback, das ist dann etwas frustrierend, aber ja.	Kunden als Grenze bei innovativen Ideen, da sie über Budget entscheiden. Umsetzung wäre möglich und Kooperationspartner vorhanden. Kunden manchmal anderer Meinung.	Kategorie 2b) -) Kunde als Grenze, da Entscheider über Budget -) Kunde manchmal anderer Meinung -) Idee, obwohl umsetzbar wäre und Kooperationspartner vorhanden, von Kunde abgelehnt	
8		Okay. Ja, dann sind wir eigentlich schon bei einer abschließenden Frage. Worin siehst du persönlich die Stärken des Unternehmens in Bezug auf Innovationsmanagement? Und was, würdest du sagen, sind Schwächen von B1?				

8	276-285	<p>Hm die Stärken .. also Stärken sind auf jeden Fall einmal dass wir sehr kundenorientiert und sehr flexibel sind, und dass wir uns sehr gut in die Kunden hineinversetzen können auch, wir alle miteinander, und auch unseren Kernmarkt schon sehr sehr gut und sehr lange kennen, weil da kann ich leichter innovativ sein, wenn ich jetzt weiß, wie tickt der Handelskanal Apotheke oder wie tickt der Handelskanal Lebensmittelhandel usw. Das kennen wir halt alles schon lange und ja ... ähm, da tun wir uns leichter mit guten innovativen Vorschlägen zu kommen, die auch wirklich umsetzbar sind. Weil mir begegnet das oft, dass wenn ich bei Kundenmeetings bin, sind vielleicht andere dort, die machen irgendwelche Vorschläge, da denk ich mir dann, okay ihr kennt's den Markt überhaupt nicht und das funktioniert eh nie, und das ist dann natürlich frustrierend für alle dann. Also das ist sicher unser großer Vorteil.</p>	<p>Eine Stärke ist auf jeden Fall, dass wir sehr kundenorientiert und flexibel sind, dass wir uns sehr gut in die Kunden hineinversetzen können, und dass wir unseren Kernmarkt schon sehr lange sehr gut kennen. Da kann man leichter innovativ sein, wenn man weiß, wie der Handelskanal Apotheke, Lebensmittelhandel, usw. tickt. Das kennen wir alles schon lange und da fällt es uns leichter, mit innovativen Vorschlägen zu kommen, die auch wirklich umsetzbar sind. Weil mir begegnet das oft bei Kundenmeetings, dass andere irgendwelche Vorschläge machen, bei denen ich mir denke "Okay, ihr kennt den Markt überhaupt nicht und das funktioniert nie". Und das ist dann natürlich frustrierend für alle.</p>	<p>Kundenorientierung und Flexibilität als Stärke von B1; Empathie dem Kunden gegenüber; jahrelange Erfahrung im Kerngeschäft, wodurch Gespür für innovative Ideen, die umsetzbar sind, entwickelt wurde. Knowledge und Knowhow in Bezug auf Markt als größter Vorteil gegenüber Konkurrenz.</p>	<p>Kategorie 5) -) Kundenorientierung als Stärke -) große Flexibilität -) Empathie als Stärke (Hineinversetzung in Kundenwünsche) -) immense Erfahrung und Knowhow -) Gespür für innovative Ideen, die umsetzbar sind</p>	<p>Kategorie 4) -) Kundenorientierung -) Gespür für innovative Ideen, die umsetzbar sind</p>
---	---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8	286-295	<p>Nachteil im puncto Innovationsfreude ist, würd ich sagen, dass ma durch diese, wir haben einen sehr, wie soll ich sagen, der Alltag ist sehr ähm aktuell und aktionsgetrieben auch, von einzelnen Kampagnen, die dann sehr schnell, sehr aufwendig umgesetzt werden müssen, ah und ja ich glaube, dass wir da noch zu wenig Platz für Innovation fix geschaffen haben und dass das deshalb oft im Alltagsgeschäft untergeht. Aber ja, das wird wahrscheinlich eh oft zu sein. Also man denkt sich oft, okay das wär jetzt wichtig, wir haben jetzt neue, also auch bei uns organisationstechnische Neuerungen, würd's ja Innovationen geben, die uns sehr viel im Alltag auch vereinfachen würden, und da arbeiten wir ständig dran, und das dauert aber halt manchmal lange, aber ... weil man halt eben im Tagesgeschäft so dann einfach gar nicht dazu kommt, ja.</p>	<p>Nachteil im Puncto Innovationsfreude ist, würde ich sagen, dass unser Alltag sehr aktuell und aktionsgetrieben ist. Einzelne Kampagnen müssen sehr schnell und sehr aufwendig umgesetzt werden und da ist glaube ich noch zu wenig fixer Platz für Innovationen geschaffen, deshalb geht das im Alltagsgeschäft oft unter. Aber das wird wahrscheinlich oft so sein. Man denkt sich oft "Okay, das wäre jetzt wichtig". Es gibt auch organisationstechnische Neuerungen und Innovationen, die uns im Alltag sehr viel vereinfachen würden, da arbeiten wir auch ständig dran, aber es dauert manchmal lange, weil man im Tagesgeschäft eben gar nicht dazu kommt.</p>	<p>Arbeitsalltag sehr aktionsgetrieben; Kampagnen oft sehr aufwendig und brauchen alle Ressourcen auf - dadurch keine Zeit, um sich intensiv mit Innovation zu beschäftigen. Innovationen brauchen Zeit.</p>	<p>Kategorie 1b) -) limitierte zeitliche Ressourcen mit Alltagsgeschäft ausgeschöpft -) Innovationen brauchen viel Zeit</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovationen brauchen viel Zeit</p>
---	---------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

II B) Inhaltsanalyse Interview B2:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	
1		Okay, dann starten wir am besten gleich. Kannst du zu Beginn bitte einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben? Also was ihr so macht, was euer Core-Business ist, das bisschen erklären; wie groß ihr seid, wie viele Mitarbeiter ihr habt usw.?				
1	04-10	Mhm, ja. Also B2 ist ein mittelständisches Unternehmen, das sehr sehr stark im Bereich Dienstleistung mit Personal arbeitet, und das Ganze im Verkaufsförderungsbereich. Das heißt, Schwerpunkte sind Regalbetreuung, wo es darum geht, dass wir Kunden im Handel, oder auch in der Industrie, im Handelsgeschäft Produkte nachschichten, das nennt sich Restocking, also das Wiederauffüllen der Ware. Es geht aber noch viel weiter, es geht auch darum, Platzierungen zu optimieren, es geht darum, dass man neue Platzierungen schafft, und am Ende eben verkaufsfördernd agiert.	B2 ist ein mittelständisches Unternehmen, das sehr stark im Bereich Personaldienstleistung im Verkaufsförderungsbereich arbeitet. Das heißt, ein Schwerpunkt liegt auf Regalbetreuung, wo es darum geht, bei (Industrie-)Kunden im Handelsgeschäft Produkte nachzuschichten, das nennt sich Restocking, und Platzierungen zu optimieren, neue Platzierungen zu schaffen, und am Ende eben verkaufsfördernd agiert.	B2 als mittelständisches Unternehmen mit Fokus auf Personaldienstleistung im Verkaufsförderungsbereich. 1. Themenschwerpunkt ist Regalbetreuung (Restocking, Produktplatzierung).	Kategorie 1a) -) mittelständisches Unternehmen -) im Büro 40 Mitarbeiter -) Personaldienstleistung	Kategorie 1b) -) mittelständisches Unternehmen -) im Büro 40 Mitarbeiter
1	10-15	Ähm, ja, ein zweiter Themenschwerpunkt sind Außendienst-Teams, die viele Unternehmen selbst haben, aber manchmal auch auslagern, und da kommen wir ins Spiel. Wir haben zum Beispiel für Coca Cola, oder für Mars oder auch Samsung wo wir eigene Außendienst-Mannschaften stellen, und das sind eben Teams, die den ganzen Tag herumreisen, von Geschäft zu Geschäft fahren und dort Produktreihen verkaufen und auch da Platzierungen optimieren.	Ein zweiter Themenschwerpunkt sind Außendienst-Teams, die viele Unternehmen selbst haben, manchmal aber auslagern; und da kommen wir ins Spiel. Wir stellen eigene Außendienstmannschaften z.B. für Coca Cola, Mars oder Samsung. Das sind Teams, die den ganzen Tag reisen und von Geschäft zu Geschäft fahren um dort Produktreihen zu verkaufen und Platzierungen zu optimieren.	2. Themenschwerpunkt auf Außendienst-Teams, die Produkte bestimmter Marken in ganz Österreich verkaufen.	Kategorie 1a) -) 1. Schwerpunkt Regalbetreuung -) 2. Schwerpunkt Außendienst (in ganz Österreich) -) 3. Schwerpunkt Produkt Promotion (Großmärkte)	Kategorie 1b) -) 1. Schwerpunkt Regalbetreuung -) 2. Schwerpunkt Außendienst (in ganz Österreich) -) 3. Schwerpunkt Produkt Promotion (Großmärkte)

1	15-17	Und die dritte Spalte ist der Promotion-Bereich, da geht's stark in Richtung Berater, die halt beim Media Markt zum Beispiel für eine bestimmte Marke wie Samsung oder Phillips dort Produkte promoten.	Die dritte Spalte ist der Promotion-Bereich, bei dem es stark in Richtung Beratung geht; da werden z.B. bei Media Markt Produkte von bestimmten Marken wie Samsung oder Phillips promotet.	3. Themenschwerpunkt auf Promotion von Produkten bestimmter Marken in Großmärkten.		
1	17-19	Und ja, all diese drei Bereiche sind sehr personalintensiv, das sind die Mitarbeiter, die draußen im Feld sind, und hier im Haus haben wir so rund 40 Mitarbeiter, die das Ganze steuern.	All diese Bereiche sind sehr personalintensiv. Es gibt die Mitarbeiter, die draußen im Feld sind, und die 40 Mitarbeiter, die wir hier im Haus haben und das Ganze steuern.	Personalintensive Tätigkeitsbereiche. 40 Mitarbeiter im Büro, weitere außerhalb.		
1		Mhm, okay. Vielen Dank. Und jetzt kurz zu deiner Position, du bist der Managing Director von B2 und leitest das Unternehmen?				
1	22-26	Ja genau, ich leite das Ganze als Managing Director und die Struktur ist so, dass ich ja, der operative sowie strategische Leiter bin, damit liegt das Innovationsthema auch in erster Linie bei mir. Und von der Struktur her kommen dann nach mir ähm sogenannte Heads, die dann jeweils eine Einzelspalte, zum Beispiel der Head of Shelf Merchandising, der T.M., und der P.K., der Head of Promotion und Head of Field Service ist.	Ja genau, ich leite das Ganze als Managing Director und die Struktur ist so, dass ich sowohl der operative, als auch der strategische Leiter bin. Damit liegt das Innovationsthema auch in erster Linie bei mir. Von der Struktur her kommen nach mir sogenannte Heads, die jeweils eine Einzelspalte verantworten, z.B. als Head of Shelf Merchandising T.M., und als Head of Promotion und Head of Field Service P.K.	Interviewpartner als Managing Director; sowohl operativer, als auch strategische Leitung. Für das Thema Innovation verantwortlich. Heads, die für die einzelnen Bereiche verantwortlich sind.	Kategorie 3a) -) Managing Director -) operativer und strategischer Leiter -) verantwortlich für Innovationsmanagement	
1		Okay. Und wie bist du zu der Position, in der du bist, gekommen? Also hast du bereits in deine Ausbildung auf das hingesteuert, was du heute machst?				

1	29-35	<p>Ja, im weitesten Sinne. Also ich bin, ich habe auf der WU studiert, ähm, war da so mittendrin, Ende erster Abschnitt, dann ist mir so langsam das Geld ausgegangen haha, dann habe ich mir gedacht, ich arbeite nebenbei, hab begonnen. Bin dann relativ schnell sozusagen immer mehr da reingezogen worden, auch zeitmäßig, also für das Studium blieb dann immer weniger Zeit, Knackpunkt war dann die Einführung der Studiengebühren, wo ich mir gedacht hab, dafür dass ich's so 1x im Monat auf die Uni schaffe, dafür möchte ich nicht damals 5.000 Schilling bezahlen, und ähm, hab dann einfach das Studium sein lassen.</p>	<p>Ja, im weitesten Sinne. Also ich habe auf der WU studiert und war mittendrin, am Ende des ersten Abschnitts, als mir das Geld ausgegangen ist. Dann habe ich mir gedacht, ich arbeite nebenbei und habe damit begonnen. Ich bin dann relativ schnell immer mehr einbezogen worden, auch zeitmäßig, und für das Studium bleib immer weniger Zeit. Der Knackpunkt war die Einführung der Studiengebühren, wo ich mir dachte, dass ich keine damals 5.000 Schilling zahlen möchte, da ich es nur 1x pro Monat auf die Uni schaffe. Dann habe ich das Studium einfach sein lassen.</p>	<p>Studium an der WU begonnen, aber Zeitmangel aufgrund der Arbeit; Studium nie abgeschlossen.</p>	<p>Kategorie 3a) -) WU-Studium, aber nicht abgeschlossen -) Ausbildung zum Marktforscher -) Ausbildung zum Direct Marketer -) als Assistent bei B2 gestartet -) schnell Führungsposition erreicht</p>	
1-2	35-38	<p>Hab dann aber auch neben dem Job hier noch eine Ausbildung zum Marktforscher gemacht, ah, und ich hab dann noch später eine Ausbildung zum ähm diplomierten Direkt Marketer gemacht. Das war aber alles berufsbegleitend.</p>	<p>Ich habe dann aber neben dem Job hier noch eine Ausbildung zum Marktforscher gemacht und später eine Ausbildung zum diplomierten Direkt Marketer. Das war aber alles berufsbegleitend.</p>	<p>Ausbildung zum Marktforscher. Ausbildung zum Direkt Marketer.</p>		
2	38-41	<p>Und hab hier einfach ganz unten von der Pieke angefangen, also so wie es heute eigentlich nicht mehr gar nicht so oft üblich ist. Ich habe als Assistent angefangen, dann Projektleiter, dann habe ich relativ schnell dann schon eine Führungsposition bekommen.</p>	<p>Hier habe ganz unten von der Pieke auf begonnen, so wie das heute gar nicht mehr so üblich ist. Ich habe als Assistent angefangen, dann Projektleiter, dann habe ich relativ schnell eine Führungsposition bekommen.</p>	<p>Als Assistent bei B2 begonnen; später Projektleiter und schnell Führungsposition.</p>		
2		<p>Okay, gut. Vielen Dank. Dann gehen wir jetzt weiter zu dem Thema, um dass es eigentlich geht, nämlich um Innovation und Innovationsmanagement. Und zwar, Innovation wird in der Theorie oft als quasi Voraussetzung gesehen, dass ein Unternehmen überhaupt überleben kann. Wie stehst du zu dieser Aussage? Oder wie würdest du Innovation für dich persönlich definieren?</p>				

2	47-54	<p>Also grundsätzlich unterschreibe ich das. Wobei man das Thema Innovation vielleicht im operativen Bereich und was es wirklich ist, vielleicht gar nicht so nennen darf. Also wir sind jetzt in einem Marktumfeld, wo die Dienstleistung, die wir anbieten, grundsätzlich relativ konstant ist und seit vielen Jahren so gelebt wird, und Innovationen, die wir machen, sind meist in eher kleinen Bereichen, wie wir unsere Leistungen besser verkaufen können, wie wir das besser reporten können, wie wir etwas besser steuern können, ja. Das sind Sachen die so auf den ersten Blick vielleicht gar nicht zu sehen sind, die aber trotzdem essentiell wichtig sind, weil wir müssen uns ja gegen den Wettbewerb durchsetzen.</p>	<p>Grundsätzlich unterschreibe ich das. Wobei man das Thema innovation und was es im operativen Bereich bedeutet, gar nicht so nennen darf. Wir sind in einem Marktumfeld, in dem die Dienstleistung, die wir anbieten, relativ konstant ist und seit vielen Jahren so gelebt wird. Innovationen, die wir machen, sind meist in eher kleinen Bereichen: wie wir unsere Leistungen besser verkaufen, wie wir besser reporten und steuern können, usw. Das sind Sachen, die auf den ersten Blick vielleicht gar nicht zu sehen, aber trotzdem essentiell wichtig sind, weil wir uns ja gegen den Wettbewerb durchsetzen müssen.</p>	<p>Interviewpartner sieht Innovation als Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens. Innovation im operativen Bereich anders definiert. Bei B2 nur kleine Innovationen relevant, da konstantes Marktumfeld. Innovation zur Verbesserung bei Verkauf, Report, Steuerung, etc. - nicht immer ersichtlich, aber für Wettbewerbsvorteil essentiell.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Voraussetzung für das Überleben von Betrieb -) im operativen Bereich anders definiert -) für B2 v.a. kleine Innovationen relevant</p>	<p>Kategorie 2b) -) konstantes Marktumfeld, daher nicht radikal notwendig -) Innovation zur Verbesserung von Verkauf -) Unternehmenspräsentation</p>
2	54-61	<p>Wir sind in einem Bereich, wo Innovationen ähm jetzt nicht ähm tagtäglich vorkommen, aber schon mit kleinen Innovationen können wir uns gewisse Vorteile verschaffen. Also im Unterschied zum Beispiel zu irgendeinem großen „.com Unternehmen“, das komplett innovationsgetrieben ist, ist es bei uns sozusagen so, dass wir in einem kleinen Bereich Innovationen in verschiedenen Bereichen der Präsentation, der Steuerung oder der Umsetzung, oder der Qualitätssicherung schon viel erreichen können. Und in diesem Kontext ist es für uns eben genauso super wichtig, Innovation zu haben, ja.</p>	<p>Wir sind in einem Bereich, in dem Innovationen nicht tagtäglich vorkommen. Aber schon mit kleinen Innovationen können wir uns gewisse Vorteile verschaffen. Also z.B. im Unterschied zu einem großen ".com" Unternehmen, das komplett innovationsgetrieben ist, ist es bei uns so, dass wir in einem kleinen Bereich mit Innovationen in verschiedenen Bereichen der Präsentation, Steuerung, Umsetzung oder Qualitätssicherung viel erreichen können. In diesem Kontext ist es für uns genauso super wichtig, Innovationen zu haben.</p>	<p>Bereits kleine Innovationen verschaffen Vorteile; in Bereichen der Präsentation, Steuerung, Umsetzung, Qualitätssicherung.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Qualitätssicherung -) kleine Innovationen nicht auffällig, aber bauen den Wettbewerbsvorteil auf -) Innovation für besseres Reporting und Steuerung</p>	
2		<p>Mhm. Ja, wollte ich gerade ansprechen. Qualität ist ja doch etwas, worauf ihr euch auch auf eurer Homepage sehr oft bezieht und was euch mehr oder weniger auszeichnet.</p>				

2	64-68	Ja genau. Das ist halt unser Bereich, also wie wir es uns überlegen, was machen wir, was macht unser Mitbewerb, wie können wir uns unterscheiden, wie können wir uns positiv unterscheiden. Eins der Themen ist, dass wir sagen, durch Qualität, also man kann sich da verschiedenartig positionieren, man kann sagen, man ist ein höherpreisiger Qualitätsanbieter, oder man sagt man ist ein möglichst günstiger Discounter.	Ja genau. Das ist unser Bereich. Also wir überlegen uns, was wir machen und was unser Mitbewerb macht, und wie wir uns positiv unterscheiden können. Eines dieser Themen ist Qualität. Man kann sich da verschiedenartig positionieren; Man kann sagen, man ist ein höherpreisiger Qualitätsanbieter, oder man sagt, man ist ein möglichst günstiger Discounter.	Qualität als Überlegung, wie man sich positiv vom Wettbewerb unterscheiden kann. Zwei Positionierungen möglich: höherpreisiger Qualitätsanbieter oder günstiger Discounter.	Kategorie 2a) -) Qualität als Indikator -) zur Unterscheidung vom Wettbewerb	Kategorie 5) -) höherpreisiger Qualitätsanbieter -) Kunde ist bereit, mehr zu zahlen als bei Konkurrenz -) Mehrwert für Kunde resultiert aus Innovationen
2	68-73	Und wir haben uns entschieden für die Variante mit dem höherpreisigen Qualitätsanbieter und das bedingt aber auch, dass man eben auch Wort hält und dass es spürbar ist, dass der Kunde bereit ist, für die Leistung etwas mehr zu bezahlen als beim Mitbewerb, dafür aber auch mehr dafür bekommt. Und dieser Mehrwert, da geht es eben immer um Innovationen, ja. Also ein Mehr an Reporting, ein Mehr an an Qualitätssicherung, ein Mehr an Kontrolle, ein Mehr an Präsentation, ja.	Und wir haben uns für die Variante mit dem höherpreisigen Qualitätsanbieter entschieden. Das bedingt aber auch, dass man Wort hält und dass es spürbar ist. Der Kunde muss bereit sein, für die Leistung etwas mehr zu bezahlen als beim Mitbewerb. Dafür bekommt er aber auch mehr. Und bei diesem Mehrwert geht es eben um Innovationen: ein "Mehr" an Reporting, ein "Mehr" an Qualitätssicherung, ein "Mehr" an Kontrolle, ein "Mehr" an Präsentation, usw.	Als Qualitätsanbieter muss man Wort halten. Kunde zahlt mehr als bei Konkurrenz, bekommt dafür aber mehr - Mehrwert für Kunde resultiert aus Innovationen.		
3		Okay, also meine nächste Frage erübrigt sich dann eigentlich, da wir gerade besprochen haben, welche Rolle Innovation hier in diesem Unternehmen spielt. So gesehen hat das Thema einen gewissen Stellenwert, weil es doch sehr wichtig ist.				
3	77	Absolut, ja.	Absolut, ja.	Innovation hat hohen Stellenwert bei B2.	Kategorie 2a) -) Innovation hat hohen Stellenwert in Unternehmen (Kategorie 2b)	
3		Ähm, findest du es wichtig, dass B2 auch extern, also von potentiellen Kunden als innovativ bezeichnet wird?				

3	80-86	Ja, absolut. Wie gesagt, unser innovativ ist vielleicht in einem anderen Kontext zu sehen wie das ähm Innovationsthema bei einem „.com Unternehmen“, aber es ist ja immens wichtig, weil sind wir ein Unternehmen, das eine, wenn ich jetzt sage im Regalbetreuungsbereich, im Shelf Merchandising, dann ist es eine relativ unspannende Tätigkeit. Es geht einfach darum, ein Paket aus einem Lager in ein Regal zu bringen. Und da ist es halt wahnsinnig wichtig ... (Telefon klingelt) ... und da ist es einfach wahnsinnig wichtig, dass wir diesen Unterschied aufzeigen.	Ja, absolut. Wie gesagt, unser "innovativ" ist vielleicht in einem anderen Kontext zu sehen als das Innovationsthema bei einem ".com" Unternehmen, aber es ist immens wichtig. Der Regalbetreuungsbereich, im Shelf Merchandising, ist eine relativ unspannende Tätigkeit. Es geht einfach darum, ein Paket aus einem Lager in ein Regal zu bringen. Und da ist es halt wahnsinnig wichtig, dass wir diesen Unterschied aufzeichnen.	"Innovativ" bei B2 in anderem Kontext zu sehen als bei anderen Unternehmen. Shelf Merchandising als langweilige Tätigkeit - Innovation erzeugt einen Unterschied und macht Thema spannender.	Kategorie 2b) -) "innovativ" in einem untypischen Kontext -) Unspannende Tätigkeit wird spannend gemacht
3	86-91	Da muss man sich mal überlegen, wie kann ich sozusagen diese relativ unspannende Tätigkeit spannend machen für einen Kunden, weil wenn der gleichwertige Angebote am Tisch hat, dann würde man in erster Linie am Preis entscheiden. Und eine Firma sagt, um diese Dienstleistung zu vollbringen, kostet bei mir 25 Euro, die andere sagt 28 Euro, dann nehme ich doch die mit 25 Euro. Es sei denn, ich kann diese drei Euro rechtfertigen, indem ich dieses „Mehr“ biete. Und dieses Mehr entscheidet sich über Innovationen, wo kommt dieses Mehr her.	Da muss man sich mal überlegen, wie kann man diese relativ unspannende Tätigkeit spannend machen für den Kunden. Weil, wenn der gleichwertige Angebote auf dem Tisch hat, wird er in erster Linie anhand vom Preis entscheiden. Und wenn eine Firma sagt, bei ihr kostet es 25 Euro, und bei der anderen kostet es 28 Euro, dann nimmt man doch die mit 25 Euro. Es sei denn, ich kann diese drei Euro rechtfertigen, indem ich dieses "Mehr" biete. Dieses "Mehr" entscheidet über Innovationen - wo kommt dieses "Mehr" her?	Kunde entscheidet in erster Linie aufgrund des Preises. Höherer Preis durch spürbaren Mehrwert gerechtfertigt.	Kategorie 2b) -) Kunde muss Mehrwert spüren, damit bereit, mehr für Leistung zu bezahlen. -) durch Innovation wird höherer Preis verlangt
3	91-96	Und sobald man diese Innovation gemacht hat, und erklären kann, warum das drei Euro mehr kostet, werden aber die Mitbewerber auch nachziehen, also braucht man schon wieder neue Innovationen. Also da muss man schon sozusagen immer die Innovationen liefern.	Sobald man diese Innovation gemacht hat und erklären kann, warum es drei Euro mehr kostet, werden die auch Mitbewerber nachziehen, also braucht man dann schon wieder neue Innovationen. Da muss man immer die Innovationen sozusagen liefern.	Durch Innovation kann Kunden erklärt werden, wieso Leistung mehr kostet. Konkurrenz zieht mit, daher braucht man proaktiv immer wieder neue Innovationen.	
3		Okay, also da muss man als Unternehmen schon sehr proaktiv sein.			
3	97-98	Absolut proaktiv, ja. Das ist etwas, was man eben einfach braucht, um am Markt bestehen zu können.	Absolut proaktiv, ja. Das ist etwas, das man braucht, um am Markt bestehen zu können.	Unternehmen muss proaktiv sein, um am Markt zu bestehen.	Kategorie 2a) -) proaktive Ideen notwendig, da Konkurrenz mitzieht (Kategorie 2b)

3		Mhm, okay. Gut, dann kommen wir jetzt mehr zu dir und deiner Person und Persönlichkeit. Würdest du dich selbst als innovativ bezeichnen?				
3	101-106	Ja, ich bin insofern innovativ, als dass ich permanent Augen und Ohren offen habe und immer auf der Suche bin nach neuen Ideen um Dienstleistungen verbessern zu können. Also das ist etwas, was ich in meinen 20 Jahren, die ich das hier mache, komplett angewöhnt habe. Ich kann überhaupt nirgends mehr hingehen, ohne zu beobachten, was da wie passiert, was wir bei uns einführen könnten. Viele Sachen lassen sich nicht umsetzen, oder rechnen sich nicht umzusetzen, aber ich bin ein permanenter Sucher, das bin ich auf jeden Fall.	Ja, ich bin insofern innovativ, dass ich Augen und Ohren permanent offen habe und immer auf der Suche nach neuen Ideen bin, um Dienstleistungen verbessern zu können. Also das ist etwas, das ich mir in meinen 20 Jahren, die ich hier bin, komplett angewöhnt habe. Ich kann nirgends hingehen, ohne zu beobachten, was wie passiert und was wir bei uns einführen könnten. Viele Sachen lassen sich nicht umsetzen oder es rechnet sich nicht, sie umzusetzen, aber ich bin auf jeden Fall ein permanenter Sucher.	Interviewpartner innovativ, da er permanent auf der Suche nach neuen Ideen ist, um Dienstleistungen zu verbessern. Ständige Beobachtung des Umfelds und Mitbewerbs.		Kategorie 3b) -) innovativ -) ständig auf der Suche nach neuen Ideen -) stetige Beobachtung des Umfelds, um Ideen zu finden, mit denen Dienstleistungen verbessert werden können
3		Also das ist ja eigentlich die Definition von Entrepreneurship. Der Entrepreneur ist ja auch jemand, der ständig sucht, entdeckt und versucht, neue Ideen umzusetzen. Also bist du schon eine Art Entrepreneur. Würdest du dich auch so bezeichnen?				
4	110-112	Ja, definitiv. Das ist eine ... das ist, ich würde mich auf jeden Fall so charakterisieren und ähm ja, ich würde auch sagen, dass das eine der Hauptgründe ist, wieso ich diese leitende Funktion bekommen habe. Also das ist was wesentliches, bei jedem Unternehmen glaube ich.	Ja, definitiv. Ich würde mich auf jeden Fall so charakterisieren. Ich würde auch sagen, dass das einer der Hauptgründe ist, wieso ich diese leitende Funktion bekommen habe. Das ist etwas Wesentliches, ich glaube bei jedem Unternehmen.	Interviewpartner als Entrepreneur, der ständig sucht, entdeckt und Ideen umsetzt. Hauptgründe, wieso er Leiter von B2 ist.		Kategorie 3b) -) Interviewpartner sieht sich als Entrepreneur
4		Ja, es ist auf jeden Fall förderlich, wenn man so jemanden in einer hohen Position hat.				

4	114-119	<p>Ja genau. Also entweder jemanden, der das selbst so ähm sozusagen verkörpert, oder dem das selbst so liegt, oder dieser Jenige muss dann eben jemanden haben, der das tut. Wenn ich sage, das ist nicht mein Ding, ähm ich bin jetzt nicht jemand, der gute Ideen hat, ich bin mehr der Umsetzer, dann müsst ich darauf pochen, jemanden ins Unternehmen reinzuholen, der genau diese Eigenschaften mitbringt, da die unverzichtbar sind, in jedem Unternehmen ab einer gewissen Größe.</p>	<p>Ja genau. Also entweder jemanden, der das selbst verkörpert und dem das selbst liegt, oder man muss jemanden haben, der das tut. Wenn ich sage "das ist nicht mein Ding. Ich bin niemand, der gute Ideen hat, sondern bin mehr der Umsetzer", dann muss ich darauf pochen, jemanden ins Unternehmen zu holen, der genau diese Eigenschaften mitbringt, da die ab einer gewissen Größe unverzichtbar für jedes Unternehmen sind.</p>	<p>Jeden Unternehmen braucht Entrepreneure; entweder in der Leitung, oder Eigenschaften bei Mitarbeiter "ausgelagert" - ab gewisser Betriebsgröße unverzichtbar.</p>	<p>Kategorie 1b) -) Entrepreneur an Spitze des Unternehmens angesiedelt</p>	
4		<p>Ja, auf jeden Fall. Okay, würden dir Beispiele einfallen, wo du in deiner beruflichen Laufbahn, muss jetzt nicht unbedingt in dieser Position bei B2 sein, sondern generell, Ideen bereits umgesetzt hast, die das Unternehmen innovativ sehr gefördert haben? Also zum Innovationsgeschehen beigetragen haben?</p>				
4	124-131	<p>Ja, es gibt viele verschiedene Bereiche, wo das der Fall war. Ähm ... ganz allgemein ist es die Art, wie wir unser Unternehmen präsentieren. Wenn wir zu Kunden gehen und uns vorstellen, wie wir das tun. Also man kann einfach hingehen und erzählen was man tut, man kann eine Powerpoint Präsentation machen, oder wir haben zum Beispiel Filme produzieren lassen, wir haben unseren Präsentationsstil immer mehr optimiert. Also wo wir jetzt eigentlich in einer Situation sind, wo wir bei einer großen Ausschreibung momentan 80-90% der Aufträge bekommen. Einerseits sozusagen weil unsere Dienstleistung glaubwürdig ist, andererseits eben weil wir uns perfektioniert haben in der Angebots- und Präsentationsgestaltung.</p>	<p>Ja es gibt verschiedene Bereiche, in denen das der Fall war. Ganz allgemein ist es die Art, wie wir unser Unternehmen präsentieren, wir wir zu Kunden gehen und uns vorstellen. Also man kann einfach hingehen und dem erzählen, was man macht, man kann eine Powerpoint-Präsentation machen, oder wir haben z.B. Filme produzieren lassen. Wir haben unseren Präsentationsstil immer mehr optimiert und sind jetzt in einer Situation, in der wir momentan bei großen Ausschreibungen 80-90% der Aufträge bekommen. Einerseits, weil unsere Dienstleistung sozusagen glaubwürdig ist; Andererseits, weil wir uns in der Angebots- und Preisgestaltung perfektioniert haben.</p>	<p>Interviewpartner sehr an Innovationsgeschehen beteiligt. Treiber, wie Unternehmen präsentiert wird (Filme); optimierter Präsentationsstil beim Kunden. B2 bekommt 80-90% der gewünschten Aufträge, da Angebots- und Preisgestaltung perfektioniert.</p>	<p>Kategorie 5) -) optimierte Unternehmenspräsentation für Kunden -) perfektionierte Angebots- und Preisgestaltung -) Glaubwürdig, da 80-90% gewünschter Aufträge</p>	<p>Kategorie 2b) -) optimierte Unternehmenspräsentation</p>

4	131-139	<p>Ähm, ja, ein anderes Beispiel, das mir einfällt, ist im Reportingbereich. Früher wars üblich, Reportings einfach in Form von Hard-Copy Zetteln oder einfach Berichtszettel zu haben, oder in Form von von Excel-Listen. Wir haben das halt perfektioniert indem wir Tools programmieren haben lassen, wo der Kunde in einer sehr qualitativ hochwertigen Form ähm Ergebnisse präsentiert bekommt. Und wo er das auch sehr zeitnah präsentiert bekommt, ja. Wo uns das einen sehr sehr großen Wettbewerbsvorteil verschafft hat, uns teilweise immer noch verschafft, und wo zum Beispiel diese Tools oder viele davon, diese Tools entwickeln wir laufend weiter, ähm um eben sozusagen erster am Markt zu sein.</p>	<p>Ein anderes Beispiel, das mir einfällt, ist im Reportingbereich. Früher war es üblich, Reportings in Form von Hardcopy oder einfachen Berichtszetteln zu haben, oder in Form von Excel-Listen. Wir haben das perfektioniert, indem wir Tools programmieren haben lassen, bei denen der Kunde in einer qualitativ sehr hochwertigen Form zeitnah Ergebnisse präsentiert bekommt. Das hat uns einen sehr großen Wettbewerbsvorteil verschafft und verschafft uns den teilweise immer noch. Viele dieser Tools entwickeln wir laufend weiter, um eben erster am Markt zu sein.</p>	<p>Interviewpartner hat Form des Reportings verändert und optimiert. Qualitativ hochwertiges Reporting mithilfe von Tools; laufende Weiterentwicklung. Frühe Erkennung der Kundenwünsche hatte großen Wettbewerbsvorteil zufolge.</p>	<p>Kategorie 5) -) hohe Qualität aufgrund von Reporting-Tools -) laufende Weiterentwicklung -) Abhebung von Konkurrenz -) frühe Erkennung der Kundenwünsche -) frühe Investiton und Entwicklung - heute Vorteil</p>	<p>Kategorie 2a) -) hohe Qualität -) laufende Weiterentwicklung -) Abhebung von Konkurrenz</p>
4		<p>Mhm, okay. Sehr interessant. Im Bereich Weiterentwicklung ist in den letzten Jahren ja hier doch auch sehr viel passiert.</p>				

4	142-146	<p>Ja, definitiv. Das sind halt Sachen, die man nach außen hin schön zeigen kann. Der Kunde hat dann sozusagen, der muss nicht rückfragen hat alles funktioniert, sondern der hat halt eine App, oder der hat halt äh eine Webseite, wo er draufklickt, wo er alles live sieht, wo er sofort nachvollziehen kann, was hat das Unternehmen gemacht, wo ist das umgesetzt worden, wo hat etwas nicht funktioniert und diese Transparent ist etwas, was sich Kunden irrsinnig wünschen, das habe ich relativ früh erkannt, und da haben wir über die Jahre hinweg immer mehr reinvestiert und ähm sehr viel entwickelt in dem Bereich und entwickelten das einfach weiter, und da sind wir jetzt in vielen Bereichen der Konkurrenz um eine Nasenlänge voraus und das ist vielleicht einer dieser Innovationsbereiche, wo es ganz gut funktioniert.</p>	<p>Ja, definitiv. Das sind Sachen, die man nach außen hin schön zeigen kann. Der Kunde muss nicht rückfragen, ob alles funktioniert hat, sondern hat eine App oder klickt auf die Webseite, auf der er alles live sieht und sofort nachvollziehen kann, was das Unternehmen gemacht hat, was umgesetzt wurde, was nicht funktioniert hat. Diese Transparenz wünschen sich die Kunden sehr - das habe ich relativ früh erkannt und wir haben über die Jahre hinweg immer mehr investiert und sehr viel in dem Bereich entwickelt. Da sind wir jetzt in vielen Bereichen der Konkurrenz um eine Nasenlänge voraus. Das ist vielleicht einer dieser Innovationsbereiche, in dem das ganz gut funktioniert.</p>	<p>Kunde trackt Leistung via App und muss nicht nachfragen; erzeugt gewünschte Transparenz. Vorsprung am Markt, da früher investiert.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Transparenz</p>	<p>Kategorie 4) -) Transparenz</p>
5	147-155	<p>Und ja, wie gesagt, Innovationen sind auch wie krieg ich, da wir viel mit Personal arbeiten, wie krieg ich Mitarbeiter dazu, die optimale Leistung zu ähm sozusagen zu zeigen. Wenn ich jetzt einen Verkäufer auf den Markt stelle, da kann ich einfach sagen, stell dich dort hin und gute Reise, oder ich kann versuchen, wie schaffe ich's den so zu motivieren, dass er irgendwie seine Bestleistung abrufft.</p>	<p>Und wie gesagt, Innovation heißt auch, da wir viel mit Personal arbeiten, wie bekomme ich meine Mitarbeiter dazu, die optimale Leistung zu zeigen. Wenn ich einen Verkäufer auf den Markt stelle, kann ich einfach sagen "stell dich dort hin und gute Reise", oder ich kann versuchen, ihn so zu motivieren, dass seine Bestleistung abrufft.</p>	<p>Innovation bedeutet auch Mitarbeiter zu motivieren, um optimale Leistung / Bestleistung zu erbringen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) optimales Personal -) Mitarbeiter zur Bestleistung zu motivieren</p>	

5		<p>Ja, stimmt. Auf das Motivationsthema kommen wir aber ohnehin gleich zurück, wenn das okay ist. Vorher würde ich dir gerne noch ein paar Adjektive zeigen, und dich bitten, die vier auszuwählen, die deiner Meinung nach am ehesten auf dich persönlich zutreffen? Und falls dir spontan Beispiele einfallen, wieso dich diese Eigenschaft auszeichnet, wieso du so bist, dann gerne auch etwas näher erläutern.</p>			
5	161-165	<p>Das trifft ja alles auf mich zu haha. Naja am wenigsten trifft auch zu, naja ... okay, auf mich trifft zu ... ich muss nur gerade versuchen, mein berufliches Ich von meinem privaten zu trennen, wir reden ja eigentlich über das berufliche Ich. Ich würde mir aussuchen, auf jeden Fall, analytisch, proaktiv, durchsetzungsfähig, und in beruflicher Hinsicht auch neugierig. Privat bin ich nicht so neugierig, ich bin nicht auf Facebook haha.</p>	<p>Das trifft ja alles auf mich zu. Okay, ich muss gerade versuchen, mein berufliches Ich von meinem privaten Ich zu trennen, wir reden ja eigentlich über das berufliche Ich. Ich würde mir auf jeden Fall analytisch, proaktiv, durchsetzungsfähig und in beruflicher Hinsicht auch neugierig aussuchen. Privat bin ich nicht so neugierig, ich bin nicht auf Facebook.</p>	<p>Interviewpartner wendet alle Adjektive auf sich an. Analytisch als erste, proaktiv als zweite, durchsetzungsfähig als dritte und neugierig (in beruflicher Sicht) als vierte Eigenschaft.</p>	<p>Kategorie 3b) -) analytisch -) proaktiv -) durchsetzungsfähig -) neugierig</p>
5		<p>Haha, fallen dir spontan Momente ein, wo dich diese Eigenschaften im beruflichen Alltag unterstützen und dich bei einem Vorhaben weitergebracht haben?</p>			
5	168-172	<p>Ja eigentlich permanent, wie gesagt, die durchgängige Neugierde, also was ich schon angesprochen hab, dass ich permanent durchs Leben gehe und versuche neue Ideen zu finden, wie wir unsere Produkte verbessern können, also das ist jetzt kein Prozess wo ich sage, ich nehme mir jetzt eine Woche Zeit für sowas, das begleitet mich den ganzen Tag, bis in meine Träume hinein.</p>	<p>Ja permanent eigentlich. Wie gesagt, die durchgängige Neugierde ist das, was ich schon angesprochen habe. Ich gehe permanent durchs Leben und versuche, neue Ideen zu finden, um unsere Produkte zu verbessern. Also das ist kein Prozess, bei dem ich sage, ich nehme mir jetzt eine Woche Zeit für sowas, sondern das begleitet mich den ganzen Tag, bis in meine Träume hinein.</p>	<p>Eigenschaften bringen Vorteile im Beruf mit sich. Neugierde, indem man permanent versucht, überall neue Ideen zu finden, um Produkte zu verbessern; kein zeitlich festgelegter Prozess, sondern Alltag.</p>	<p>Kategorie 3b) -) alle Eigenschaften treffen zu -) Neugierde beim Suchen neuer Ideen für Verbesserung -) permanent neugierig, jeden Tag</p>

5	172-174	Durchsetzungsfähig, das ist genau mein Ding, also wenn ich von etwas überzeugt bin, dann setze ich das mit aller Kraft durch und und, ich will nicht sagen ohne Rücksicht auf Verluste, aber mit einer gewissen Hartnäckigkeit einfach, ja.	Durchsetzungsfähig ist genau mein Ding. Also wenn ich von etwas überzeugt bin, dann setze ich das mit aller Kraft durch und ich will nicht sagen ohne Rücksicht auf Verluste, aber einfach mit einer gewissen Hartnäckigkeit.	Interviewpartner durchsetzungsfähig, da hartnäckig, wenn er von etwas überzeugt ist.	Kategorie 3b) -) durchsetzungsfähig, wenn überzeugt von einer Idee -) stößt Themen an, bis sie durchgesetzt sind -) proaktiv in Verbindung mit Durchsetzungsfähigkeit
5	174-177	Ähm, proaktiv, das gehört auch zum Thema Durchsetzungsfähigkeit dazu, also ich sage nicht macht's das und warte bis was passiert, sondern ich werd's immer wieder anstoßen, ankurbeln, keine Ruhe geben einfach.	Proaktiv gehört zum Thema Durchsetzungsfähigkeit dazu. Ich sage nicht "macht's das" und warte, bis etwas passiert, sondern ich werde es immer wieder anstoßen, ankurbeln, und einfach keine Ruhe geben.	Proaktiv mit Durchsetzungsfähigkeit in Verbindung. Interviewpartner stößt Themen immer wieder an, bis sie durchgesetzt sind.	
5	177-181	und analytisch, das liegt mir einfach in der Natur. Ich bin einfach ein Zahlenmensch, ich sehe Zahlen, ich verstehe Zahlen, ich bin auch ein begeisterter Controller. Das heißt, was auch immer man umsetzt, ob das jetzt kreative neue Ideen und Innovationen sind, oder einfach nur ähm Daily Business, ich bin sehr analytisch was den Output betrifft ganz einfach, ja. Also alle diese Begriffe greifen für mich auch ineinander einfach.	Und analytisch liegt einfach in meiner Natur. Ich bin ein Zahlenmensch und auch begeisterter Controller. Das heißt, was auch immer man umsetzt, ob das jetzt kreative neue Ideen und Innovationen oder das Daily Business ist, ich bin, was den Output betrifft, einfach sehr analytisch. Also diese Begriffe greifen für mich auch ineinander.	Interviewpartner als analytischer Zahlenmensch; begeisterter Controller. Analytische Aufbereitung des Outputs.	Kategorie 3b) -) Zahlenmensch -) analytische Aufbereitung jedes Outputs
6	184-188	Es gibt auch keinen Begriff hier, wo ich jetzt sagen würde, das bin ich gar nicht. Also von all diesen Begriffen, die hier stehen, können sich die meisten eigentlich auf mich anwenden lassen. Also ich bin nicht unbedingt extrovertiert würde ich sagen, also ich bin jetzt auch nicht stark introvertiert, aber ich bin nicht explizit extrovertiert. Aber ansonsten trifft alles auf mich zu.	Es gibt auch keinen Begriff hier, bei dem ich sagen würde, der beschreibt mich gar nicht. Also von all diesen Begriffen, die hier stehen, kann man eigentlich die meisten auf mich anwenden. Ich würde sagen, ich bin nicht unbedingt extrovertiert. Ich bin auch nicht stark introvertiert, aber nicht explizit extrovertiert. Aber sonst trifft alles auf mich zu.	kein Begriff auf der Liste, der Interviewpartner nicht beschreibt, aber nicht explizit extrovertiert.	Kategorie 3b) -) nicht explizit extrovertiert, aber auch nicht introvertiert
6		Würden dir vielleicht spontan Eigenschaften einfallen, die auch mit Innovation zu tun haben, aber auf der Liste hier fehlen?			

6	191-195	<p>Die mir fehlen? Hm ... gute Frage. ... nicht wirklich, nein. Also ich glaube für Innovationen ist sozusagen das Thema Neugierigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikofreudigkeit ähm sind sind ähm super wichtig, ähm, extrovertiert, analytisch ja ... empathisch ja, kommt drauf an in welchem Bereich man tätig ist, würde ich jetzt mal sagen, aber ich glaube das skizziert es schon ganz gut, aus meiner Sicht.</p>	<p>Die mir fehlen? Gute Frage - nein, nicht wirklich. Ich glaube, für Innovationen sind die Themen Neugierde, Durchsetzungsfähigkeit und Risikofreude super wichtig. Extrovertiert, analytisch, empathisch kommt darauf an, in welchem Bereich man tätig ist, würde ich sagen, aber aus meiner Sicht skizziert es das schon ganz gut.</p>	<p>Neugierde, Durchsetzungsfähigkeit und Risikofreude für Innovationen essentell. Bedeutung von Empathie kommt auf den Bereich an, in dem man arbeitet. Eigenschaften auf Liste skizzieren Innovationsthema.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Neugierde, Durchsetzungsfähigkeit und Risikofreude als wichtigste Eigenschaften eines Innovators -) Empathie nur in bestimmten Bereich notwendig -) alle Eigenschaften auf Liste skizzieren Innovationsthema</p>	
6		<p>Okay. Dann gehen wir weiter und kommen jetzt zum Thema Motivation. Und zwar, welche Faktoren motivieren dich? Was motiviert dich, wenn du morgens zur Arbeit kommst, damit du die Leistung erbringst, die du erbringst?</p>				
6	199-205	<p>Ja das ist das lustige bei mir, ich muss mich nicht motivieren, also das ist irgendwie in mir drinnen. Also, so, jetzt gehen wir ganz kurz in meine Geschichte, ich hab relativ früh in meiner Familie Verantwortung übernehmen müssen, weil mein Vater früh verstorben ist, das heißt ich musste schon sehr jung, mit 12 Jahren, in gewisser Weise das Zepter in die Hand nehmen. Ich glaube, das ist meine Theorie, dass das dazu geführt hat, dass ich, als ich meinen ersten Job hatte, und das war hier, ich bin ja schon seit 20 Jahren da, ähm, ja dass ich da schon recht schnell angefangen hab, alles in die Hand zu nehmen, ähm,</p>	<p>Ja das ist das Lustige, ich muss mich nicht motivieren, die Motivation ist irgendwie in mir drin. Also, gehen wir ganz kurz in meine Geschichte. Ich habe in meiner Familie relativ früh Verantwortungen übernehmen müssen, weil mein Vater früh verstorben ist. Das heißt, ich musste schon sehr jung, im Alter von 12 Jahren, in gewisser Weise Verantwortung übernehmen. Das ist meine Theorie, dass ich dadurch, als ich meinen ersten Job hatte, sehr schnell begonnen habe, die Dinge in die Hand zu nehmen. Mein erster Job war, hier, ich bin ja schon seit über 20 Jahren hier.</p>	<p>Interviewpartner muss sich nicht für Arbeit motivieren; sitzt in seinem Inneren (intrinsisch verankert). Aufgrund von Familiengeschichte früh Verantwortung übernommen; zeigt sich später in Job.</p>	<p>Kategorie 3b) -) Motivation intrinsisch verankert -) als Kind früh Verantwortung übernommen, später auch im Beruf -) hohes Verantwortungsgefühl -) Unternehmen steht über eigenen Gefühlen</p>	

6	205-211	Also ich habe diese Motivation nie gebraucht, das ist in meinem Inneren verankert, mich verantwortlich zu fühlen. Und das hat dazu beigetragen, dass, in dem Gesamtkontext, sich verantwortlich zu fühlen und zu wollen, dass es dem Unternehmen gut geht, ja, lege ich halt meine Emotionen und meine Weiterentwicklung aus, und von daher, ich brauche keine Motivation, ich komme rein und bin da ... das geht bei mir von selbst eigentlich.	Also ich habe diese Motivation nie gebraucht. Es ist in meinem Inneren verankert, mich im Gesamtkontext verantwortlich zu fühlen. Und das hat dazu beigetragen, dass ich meine Emotionen und Weiterentwicklung so auslege, dass es dem Unternehmen gut geht. Von daher brauche ich keine Motivation, ich komme herein und bin da, das geht bei mir eigentlich von selbst.	Interviewpartner legt Emotionen und persönliche Entwicklung so aus, dass es dem Unternehmen gut geht.		
6		Okay, verstehe. Und wie motivierst du dann deine Mitarbeiter, innovativ zu denken und zu handeln?				
6	214-218	Joa, indem ich sie eben proaktiv äh anstoße und das von ihnen einfordere und abfrage sozusagen, ähm, wie man Mitarbeiter motiviert, das ist eine Mischung. Also das ist interessanterweise, und das ist, das habe ich auf der Uni so gelernt und das hat sich aus meiner Sicht so bewahrheitet, man motiviert Mitarbeiter eigentlich, vor allem in unserem Bereich, nicht über Geld.	Ja, indem ich sie proaktiv anstoße, einfordere und sozusagen abfrage. Wie man Mitarbeiter motiviert, das ist eine Mischung. Interessanterweise, so habe ich das auf der Uni gelernt und es hat sich in meiner Sicht so bewahrheitet, motiviert man Mitarbeiter nicht mit Geld, vor allem nicht in unserem Bereich.	Mitarbeiter werden proaktiv angestoßen, um zu innovativem Denken und Handeln motiviert zu werden. Interviewpartner fordert innovatives Verhalten ein. Bei B2 nicht durch Gehalt motivierbar.	Kategorie 2b) -) proaktive Förderung von innovativem Denken / Handeln -) nicht durch Gehalt motivierbar -) Verantwortung, Wertschätzung, Einbeziehung -) Mitarbeitern das "Ganze" und die Auswirkung ihrer Tätigkeit aufzeigen	Kategorie 4) -) proaktive Förderung von innovativem Denken / Handeln -) nicht durch Gehalt motivierbar -) Verantwortung, Wertschätzung, Einbeziehung -) Mitarbeitern das "Ganze" und die Auswirkung ihrer Tätigkeit aufzeigen
6-7	218-223	Im Verkauf ist das bissl anders, also im Verkauf ist es schon entscheidend, ob ich jetzt eine Extra-Prämie bekomme, wenn ich ein Produkt mehr verkaufe, das ist motivierend. Hier bei uns ist es so, dass du mit deinem Gehalt eine Grundzufriedenheit haben musst, die Basis ist für motivierendes Arbeiten, aber du kannst jemanden motivieren, indem du 30% mehr Geld gibst, aber das ergibt nicht 30% mehr Gewinn, sondern vielleicht nur 2% mehr Gewinn.	Im Verkauf ist das etwas anders. Da ist schon entscheidend, ob ich eine Extra-Prämie bekomme, wenn ich Produkt mehr verkaufe - das ist motivierend. Bei uns ist es so, dass man mit dem Gehalt eine Grundzufriedenheit haben muss, die Basis für motivierendes Arbeiten ist. Aber wenn du jemanden motivierst, indem du ihm 30% mehr Gehalt gibst, ergibt das nicht 30% mehr Gewinn, sondern vielleicht nur 2% mehr Gewinn.	Gehalt für Grundzufriedenheit als Basis zuständig.	Kategorie 1b) -) Gehalt dient zur Grundzufriedenheit	Kategorie 4) -) intrinsische Motivationsfaktoren wichtiger als extrinsische

7	226-230	Also das geht ganz stark beim Thema Motivation, wie man Mitarbeiter motiviert oder Kollegen motiviert, geht's ganz stark um Verantwortung übergeben, um Wertschätzung sozusagen, um dem auch ein Ganzes vom Produkt zu zeigen, nicht nur einen Teilbereich, sondern im Ganzen zu verstehen sozusagen. Das sind eher die Aspekte, die motivierend wirken. Aber wie ich es wirklich schaffe, alle zu motivieren, da arbeite ich noch dran, ja.	Also beim Thema Motivation, wie man Mitarbeiter und Kollegen motiviert, geht es ganz stark um Verantwortung übergeben und Wertschätzung, um auch ein Ganzes vom Produkt zu zeigen und nicht nur einen Teilbereich. Das sind die Aspekte, die motivierend wirken. Aber wie ich es wirklich schaffe, alle zu motivieren, daran arbeite ich noch.	Motivation durch Übergabe von Verantwortung, Wertschätzung; Aufzeigen des "Ganzen" und der Auswirkungen von Tätigkeiten. Interviewpartner arbeitet daran, noch mehr zu motivieren.	Kategorie 3b) -) versucht, Mitarbeiter zu motivieren und "abzuholen"
7		Würdest du das Team generell eher als aufgeschlossen oder zurückhaltend gegenüber Veränderungen und Neuem bezeichnen?			
7	233-237	Ja das kommt darauf an, welches Team. Wir haben hier ja mehrere Teams und es gibt Teams, die auch aufgrund ihrer Tätigkeit zum Kunden auch ähm verdammt dazu sind, aufgeschlossen zu sein und es gibt Teams die in einem relativ ähnlichen Bereich arbeiten, die dann auch entsprechend nicht gewohnt sind, aufgeschlossen sein zu müssen und es dementsprechend auch nicht sind. Ja.	Ja, das kommt darauf an, welches Team. Wir haben hier mehrere Teams. Es gibt Teams, die aufgrund ihrer Tätigkeit zum Kunden dazu verdammt sind, ausgeschlossen zu sein; und es gibt Teams, die in einem relativ ähnlichen Bereich arbeiten und es entsprechend nicht gewohnt sind, aufgeschlossen sein zu müssen. Die sind es dementsprechend dann auch nicht.	Mehrere Teams im Unternehmen; nicht alle aufgeschlossen gegenüber Neuem; Manche Bereiche erfordern, dass Mitarbeiter aufgeschlossen sind; andere nicht.	Kategorie 4) -) nicht alle Mitarbeiter aufgeschlossen gegenüber Neuem, abhängig von Bereich
7		Aber hat das auch damit zu tun, dass, wenn jemand schon sehr lange im Unternehmen ist und die Dinge immer schon gemacht hat, wie sie sind, nicht so bereit dazu ist, etwas zu ändern? Und da eher skeptisch gegenüber Veränderung ist?			

7	241-247	Ja das kommt darauf an wie er das gelebt hat. Wenn jemand immer das gleiche gemacht hat und plötzlich wird von ihm Veränderung eingefordert, kann das schwierig sein. Wenn jemand schon lange da ist und das immer gewohnt war, dass sich alles immer stetig weiterentwickelt, dann ist das auch kein Problem. Bei mir war es so, ich bin auch schon lange da, nur für mich ist sozusagen ähm Veränderung die einzige Konstante hier ... aber wenn ich natürlich in einem Bereich bin, in dem sich lange Zeit nichts verändert hat, tue ich mir vielleicht schwer damit, ja.	Ja, das kommt darauf an, wie er das gelebt das. Wenn jemand immer das gleiche gemacht hat und plötzlich wird Veränderung von ihm eingefordert, kann das schwierig sein. Wenn jemand schon lange da ist und es immer gewohnt war, dass sich alles stetig weiterentwickelt, dann ist das auch kein Problem. Ich bin auch schon lange da, nur für mich ist Veränderung sozusagen die einzige Konstante hier; aber wenn ich natürlich in einem Bereich bin, in dem sich lange Zeit nichts verändert hat, fällt es mir damit vielleicht schwer.	Wenn jemand mit einem konstanten Tätigkeitsbereich Veränderung erlebt, ist das schwierig. Wenn man stetige Weiterentwicklung gewohnt ist, geht man offen mit Veränderung um. Für Interviewpartner ist Veränderung selbstverständlich.	Kategorie 1b) -) konstante Bereiche ohne Veränderung -) Bereiche mit stetiger Entwicklung / Veränderung	
7		Hattest du schonmal Schwierigkeiten, deine Mitarbeiter für eine innovative Idee zu begeistern? Also wo sie jetzt nicht so euphorisch deiner Idee gegenüber waren?				
7	250-255	Das habe ich täglich haha, aber wie gesagt, da lasse ich mich davon nicht abhalten. Also die Ideen die ich mir wirklich, also es gibt ja Ideen die ich hab, wo ich mir denke, das könnte eine gute Idee sein und dann diskutieren wir das und dann komme ich drauf, ja vielleicht doch nicht so gut, aber wenn ich 100%ig überzeugt bin, dass uns das weiterbringt, dann ist mir auch ziemlich egal wer da anderer Meinung ist und dann versuche ich das auch durchzusetzen.	Das habe ich täglich. Aber wie gesagt, ich lasse mich davon nicht abhalten. Also ich habe Ideen, bei denen ich mir denke, das könnte eine gute Idee sein. Dann diskutieren wir das und dann komme ich darauf, dass sie vielleicht doch nicht so gut ist. Aber wenn ich 100% überzeugt bin, dass sie uns weiterbringt, dann ist mir da auch ziemlich egal, wer anderer Meinung ist, und versuche, sie auch umzusetzen.	Ideen werden zwar diskutiert, aber nur Überzeugung des Interviewpartners relevant bei Umsetzung.	Kategorie 1b) -) Managing Director leitende Rolle bei der Bewertung und Umsetzung einer Idee -) Ideen in Gruppe diskutiert	Kategorie 4) -) Ideen in Gruppe diskutiert
7		Okay. Und wie gehst du dann mit der Meinung von denen, die anderer Meinung sind um? Oder setzt du es dann einfach durch?				
8	258-260	Ja, im Zweifelsfall setze ich es einfach durch. Nur es ist natürlich 1000x leichter, wenn du die Leute mitnimmst und die die Idee auch gut finden, ja. Das heißt, es ist wirklich, drüberzufahren ist wirklich die allerletzte Instanz, weil es halt taktisch schlecht ist.	Ja, im Zweifelsfall setze ich es einfach durch. Nur es ist natürlich leichter, wenn du die Leute mitnimmst und sie deine Idee auch gut finden. Das heißt, "drüberzufahren" ist wirklich die letzte Instanz, da es taktisch schlecht ist.	Interviewpartner versucht, Mitarbeiter zu überzeugen, bevor er Idee umsetzt; gegen Willen der Mitarbeiter zu entscheiden ist taktisch schlecht.	Kategorie 2b) -) Überzeugung der Mitarbeiter wichtig; gegen deren Willen handeln ist taktisch schlecht -) Aufbereitung der Idee -) für nachhaltige Wirkung "wieso?" relevant	Kategorie 4) -) Überzeugung der Mitarbeiter wichtig; gegen deren Willen handeln ist taktisch schlecht -) für nachhaltige Wirkung "wieso?" relevant

8	260-267	<p>Sondern man versucht die Leute dafür zu gewinnen, zu begeistern, dass sie Begeisterung teilen, also man muss auch bisschen Zeit und Arbeit hineininvestieren, um das Ganze aufzubereiten, oder vorzuzeigen, warum das Ganze funktionieren kann. Ähm, also das ist schon etwas, was man aktiv tun muss, also das ist, das ist nichts anderes wie in der Erziehung zuhause, ich hab zwei kleine Kinder und ja, zu sagen mach das ist die eine Sache, zu klären warum man es machen soll ist die andere Sache. Und Zweiteres funktioniert halt nachhaltig viel besser, ist aber aufwendiger.</p>	<p>Sondern man versucht, die Leute zu gewinnen und dafür zu begeistern, dass sie die Begeisterung teilen. Also man muss auch etwas Zeit und Arbeit investieren, um das ganze aufzubereiten oder vorzuzeigen, warum es funktionieren kann. Das ist schon etwas, das man aktiv machen muss. Das ist nicht anderes als die Erziehung zuhause. Ich habe zwei kleine Kinder, und zu sagen "mach das" ist eine Sache; zu erklären, warum man es machen soll, ist die andere Sache. Und zweiteres funktioniert nachhaltig viel besser, ist aber aufwendiger.</p>	<p>Interviewpartner versucht, Mitarbeiter zu begeistern; Zeit und Arbeit in Aufbereit einer Idee investiert. Man muss erklären, wieso man etwas verändert - nachhaltige Wirkung.</p>		
8		<p>Okay, danke. Wie würdest du die Unternehmenskultur bei B2 beschreiben? Gibt es deiner Meinung nach eine Innovationskultur? Wobei wir ja zuvor schon gesagt haben, dass der Bereich um Innovation zwar eher so mitschwingt, aber da jetzt nicht so der große Fokus darauf liegt.</p>				

8	272-281	<p>Mhm mhm, ja. Würde ich so sagen, ja. Also ich würde mir noch mehr Innovationsbereitschaft wünschen, und dass vielleicht auch von den Mitarbeitern aus den unteren Ebenen mehr proaktive Ideen kommen, vielleicht haben die auch manchmal das Gefühl, dass das, dass das gar nicht von ihnen gefordert ist, oder dass diese Ideen auch nicht gehört werden, ja, ah, momentan ist es sicher so, dass das Innovationsthema eigentlich in einem sehr kleinen Bereich der Firma, nämlich im obersten Management, ähm, hängt, und nicht einmal dort bei allen umgesetzt ist. Also das ist schon ein, wo ich mir denke, also wenn ich jetzt gar nichts machen würde in diesem Bereich, dann würde auch nichts passieren momentan. Da könnte man sicher noch versuchen, dass auch zu fördern, indem man das auch mehr einfordert.</p>	<p>Würde ich so sagen, ja. Also ich würde mir noch mehr Innovationsbereitschaft wünschen und dass auch von den Mitarbeitern aus den unteren Ebenen mehr proaktive Ideen kommen. Vielleicht haben die aber manchmal das Gefühl, dass das nicht von ihnen gefordert ist oder dass diese Ideen nicht gehört werden. Momentan ist es sicher so, dass das Innovationsthema in einem sehr kleinen Bereich der Firma, nämlich im obersten Management, hängt, und nicht einmal dort bei allen umgesetzt ist. Also ich denke, wenn ich in diesem Bereich jetzt gar nichts machen würde, dann würde momentan auch nicht passieren. Da könnte man sicher versuchen, das zu fördern, indem man das auch mehr einfordert.</p>	<p>Innovationskultur vorhanden, aber mehr Bereitschaft der Mitarbeiter erwünscht; v.a. aus unteren Ebenen. Mitarbeiter aus unteren Ebenen fühlen sich manchmal nicht gefordert oder gehört. Innovationsthema sitzt im obersten Management bzw. bei Interviewpartner - momentan der einzige, der das Thema proaktiv anstößt und durch das Unternehmen trägt.</p>	<p>Kategorie 4) -) Innovationskultur vorhanden, aber nicht so ausgeprägt -) v.a. Mitarbeiter unterer Ebenen nicht eingebunden (fühlen sich oft nicht gehört oder angesprochen) -) Verantwortung für Innovation bei Managing Director bzw. in der Ebene des obersten Managements -) Managing Director als Haupt-Innovator im Betrieb</p>	
8		<p>Mhm, verstehe. Ja, okay. In der Theorie verbindet man eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur mit den Begriffen Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit. Findest du diese drei Aspekte bei B2 wieder?</p>				

8	287-294	<p>Hm ja, im Tagesgeschäft, wo es einfach drum geht, die zugeordneten Aufgaben umzusetzen, vom Vorgesetzten, gibt es halt viele, die sich damit zufrieden geben und genau das tun. Also das geht schon über Dienst nach Vorschrift hinaus, also die tun in ihrem Bereich schon etwas mehr als Dienst nach Vorschrift machen, aber jetzt zu sagen jetzt überlege ich mir sozusagen Out of the Box nochmal, wie könnt ich bestimmte Prozesse verbessern, wie könnte etwas besser funktionieren, das geht halt auch immer einher mit mehr Aufwand, und das muss man halt auch wollen, und das machen dann eher Mitarbeiter, die auch sozusagen was im Unternehmen erreichen wollen.</p>	<p>Im Tagesgeschäft, wo es darum geht, die zugeordneten Aufgaben des Vorgesetzten umzusetzen, gibt es viele, die sich damit zufriedengeben und genau das tun. Also das geht über Dienst nach Vorschrift hinaus, die machen in ihrem Bereich schon etwas mehr, aber jetzt zu sagen "ich überlege mir "Out of the Box" nochmal, wie könnte man einen bestimmten Prozess verbessern oder wie könnte etwas besser funktionieren?", das geht auch immer mit mehr Aufwand einher. Das muss man auch wollen. Das machen dann eher Mitarbeiter, die in dem Unternehmen etwas erreichen wollen.</p>	<p>Viele Mitarbeiter erledigen ihren Dienst nach Vorschrift, aber denken nicht "out of the Box" - mehr Aufwand.</p>	<p>Kategorie 4) -) ehrgeizige Mitarbeiter denken "Out of the Box" -) aber viele Mitarbeiter erledigen Dienst nach Vorschrift und wollen sicheren Arbeitsplatz, aber nicht "mehr"</p>	
8-9	294-299	<p>Es gibt aber wie in jedem anderen Unternehmen auch bei uns Leute, die wollen was erreichen, und die kommen auch mit Ideen, und es gibt Leute im Unternehmen, die wollen hier ähm einen gesicherten Arbeitsplatz haben, am Ende nach Hause gehen und dort ihre Freizeit gestalten, was ja auch okay ist, das meine ich jetzt gar nicht wertend, aber wir haben sicher von zweiterer Kategorie mehr als die der ersten Kategorie.</p>	<p>Es gibt aber, wie in jedem anderen Unternehmen auch, auch bei uns Leute, die wollen etwas erreichen. Und die kommen mit Ideen. Es gibt aber auch Leute im Unternehmen, die wollen einen gesicherten Arbeitsplatz haben, am Ende nachhause gehen und ihre Freizeit gestalten. Das ist auch okay, ich meine das jetzt gar nicht abwertend, aber wir haben von der zweiten Kategorie sicher mehr als von der ersten Kategorie.</p>	<p>Ehrgeizige Mitarbeiter, die etwas erreichen möchten, nehmen Herausforderung an - aber wenige.</p>		
9		<p>Also sogenannte Intrapreneure gibt es dann eher weniger bei euch, wie in eigentlich jedem Unternehmen.</p>				
9	302-305	<p>Ja, genau. Ganz wenige. Ich kenne kaum welche. In anderen Unternehmen vielleicht mehr, hängt auch immer vom Unternehmen ab, wenn ich, jetzt komme ich wieder zu meinem mehrfach erwähnten „.com Unternehmen“, wenn ich so eins bin, dort ist ja klar dass es darum geht.</p>	<p>Ja genau. Ganz wenige. Ich kenne kaum welche. In anderen Unternehmen gibt es vielleicht mehr, hängt auch immer vom Unternehmen ab, wenn ich z.B. ein mehrfach erwähntes ".com" Unternehmen bin, dann ist es ja klar, dass es darum geht.</p>	<p>Intrapreneure gibt es kaum welche bei B2. Abhängig von Unternehmen und Branche.</p>	<p>Kategorie 4) -) kaum Entre- oder Intrapreneure -) Kategorie unterrepräsentiert -) auch abhängig von der Branche, ob Mitarbeiter so sind</p>	

9	308-312	<p>Wenn es eine schnelldrehende Branche ist oder eine Innovationsbranche, aber wenn ich so in einem Branchenbereich bin, wo das Tätigkeitsprofil bestimmt, und sich lange Zeit nur wenig und geringfügig verändert, dann kann ich auch wenn ich überhaupt nicht innovativ bin, da wunderbar mitschwimmen und bin wertvoll. Aber jedes Unternehmen braucht eben auch die die Innovatoren und Ideenlieferer und Ideenbringer. Bei uns ist das so, dass die aus meiner Sicht fast ein wenig unterrepräsentiert sind.</p>	<p>Wenn es eine schnelldrehende Branche oder Innovationsbranche ist. Aber wenn ich in so einem Branchenbereich bin, wo das Tätigkeitsprofil bestimmt und sich lange Zeit nur wenig und geringfügig etwas verändert, dann kann ich, auch wenn ich überhaupt nicht innovativ bin, wunderbar mitschwimmen und bin wertvoll. Aber jedes Unternehmen braucht eben Innovatoren, die Ideen liefern und bringen. Bei uns sind die aus meiner Sicht ein wenig unterrepräsentiert.</p>	<p>Innovationsgetriebene Branchen benötigen Intrapreneure und Mitarbeiter mit entrepreneurialen Eigenschaften. Wenn Branche mit geringfügiger Änderung im Tätigkeitsprofil, sind diese Charakteristika nicht notwendig. Intrapreneure bei B2 unterrepräsentiert.</p>		
9		<p>Mhm, okay. Kannst du kurz die Struktur von B2 beschreiben. Die haben wir zwar zu Beginn schon mal angesprochen, aber bezeichnest du sie als eher innovationsfreundlich oder innovationsfeindlich?</p>				
9	316-326	<p>Ja, also wir sind schon sehr klar hierarchisch. Ähm, und Hierarchie bedingt ja immer, dass die einzelnen Ebenen, die einzelnen Knotenpunkte, auch Innovation fördern müssen. Wenn nämlich sozusagen die unterste Ebene der Meinung ist, dass die Ebene darüber kein Interesse an Innovation hat, werden die keine Ideen liefern. Oder wenn probieren sie es einmal, der Vorgesetzte sagt „kenn ma schon, brauch ma nicht“ und bei der zweiten Idee hat man dann keine Lust mehr dazu. Also wenn ich in einem hierarchischen System Innovation fördern muss, dann muss das auch Top-Down so sein, also ich fordere es von der nächsten Ebene, das wären die Heads, ein, die wiederum fordern es von ihrer nächsten Ebene, den Projektleitern, ein, und die wiederum fordern es wieder ein, ja. Und das ist etwas, was wir sicher als ähm ja, als Herausforderung für die Zukunft noch ein bisschen optimieren können.</p>	<p>Ja, also wir sind schon sehr klar hierarchisch. Hierarchie bedingt ja immer, dass die einzelnen Ebenen und Knotenpunkte Innovation fördern müssen. Wenn die unterste Ebene der Meinung ist, dass die Ebene darüber kein Interesse an Innovation hat, wird sie keine Ideen liefern. Oder sie probiert es einmal, der Vorgesetzte sagt "kennen wir schon, brauchen wir nicht" und bei der zweiten Idee hat sie dann keine Lust mehr. Also wenn ich in einem hierarchischen System Innovation fördern muss, muss das Top-Down sein. Ich fordere es von der nächsten Ebene, den Heads, ein; die fordern es wiederum von ihrer nächsten Ebene, den Projektleitern ein, usw. Und das ist etwas, das ist eine Herausforderung, die wir in der Zukunft sicher noch ein bisschen optimieren können.</p>	<p>Klare Hierarchie - bedeutet, dass jede Ebene jeweils innovationsfördernd sein muss. Knotenpunkte müssen funktionieren (zwischen unterer und mittlerer, mittlerer und höchster Ebene). Höhere Ebene sollte aufgeschlossen für Ideen aus unterer Ebene sein, da diese sonst Interesse verliert. Innovation muss Top-Down erfolgen; bei B2 gegeben, aber ausbaufähig und optimierbar.</p>	<p>Kategorie 1b) -) Ebenen: Managing Director - Head - Projektleiter -) klare Hierarchie -) Knotenpunkte zwischen Ebenen wichtig -) Innovationsförderung an diesen Stellen, damit untere Ebenen innovativ sind / sein wollen -) Innovation erfolgt Top-Down -) ausbaufähig und optimierbar</p>	

9		Okay. Also das heißt, ihr habt eine klare Aufgabenverteilung und die Kompetenzen sind klar abgegrenzt und geregelt?				
9	328	Die Kompetenzen sind klar abgegrenzt, ja.	Die Kompetenzen sind klar abgegrenzt, ja.	Klar abgegrenzte und geregelte Aufgabenverteilung / Kompetenzen.	Kategorie 1b) -) klare Aufgabenverteilung -) klar abgegrenzte und geregelte Kompetenzen	
9		Und wie verläuft die Kommunikation bei euch? Gibt es direkte Kommunikation?				
9-10	330-334	Ja, also, wie soll ich sagen, ich habe vergleichsweise wenig zu tun mit Junior Projektleitern oder kommuniziere wenig mit der Assistenzebene. Ähm, aber nicht aus Arroganz, sondern weil es schlichtweg leichter ist eine Information, die man streuen muss, an bestimmte Knotenpunkte zu streuen, damit die sie weiterstreuen und verantwortlich sind, diese Informationen weiterzustreuen. Ja.	Ja, also ich habe mit Junior Projektleitern vergleichsweise wenig zu tun oder kommuniziere wenig mit der Assistenzebene. Aber nicht aus Arroganz, sondern weil es schlichtweg leichter ist, eine Information an bestimmte Knotenpunkte zu streuen, damit diese sie weiterstreuen. Die sind auch verantwortlich, diese Informationen weiterzustreuen.	Interviewpartner hat wenig Kontakt mit unteren Ebenen. Knotenpunkte verantwortlich für Informationsweitergabe.	Kategorie 1b) -) direkte Kommunikation auf unteren Ebenen -) Managing Director kommuniziert mit Heads, die als Knotenpunkte Information weitergeben	Kategorie 4) -) direkte Kommunikation -) wenig Kontakt zwischen oberer und unterer Ebene
10		Und wie wirkt sich das auf die Entscheidungsfindung aus? Also würdest du sagen, ihr habt eine schnelle oder eher langsame Entscheidungsfindung?				
10	337	Ich finde, dass wir eine sehr schnelle Entscheidungsfindung haben.	Ich finde, dass wir eine sehr schnelle Entscheidungsfindung haben.	sehr schnelle Entscheidungsfindung.	Kategorie 1b) -) sehr schnelle Entscheidungsfindung	
10		Okay, ja. Wenn du jetzt an deine berufliche Laufbahn denkst, gab es bereits Momente oder Situationen, die du als Beispiel nennen kannst, in denen du bei der Umsetzung von einer Innovation an eine Grenze gestoßen bist? Also wo du, obwohl du etwas unbedingt durchsetzen wolltest und motiviert genug warst, keine Chance hattest und es einfach nicht ging?				

10	343-348	Nein und das ist das tolle an meiner Position im Unternehmen, es gibt diese Grenze de facto nicht. Also ich kann bei uns alles durchsetzen. Wir haben quasi den Eigentümer, der sehr innovationsfreudig ist oder zumindest mir da auch sehr vertraut und ich kann mich an keine Idee, oder kaum eine, vielleicht gab's mal eine in den letzten 20 Jahren, aber ich kann mich kaum an eine Idee erinnern, von der ich überzeugt war, die er verhindert hätte, das gibt es eigentlich nicht.	Nein, das ist das tolle an meiner Position im Unternehmen, es gibt de facto keine Grenze. Also ich kann bei uns alles durchsetzen. Wir haben den Eigentümer, der sehr innovationsfreudig ist und mir sehr vertraut. Ich kann mich an keine Idee erinnern, von der ich überzeugt war, die er verhindert hätte. Vielleicht gab es in den letzten 20 Jahren einmal eine, aber ich kann mich an keine erinnern.	Eigentümer von B2 sehr innovationsfreudig. Vertrauen in den Managing Director; d.h. er kann jede Idee umsetzen, ohne an eine Grenze zu stoßen. Interviewpartner erinnert sich an keine Idee, die er aufgrund von Barrieren nicht umsetzen konnte.	Kategorie 2b) -) Eigentümer sehr innovationsfreudig -) vertraut Interviewpartner aufgrund langem Verhältnis -) bei Innovationsvorhaben ist keine Grenze gegeben -) Interviewpartner kann umsetzen, wovon er überzeugt	Kategorie 3a) -) Interviewpartner hat keine Grenze bei Umsetzung innovativer Ideen
10	350-353	Ich weiß aber auch, dass sozusagen, oder ich bin vielleicht auch ähm aufgrund des langen Verhältnisses, dass ich wüsste, welche Ideen ich ihm vielleicht gar nicht vorschlagen würde, ja. Das füge ich da noch hinzu. Aber da gibt es bei uns eigentlich keine Grenzen, was das angeht.	Ich weiß aber, vielleicht auch aufgrund des langen Verhältnisses, welche Idee ich ihm gar nicht erst vorschlagen würde; das füge ich noch hinzu. Aber eigentlich gibt es keine Grenze, was das betrifft.	Aufgrund langjährigen Verhältnisses weiß Managing Director, welche Ideen er Eigentümer vorschlägt.		Kategorie 4) -) enges Verhältnis zwischen Eigentümer und Interviewpartner
10		Okay, dann sind wir eigentlich schon so gut wie am Ende des Interviews. Vielleicht noch als abschließende Frage, wo siehst du persönlich die wesentlichen Stärken von B2 im Bezug auf Innovationsmanagement? Und wo die Schwächen?				
10	357-361	Ähm ja, also ich glaub die größte Schwäche oder die größte Herausforderung sehe ich darin, dass wir in einer Branche sind, die, ähm, in der in der die Innovationen nicht vom Himmel fallen. Also, das ist jetzt nicht so wie in anderen Bereichen, wo permanent irgendwelche Ideen aufpoppen, die man übernehmen, adaptieren, anpassen oder die halt weiterentwickeln kann, sondern bei uns muss man diese Innovationen wirklich mit der Lupe suchen gehen.	Also ich glaube, die größte Schwäche oder Herausforderung sehe ich darin, dass wir in einer Branche sind, in der die Innovationen nicht vom Himmel fallen. Das ist jetzt nicht wie in anderen Bereichen, wo permanent Ideen aufpoppen, die man übernehmen, adaptieren, anpassen oder weiterentwickeln kann, sondern bei uns muss man diese Innovationen mit der Lupe suchen.	Größte Schwäche in der Herausforderung, dass innovative Ideen mit der Lupe gesucht werden müssen und nicht vom Himmel fallen.	Kategorie 2b) -) innovative Ideen nicht immer sofort erkennbar -) stetige Beobachtung des Umfelds notwendig	

10	361-365	Ja, und oft sind es halt wirklich nur kleine Innovationen. Aber eben auch, und das ist der Vorteil, bei uns kann man mit kleinen Innovationen auch schon viel erreichen, dass kann auch schon sehr viel Wert bedeuten. Deshalb lohnt es sich als ständig Suchender herumzugehen und mit der Lupe zu suchen, ja.	Oft sind es wirklich nur kleine Innovationen. Aber man kann bei uns auch mit kleinen Innovationen schon viel erreichen, und das ist der Vorteil. Und die können schon sehr viel Wert bedeuten. Deshalb lohnt es sich, als ständig Suchender herumzugehen und mit der Lupe zu suchen.	Kleine Innovationen führen bereits zu Erfolg (klarer Vorteil). Es lohnt sich, mit der Lupe nach Ideen zu suchen.	Kategorie 2b) -) auch mit kleinen Innovationen viel erreichbar	Kategorie 1b) -) keine hierarchische Barriere, da Interviewpartner Hauptinnovator und letzte Entscheidungsinstanz
10-11	365-369	Und die Stärken, die sehe ich eigentlich genau da wo ich's angesprochen hab, wenn wir eine Innovation sehen oder Idee sehen, dann wird sie umgesetzt, da gibt es keine Hemmnisse, keine, niemanden der das blocken kann. Das liegt aber eben auch daran, dass ich vielleicht als Hauptinnovator im Unternehmen aber auch gleichzeitig der Chef bin, also ja, wer soll es verhindern?	Die Stärken sehe ich eigentlich genau dort, wo ich sie angesprochen habe. Wenn wir eine Innovation oder Idee sehen, dann wird sie umgesetzt. Es gibt keine Hemmnisse und niemanden, der das blockiert. Das liegt aber vielleicht auch daran, dass ich als Hauptinnovator im Unternehmen gleichzeitig auch der Chef bin - also wer soll es verhindern?	Stärke darin, dass Innovation umgesetzt wird, sobald für gut befunden. Keine hierarchischen Hemmnisse; Hauptinnovator im Unternehmen ist gleichzeitig Geschäftsführer.		
11	369-372	Ja, wäre der Innovator sozusagen in einer Innovationsabteilung, die irgendwo angesiedelt wäre in dritter Ebene, dann müsste die sich immer herumschlagen mit der nächsten Ebene, ob man dieser Innovation nachgeht. Das ist bei uns eben nicht der Fall.	Wäre der Innovator sozusagen in einer Innovationsabteilung, die irgendwo an dritter Ebene angesiedelt ist, müsste er sich immer mit der nächsten Ebene herumschlagen, ob dieser Innovation nachgegangen wird. Das ist bei uns eben nicht der Fall.	Innovationsabteilung nicht immer vorteilhaft, falls diese z.B. an dritter Ebene angesiedelt ist.	Kategorie 2b) -) Innovationsverantwortung an oberster Stelle besser als Innovationsabteilung, die an dritter Ebene sitzt	Kategorie 1b) -) Innovationsverantwortung an oberster Stelle besser als Innovationsabteilung, die an dritter Ebene sitzt
11		Ja, das ist bestimmt ein Vorteil im Unternehmen, als wenn der Geschäftsführer Innovationen gegenüber nicht so aufgeschlossen wäre ...				

11	375-381	<p>Ja genau, das ist ja klar. Der birgt ja auch immer ein gewisses finanzielles Risiko, der muss da auch dann irgendwo sich überlegen, ja gut, ob die Innovation das Risiko wert ist oder die Investition, meistens, es geht ja, bei Innovationen geht es ganz oft darum, zunächst mal zu investieren und zu hoffen, dass diese Investition sich rechnet oder mehr als rechnet. Aber ich muss ja zuerst mal in erster Linie, bevor sich etwas rechnet, investieren. Das heißt Zeit, und das heißt Geld. Und das ist natürlich etwas, was viele abschreckt, die sagen, mein Geschäft funktioniert ganz gut, warum unbedingt Risiko eingehen.</p>	<p>Ja genau, das ist klar. Es birgt ja auch immer ein gewisses finanzielles Risiko. Er muss sich überlegen, ob die Innovation das Risiko wert ist - oder die Investition, da es ja meistens darum geht, zunächst einmal zu investieren und zu hoffen, dass sich diese Investition rechnet bzw. mehr als rechnet. Aber in erster Linie, bevor sich etwas rechnet, muss ich zuerst einmal investieren. Das heißt Zeit, das heißt Geld. Und das ist natürlich etwas, das viele abschreckt; die sagen, mein Geschäft funktioniert ganz gut, wieso sollte ich unbedingt ein Risiko eingehen.</p>	<p>Innovationen bringen finanzielles Risiko mit. Innovation ist Investition, da zunächst investiert wird, bevor Rechnung aufgeht. Zeitliche und monetäre Ressourcen notwendig. Aufwand schreckt viele Unternehmer ab.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Innovation birgt finanzielles Risiko -) Innovation = Investition -) zeitliche und monetäre Ressourcen notwendig</p>	
11	383-388	<p>Wenn man nicht das Selbstverständnis hat, dass Innovationen und Änderungen wesentlich dafür sind, überhaupt am Markt bestehen zu können, weil es läuft ja so auch ganz gut, dann sehe ich diesen Grund nicht. Und das ist bei uns der Vorteil, weil dadurch dass die Innovationsabteilung sozusagen ganz oben angesiedelt ist und so kann jede Innovation sofort durchgesetzt werden, und das wird sie auch bei uns, ja. Und das ist die wesentliche Stärke bei uns, ja.</p>	<p>Wenn man nicht das Selbstverständnis hat, dass Innovationen und Änderungen wesentlich sind, überhaupt am Markt bestehen zu können, weil es ja so auch ganz gut läuft, dann sieht man diesen Grund nicht. Und das ist unser Vorteil, weil dadurch, dass die Innovationsabteilung ganz oben angesiedelt ist, kann jede Innovation sofort durchgesetzt werden; und das wird sie bei uns auch. Das ist unsere wesentliche Stärke.</p>	<p>Selbstverständnis notwendig, dass Innovationen das Überleben am Markt sichern. Vorteil von B2, dass Innovation in der Verantwortung des Managements liegt, welches sehr innovationsfreudig ist.</p>	<p>Kategorie 1b) -) Managing Director hat Selbstverständnis für Notwendigkeit von Innovationen -) Vorteil, dass Innovationsverantwortung im obersten Management angesiedelt ist -) Management sehr innovationsfreudig</p>	

II B) Inhaltsanalyse Interview B3:

		Transkript	Paraphrase	Generalisierung	1. Reduktion	
1		Könntest du zu Beginn bitte einfach einen kurzen Einblick in das Unternehmen geben und es kurz vorstellen? Was ihr genau macht und was euer Core-Business ist?				
1	03-06	Gut ähm ähm, ich arbeite in B3. Das ist ein digitaler Vermarkter. Das heißt, wir, unser Kerngeschäft ist die Vermittlung von digitaler Werbung. Ähm, unsere Kunden, das sind ähm, werbetreibende in Österreich, hauptsächlich große Unternehmen. Und das Kerngeschäft per se ist Banner.	Ich arbeite in B3. Das ist ein digitaler Vermarkter. Das heißt, unser Kerngeschäft ist die Vermittlung von digitaler Werbung, hauptsächlich Banner. Unsere Kunden sind hauptsächlich große, werbetreibende Unternehmen in Österreich.	B3 ist digitaler Vermarkter. Kerngeschäft ist Vermittlung von digitaler Werbung (z.B. Banner). Kundenstock: große österreichische Unternehmen.	Kategorie 1a) -) digitaler Vermarkter -) Vermittlung digitaler Werbung -) große österreichischer Kundenstock	
1	06-09	ja, wir haben seit 2 Jahren eine superenge Kooperation und eigentlich Schwesterfirma auf dem gleichen Stock, die B3 Content Creation. Das ist eine Content Marketing Agentur, die in der Vergangenheit sehr stark äh das Thema Corporate Publishing betrieben hat. Das heißt, Kundenmagazine in jeglicher Form, und jetzt den digitalen Fokus durch uns dazu bekommen hat.	Seit 2 Jahren haben wir eine sehr enge Kooperation mit unserer Schweserfirma am selben Stockwerk, der B3 Content Creation. Die ist eine Content Marketing Agentur, die in der Vergangenheit das Thema Corporate Publishing betrieben hat. Also Kundenmagazine jeglicher Form und jetzt mit digitalem Fokus dabei.	seit zwei Jahren enge Kooperation mit B3 Content Creation; Schwesterfirma; Content Marketing Agentur. Verbindung von Publishing und Digitalisierung.	Kategorie 1a) -) Verbindung aus Publishing und Digitalisierung	Kategorie 1b) -) Kooperation mit Schwesterfirma -) enge Zusammenarbeit
1	09-13	Das heißt, wir sind quasi zwei Firmen, die sehr eng zusammenarbeiten und für Kunden von kreativer Konzeption von digitalen Kampagnen oder Content, bis hin zur Ausspielung dann in unterschiedlichen Kanälen, auf unseren Webseiten, oder auf Facebook oder auf Google. Ähm, Konzepte und Umsetzungen.	Das heißt, wir sind zwei Firmen, die sehr eng zusammenarbeiten und wir machen von kreativer Konzeption digitaler Kampagnen und Content bis hin zur Ausspielung auf verschiedenen Kanälen und Webseiten alles für unsere Kunden. Sowohl Konzepte, als auch Umsetzung.	Enge Zusammenarbeit mit Schwester. Kerngeschäft: kreative Konzeption digitaler Kampagnen; sowohl Content / Konzept als auch Umsetzung / Ausspielung.	Kategorie 1a) -) Konzeption digitaler Kampagnen -) sowohl Konzept als auch Umsetzung	
1		Okay. Also ihr erstellt z.B. diese Banner, die auf Facebook rechts am Bildschirm erscheinen?				

1	16-20	Ja, das ist eines der Themen. Das zweite ist aber zum Beispiel auch, dass wir, ein Beispiel, für die Casinos Austria ähm Stories auf Instagram erstellen, also überlegen, was könnt ma machen, produzieren. Und das machen wir dann für die Casinos Austria selber, wenn wir einen Zugang bekommen, posten wir das oder wir übergeben es denen. Also wir machen auch Content, wir machen Videos, wir machen alles was irgendwie Inhalt ist.	Ja, das ist eines der Themen. Als zweiten Bereich erstellen wir z.B. für Casinos Austria Stories auf Instagram. Wir überlegen, was wir machen und produzieren könnten; wenn wir Zugang bekommen, machen wir das für Casinos Austria, oder wir machen den Content und übergeben ihn. Wir machen alles was irgendwie Inhalt ist.	Erstellung von Instagram Stories für Kunden (z.B. Casinos Austria).	Kategorie 1a) -) Erstellung von Instagram Stories für Kunde
1	20-22	Und eben auch den Einsatz. Weil du kannst etwas produzieren und dann aber sagen „okay, was machen wir jetzt damit?“ und niemand weiß. Also wir machen beides, ja.	Und eben auch den Einsatz. Weil du kannst etwas produzieren, aber musst dann etwas damit machen. Wir machen beides.	Produktion von Content als auch Nutzung / Einsatz von Content relevant.	Kategorie 1a) -) Produktion von Content -) Einsatz / Nutzung von Content für Kunde
1		Okay, vielen Dank. Und wie viele Mitarbeiter habt ihr derzeit?			
1	24	Ähm ... ungefähr 40 in jeder Firma, also ca. 80 in Summe so hier.	Ungefähr 40 in jeder Firma, also in Summe 80.	40 Mitarbeiter bei B3, 40 Mitarbeiter bei Schwester - 80 insgesamt.	Kategorie 1b) -) 40 Mitarbeiter bei B3 -) 40 Mitarbeiter bei Schwester - gesamt ca. 80
1		Okay. Und was ist jetzt deine Position? Also was machst du im Unternehmen?			

1	26-34	<p>Also ich bin seit sechs Jahren, seit es die Firma gibt, im Unternehmen. Und bin dort ähm jetzt, das nennt sich Head of Content Strategy, und erarbeite mit Kunden eine Strategie für ihre digitale Kommunikation mit dem Schwerpunkt Content Marketing. Ähm, das heißt, wir überlegen uns, mit welchen Geschichten, Inhalten, kann auch ein Video sein, wir für den Kunden unterschiedliche seiner Kommunikationsziele und Unternehmensziele erreichen können. Das ist so quasi die Strategie, wie könnt es gehen, wen sprechen wir an, wo könnten wir das machen, mit welchem Budgeteinsatz könnten wir das machen ... ja, das ist so mein Schwerpunkt. Und dann ist es so, dass wir die Teams dahinter haben, die das dann umsetzen. Das ist so sozusagen mein Bereich, in dem ich hauptsächlich tätig bin.</p>	<p>Also ich bin seit sechs Jahren, seit es die Firma gibt, im Unternehmen. Meine Position nennt sich Head of Content Strategy; ich erarbeite mit Kunden eine Strategie für ihre digitale Kommunikation mit dem Schwerpunkt Content Marketing. Das heißt, wir überlegen uns, mit welchen Inhalten wir für den Kunden unterschiedliche seiner Kommunikations und Unternehmensziele erreichen können. Das ist die Strategie: wie könnte es gehen? Wen sprechen wir an? Wo könnten wir es machen? Mit welchem Budgeteinsatz könnten wir es machen? - Das ist mein Schwerpunkt. Und da haben wir Teams dahinter, die das umsetzen. Das ist der Bereich, in dem ich hauptsächlich tätig bin.</p>	<p>Interviewpartner seit sechs Jahren im Unternehmen. Head of Content Strategy; erarbeitet mit Kunden Strategie für digitale Kommunikation; Schwerpunkt Content Marketing. Mit welchen Inhalten kann Kunde Kommunikationsziele erreichen?</p>	<p>Kategorie 3a) -) seit sechs Jahren im Unternehmen -) Head of Content Strategy -) Erarbeitung digitale Strategie für Kunde -) Schwerpunkt Content Marketing -) erreicht Kommunikationsziele für Kunde</p>	
---	-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

1-2	34-45	<p>Und das zweite, was ich auch ähm partiell mache, weil ich da auch andere Leute im Unternehmen hab, die hier unterstützen, ist das Thema Produktentwicklung. Ähm, wir sind immer auf der Suche, dass wir für Werbekunden ähm neue Werbeprodukte haben. Also nicht nur den Banner. Wären wir nicht innovativ, würden wir immer noch Banner machen; also nur Banner machen. Wir machen auch Gott sei Dank viele Banner, aber Kunden brauchen natürlich auch andere Dinge in digitaler Werbung. Und da versuche ich mit ... aus dem nichts, mit Partnern, entweder technischen Anbietern, oder auch externen Leuten, dann müssen wir ein neues Team gründen, zu schauen ähm, was braucht der Markt, nämlich nicht nur heute, sondern auch in zwei Jahren, und damit wir da auch noch kompetitiv sind und da versuchen wir eben internationale Dinge zu uns zu holen und zu implementieren, oder auch selber irgendwas auf die Beine zu stellen, was es so vielleicht noch nicht gab.</p>	<p>Und ein zweiter Bereich, den ich partiell mache, obwohl da auch andere Leute im Unternehmen unterstützen, ist das Thema Produktentwicklung. Wir sind immer auf der Suche nach neuen Werbeprodukten für Werbekunden. Also nicht nur Banner. Wären wir nicht innovativ, würden wir nur Banner machen, aber Kunden brauchen auch andere Dinge in der digitalen Werbung. Da versuche ich mit Partnern, technischen Anbietern oder auch externen Leuten, zu schauen, was braucht der Markt - nicht nur heute, sondern auch in zwei Jahren, damit wir da noch kompetitiv sind. Da versuchen wir, internationale Dinge zu implementieren und auch selbst etwas auf die Beine zu stellen, dass es so vielleicht noch nicht gab.</p>	<p>Interviewpartner auch in Produktentwicklung tätig; ständig auf der Suche nach neuen Werbeprodukten und Werbekunden. Innovationen in digitaler Werbung wichtig; Zukunftsorientierung. Sowohl Nutzung internationaler Ideen, als auch Schaffung eigener.</p>	<p>Kategorie 3a) -) in Produktentwicklung tätig -) auf der Suche neuer Produkte und Kunden</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovation für digitale Werbung wichtig -) Zukunftsorientierung -) Schaffung eigener Ideen sowie Nutzung internationaler Ideen</p>
2		<p>Okay, gut. Vielen Dank. Dann kommen wir jetzt zum Thema Innovation. Die Frage hast du mir zwar bereits gerade mehr oder weniger beantwortet. Aber in der Literatur wird Innovation oft als wesentliche Voraussetzung für das Überleben eines Unternehmens bezeichnet, damit es am Markt besteht. Wie stehst du zu dieser Aussage? Und wie definierst du Innovation für dich persönlich?</p>				

2	51-57	Mhm okay. Also das eine ist, ich arbeite bei einem Publisher. B3 Holding ist ein Verlag. Und das weiß ja jeder heutzutage, dass ähm vor allem als Printmedium sehr stark getrieben sind, ähm oder sehr stark leiden unter der digitalen Welt. Und jetzt kannst du als Verlag nicht ständig sagen, okay wir werden es überleben, wir machen die Preise billiger, dann buchen die Leute vielleicht mehr unsere Printgeschichten. Sondern du musst mehr in die Digitalisierung investieren und ähm, das ... diese Aussage, dass man sozusagen ohne Digitalisierung oder Innovation stirbt ist für uns absolut zutreffend und meiner Meinung nach für jede Branche, ja.	Ich arbeite bei einem Publisher. B3 Holding ist ein Verlag. Und vor allem das Printmedium leidet sehr stark unter der digitalen Welt, das weiß jeder heutzutage. Und du kannst als Verlag nicht ständig die Preise billiger machen, damit die Leute Printversionen buchen, sondern man muss mehr in die Digitalisierung investieren. Die Aussage, dass man ohne Digitalisierung und Innovation stirbt, ist für uns absolut zutreffend und meiner Meinung nach für jede Branche.	B3 Holding leidet als Verlag (Printmedium) stark unter Digitalisierung. Investition in Digitalisierung notwendig, um zu überleben; Innovation sehr hohen Stellenwert, da sonst nicht überlebensfähig.	Kategorie 1a) -) B3 Holding ist Verlag	Kategorie 2a) -) Anpassung an Digitalisierung -) Digitalisierung notwendig, um zu überleben
2	58-60	Ähm, eines muss man sagen, es muss aber der richtige Zeitpunkt dafür sein, ja. Bzw. muss auch, wir haben schon innovative Produkte gehabt, die waren zu früh, ja. Also die hat man nicht verstanden.	Man muss aber sagen, es muss der richtige Zeitpunkt dafür sein. Wir haben schon innovative Produkte gehabt, die zu früh waren und nicht verstanden wurden.	Innovation benötigt den richtigen Zeitpunkt; kann auch zu früh sein.	Kategorie 2a) -) Innovation braucht richtigen Zeitpunkt -) Innovation kann zu früh sein	Kategorie 2b) -) Innovation sehr hohen Stellenwert
2		Okay. Was war das zum Beispiel?				
2	62-67	Ähm, das war zum Beispiel ... eines würd ich wirklich darunter einordnen, das war ähm eine virtuelle Messe. Wir haben einfach den Messebesuch in einer digitalen Welt dargestellt. Und wenn man jetzt als Aussteller eine Messe bucht und sagt ich möchte da einen Stand haben, dann will man ja neue Kunden gewinnen. Das war unser Ziel, das digital abzuwickeln. Und es war wahnsinnig schwierig, die Leute, also Kunden dafür zu begeistern, Aussteller dafür zu begeistern. Und es war schwierig, fast noch schwieriger, Besucher dafür zu begeistern.	Das war zum Beispiel eine virtuelle Messe. Wir haben den Messebesuch in einer digitalen Welt dargestellt. Und wenn man als Angestellter eine Messe bucht und sagt, man möchte einen Stand haben, will man auch neue Kunden gewinnen. Es war unser Ziel, das digital abzuwickeln. Und es war wahnsinnig schwierig, auf der einen Seite Aussteller dafür zu begeistern, auf der anderen Seite fast noch schwieriger, Besucher dafür zu begeistern.	B3 hat z.B. digitale Messe in Österreich etabliert (neu in Europa); Zeitpunkt war zu früh; schwierig, Aussteller und Besucher zu finden.	Kategorie 1a) -) digitale Messe als erster in Österreich	

2	67-73	<p>Das war vor vier Jahren oder fünf Jahren. Da war dieses ganze Digital Fair oder Digital Expo Thema relativ neu in Europa und wir waren die ersten in Österreich, die überhaupt eine gemacht haben. Heute ist das mit den Applikationen die man hat, und Facebook Live und den Dingen die in unserem Alltag komplett reingegangen sind, oder übernommen wurden, wär das nix, also wenn man sagen mach man von mir aus die ganze Geschichte digital, die Akzeptanz ist gestiegen.</p>	<p>Das war vor vier oder fünf Jahren, da war diese Digital Fair oder Digital Expo relativ neu in Europa und wir waren die ersten in Österreich, die überhaupt eine gemacht haben. Heute hätte man die Applikation dafür, da so Dinge wie Facebook Live usw bereits in unserem Alltag komplett integriert sind. Die Akzeptanz für digitale Geschichten ist gestiegen.</p>	<p>mittlerweile ist Akzeptanz bei Bevölkerung zu Digitalisierung gestiegen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovation braucht Akzeptanz der Bevölkerung</p>	
2-3	73-81	<p>Und wir waren mit dem zu Früh dran ... vom Nutzerverhalten, wir waren einfach ... für Österreich, in nordischen Ländern war das alles schon ähm super vertreten, wir waren zu früh dran. Und deswegen kann ich sagen, man muss Innovation betreiben, man muss sie aber sorgfältig betreiben. Weil man muss, es ist ja auch immer dieses Ding, man muss sich auch immer selber disruptieren, ja. Das kann aber zum Zeitpunkt zu früh sein. Das ist mein, das ist meine Definition, es kann zu früh sein, dass man Trends, wo man weiß, in zwei Jahren ist es soweit, wenn man zu früh anfängt, kann es einfach sein, dass man eine sehr lange Durststrecke hat. Oder sich selber zerstört. Oder viel Energie reinsteckt und es wird nichts daraus.</p>	<p>Wir waren vom Nutzerverhalten zu früh dran, und für Österreich. In nordischen Ländern war das alles schon super vertreten, wir waren zu früh. Und deshalb sage ich, man muss Innovation betreiben, man muss sie aber sorgfältig betreiben. Man muss sich auch immer selbst disruptieren, aber das kann zum Zeitpunkt zu früh sein. Das ist meine Definition, es kann zu früh sein. Wenn man bei Trends, bei denen man weiß, in zwei Jahren ist es soweit, zu früh anfängt, hat man eine sehr lange Durststrecke. Oder man zerstört sich selbst. Oder steckt viel Energie hinein und es wird nicht daraus.</p>	<p>Innovation muss sorgfältig betrieben werden. Unternehmen muss sich selbst disruptieren, aber Zeitpunkt wichtig; sonst viel Aufwand für nichts.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovation muss sorgfältig betrieben werden -) Disruption wichtig, aber braucht bestimmten Zeitpunkt -) wenn Innovation zu früh, unnötiger Aufwand</p>	<p>Kategorie 2a) -) Disruption wichtig, aber braucht bestimmten Zeitpunkt</p>
3		<p>Aber ist die Grenze in der Digitalisierung dann nicht sehr schmal zwischen „zu früh“ und optimaler Zeitpunkt, um quasi Pionier zu sein?</p>				

3	84-87	<p>Ja, ja. Absolut. Und auch wie viel ähm Leidenschaft steckst du in eine Innovation. Es kann sein, dass du am vollkommen richtigen Ort bist, Zeitpunkt bissl früh und du sagst du steckst da einfach die volle Kraft hinein, das musst du dir auch erstmal leisten können. Weil ja, welche Firmen ...</p>	<p>Ja, absolut. Und auch, wie viel Leidenschaft du in eine Innovation steckst. Es kann sein, dass du am richtigen Ort bist, aber der Zeitpunkt ein bisschen zu früh. Man muss sich erstmal leisten können, da volle Kraft hineinzustecken.</p>	<p>Leidenschaft für Innovation und Idee wichtig. Ort kann richtig sein, aber Zeitpunkt nicht.</p>	<p>Kategorie 2a) -) Innovation braucht Leidenschaft -) Ort kann richtig sein, aber Zeitpunkt nicht</p>	
3	87-91	<p>wir sind ja selbst eine Innovation von B3 Holding gewesen vor sechs Jahren. Das war ja auch ein Wachstumsprojekt, weil wir da aus acht Firmen innerhalb der B3 Holding die Leute in eine große Firma gesteckt haben um eben Digitalisierung voranzutreiben, ja. Ähm, das war der richtige Zeitpunkt, das war der beste Zeitpunkt, den wir hatten, das war genial.</p>	<p>Wir waren vor sechs Jahren selbst eine Innovation von B3 Holding. Das war ein Wachstumsprojekt, weil wir aus acht Firmen innerhalb der B3 Holding Leute in eine große Firma gesteckt haben, um Digitalisierung voranzutreiben. Das war der beste Zeitpunkt dafür, das war genial.</p>	<p>B3 war Innovation der B3 Holding. Wachstumsprojekt, um Digitalisierung voranzutreiben. Zeitpunkt für diese Innovation war perfekt.</p>	<p>Kategorie 1a) -) Wachstumsprojekt für Digitalisierung -) B3 als Innovation der B3 Holding</p>	<p>Kategorie 1b) -) B3 als Innovation der B3 Holding</p>

3	91-101	<p>Und jetzt bei so Produktinnovationen, oder auch bei strategischen Überlegungen ähm ist es einfach so, dass wir manchmal in unserem Tun in dem wir sind, nicht die Zeit haben, wirklich alle Aufgaben zu erfüllen, die man im Innovationsbereich machen muss, ja. Und ja, das Team dort hinzusetzen und zu sagen ihr müsst euch das jetzt intensiver anschauen. Das fängt an bei der der Wettbewerbssituation, Marktsituationsanalyse, ähm weil oft passieren Innovationen ja einfach aus einer Idee heraus und man ist voll überzeugt, dass die gut ist. Und wenn man dann schon quasi in der Umsetzungsphase ist, hat man die Potentialanalyse nicht sauber gemacht. Oder hat nicht geschaut, dass es eh schon 40 andere gibt. Das merk ich schon, dass ma da, wenn man zu schnell und zu startup-mäßig los wurtschtelt und sagt ja wir machen Innovation, wir haben ein tolles Produkt, dass man dann draufkommt, ähh wir hätten da vorher noch ein paar Überlegungen machen sollen.</p>	<p>Bei Produktinnovationen oder strategischen Überlegungen ist es einfach so, dass wir manchmal nicht die Zeit haben, alle Aufgaben zu erfüllen, die man im Innovationsbereich machen muss; damit sich das Team hinsetzt und es sich intensiver anschaut. Das fängt bei der Wettbewerbssituation und Marktsituationsanalyse an. Oft passieren Innovationen aus einer Idee heraus und man ist überzeugt, dass sie gut ist. Und in der Umsetzungsphase merkt man, dass man die Potentialanalyse nicht sauber gemacht hat oder nicht gesehen hat, dass es schon 40 andere gibt. Da merke ich schon, dass, wenn man zu schnell und zu startup-mäßig macht, vorher noch ein paar Überlegungen hätte machen sollen.</p>	<p>Oft fehlt Zeit für Innovationsmanagement. Innovation entsteht aus Idee, ohne die einzelnen Schritte eines Innovationsprozesses zu verfolgen; Schritte werden vergessen. Prozess oft zu schnell; Mitarbeiter beschäftigen sich nicht intensiv genug mit Rahmenbedingungen (z.B. Wettbewerb, Marktsituationsanalyse).</p>	<p>Kategorie 2b) -) oft fehlt Zeit für Innovationsmanagement -) Prozess zu schnell -) Schritte werden ausgelassen / vergessen -) Mitarbeiter haben nicht genug Zeit, sich mit Rahmenbedingungen zu beschäftigen</p>	<p>Kategorie 1b) -) kein eigenes Innovationsmanagement -) Prozessschritte nicht genau gemacht -) fehlende zeitliche Ressourcen</p>
---	--------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3	101-109	<p>Das ist so ein bissi diese ... weil, oder wir kriegen mit, es tut sich was, wir müssten was tun, und wir wissen aber, wir bräuchten jetzt 10 Leute, die das machen und die hama nicht. Also es ist Glück auch dabei und ja. Und ich, ich hab selber, ich lebe Innovation wirklich tagtäglich. Mein Job für mich sag ich immer, jedes viertel Jahr ist anders. Also täglich ist es anders, aber wenn ich heute irgendwas erzähle von das ist jetzt das beste in der Werbung, was du digital machen kannst, oder wir als Medienhaus müssten jetzt diese Strategie wählen, kann das sein, dass ich nach drei Monaten sag jetzt ist das alles ein Schwachsinn. Aber nicht, weil ich vorher nicht informiert war, sondern weil sich irgendwas getan hat, dass das alles zerstört.</p>	<p>Wir kriegen mit, dass sich etwas tut und wir etwas tun müssten und wissen aber, dass wir 10 Leute dafür bräuchten und die haben wir nicht. Da ist Glück auch dabei. Ich lebe Innovation wirklich tagtäglich, in meinem Job verändert sich jedes viertel Jahr etwas. Wenn ich heute sage, das ist das beste in der Werbung, was man digital machen kann, kann es sein, dass ich in drei Monaten sage, dass das Schwachsinn ist. Aber nicht, weil ich vorher nicht informiert war, sondern weil sich etwas verändert hat, das alles zerstört.</p>	<p>Personelle Ressourcen fehlen, um Innovationsmanagement richtig zu betreiben; daher viele Innovationen spontan und sehr schnell. Interviewpartner lebt Innovation tagtäglich; Schnellebige Branche, in der sich ständig etwas ändert. Ideen, die im Moment gut sind, sind es in paar Monaten nicht mehr.</p>	<p>Kategorie 1b) -) personelle Ressourcen limitiert -) schnellebige Branche</p>	<p>Kategorie 2b) -) tagtäglich Innovation (Kategorie 3a) -) Branche, in der heutige Innovation morgen bereits nicht mehr wichtig.</p>
3		<p>Es handelt sich ja auch eher um eine schnellebige Branche ...</p>				

4	111-120	<p>Absolut. Zum Datenschutz zum Beispiel. Die DSGVO hat uns alles, was wir schon Strategien hatten, Produkte hatten, das hat uns so reingepfiffen in unsere Wachstumsgeschichte. Für uns ist es ja so ... es ist ja so, dass wir mit Daten arbeiten würden, wir dealen mit Daten, das ist eigentlich unser Publisher Business. Das Zukunftsthema, also jetzt ist es nicht mehr Zukunft, aber vor paar Jahren hat man gesagt, Daten is the new gold, wir müssen Daten aufbauen, wir müssen Daten verkaufen. Wir haben eine Firma schließen müssen, die auf tollen Daten gesessen ist, weil es ähm nicht mehr funktioniert hätte. Ähm, oder wir die Kraft nicht gehabt haben, da richtig ähm ja mit 30 Mann das weiterzubearbeiten, da haben wir gesagt, wir machen es lieber zu. Ja ... das ist unsere Branche, ja. Drum, ich find's cool. Ohne das wär mir langweilig.</p>	<p>Absolut. Datenschutz zum Beispiel. Die DSGVO hat unsere Strategien, Produkte und Wachstumsgeschichte beeinträchtigt. Für uns ist es ja so, dass wir mit Daten arbeiten und dealen, das ist unser Publisher Business. Jetzt ist es kein Zukunftsthema mehr, aber vor Jahren hat man gesagt, Data is the new gold - wir müssen Daten aufbauen und Daten verkaufen. Wir haben eine Firma schließen müssen, die auf guten Daten gesessen hat, weil es nicht mehr funktioniert hätte und wir nicht die Kraft hatten, da weiterzuarbeiten. Das ist unsere Branche. Aber das finde ich cool, ohne dem wäre mir langweilig.</p>	<p>DSGVO hat Strategie und Wachstumsgeschichte beeinträchtigt. B3 arbeitet mit Daten; früher Zukunftsthema, heute nicht mehr.</p>		
4		<p>Ja, okay, verstehe. So gesehen spielt Innovation eine große Rolle bei euch im Unternehmen und hat auch einen hohen Stellenwert?</p>				
4	123	<p>Ja, absolut.</p>	<p>Ja, absolut.</p>	<p>Innovation hat hohen Stellenwert im Unternehmen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovation hat großen Stellenwert für B3</p>	
4		<p>Eine eigene Innovationsabteilung habt ihr aber nicht, oder?</p>				

4	125-132	<p>Naja sie heißt nicht Innovationsabteilung, aber wir haben ähm, eigentlich, in Summe sind es jetzt drei Stabstellen, wo ich auch im Prinzip eine bin, oder war, die sich mit Innovationen in ihrem Bereich auseinandersetzen. Die eine geht in Richtung Technologien und Software, die andere Stabstelle beschäftigt sich mit Werbetechnologie, also Ad-Tech sagt man da dazu, was tut sich im Sektor der Ausspielung der Banner zum Beispiel. Und ja, mein Bereich war alles andere. Also was könnten wir für neue Produkte im Bereich Social Media machen, oder im Videobereich oder oder. Und so hat da jeder einen Fokus in einem Bereich, weil, ja, der für uns halt Relevanz hat.</p>	<p>Sie heißt nicht Innovationsabteilung, aber wir haben in Summe drei Stabstellen, ich bin im Prinzip auch eine davon, die sich mit Innovation in ihrem Bereich auseinandersetzen. Eine geht in Richtung Technologien und Software, die andere beschäftigt sich mit Werbetechnologie (Ad-Tech) und dem Sektor der Ausspielung der Banner. Und mein Bereich macht alles andere. Also welche neuen Produkte wir im Bereich Social Media oder im Videobereich machen könnten. Und da hat jeder seinen Fokus in einem Bereich, der für uns Relevanz hat.</p>	<p>Keine eigene Innovationsabteilung, aber drei Stabstellen, die sich mit Innovation auseinandersetzen - jede Fokus auf anderes Thema. 1) Richtung Technologie und Software; 2) Ad-Tech / Werbetechnologie; 3) Social Media, Video, neue Produkte (Interviewpartner zuständig).</p>	<p>Kategorie 1b) -) keine eigene Innovationsabteilung -) drei Stabstellen mit unterschiedlichem Fokus: Technologie & Software, Ad-Tech, Marketing und Social Media</p>	<p>Kategorie 3a) -) Stabstelle für Innovation im Bereich Marketing und Social Media</p>
4	132-136	<p>Und dann, wenn man eine Idee hat, kann es sein, dass es heißt, okay ich brauch da jetzt drei Leute dafür und wir brauchen noch wen Externen und so kommt das dann ins Rollen. Aber es ist wichtig, dass da einer so ein bissl seine Nase im Markt hat und im ähm im Anbietermarkt, nämlich Konkurrenzmarkt, aber auch, was gibt es da in Amerika oder in China, was man bei uns machen könnte.</p>	<p>Und wenn man eine Idee hat, kann es sein, dass man noch drei Leute dafür braucht oder jemand Externen, und so kommt das dann ins Rollen. Aber es ist wichtig, dass jemand bisschen seine Nase im Markt hat, am Anbieter- und Konkurrenzmarkt, und auch schaut, was tut sich in Amerika oder China.</p>	<p>Wenn Idee da, holt man Mitarbeiter und Externe mit ins Boot. Stabstelle hat Blick auf Konkurrenzmarkt und Ausland.</p>	<p>Kategorie 1b) -) personelle Ressourcen erst geklärt, wenn Idee verfolgt wird</p>	<p>Kategorie 2b) -) personelle Ressourcen erst geklärt, wenn Idee verfolgt wird -) Stabstellen, die Konkurrenz beobachten</p>
4		<p>Okay, verstehe. Und diese Stabstellen haben da dann auch die nötige Zeit und das Personal, also ausreichend Ressourcen, um innovativ zu sein und sich mehr mit Innovation beschäftigen?</p>				

4	140-145	Naja also Personal nicht unmittelbar, weil das Personal kann sein, dass das erst neu definiert werden muss für eine Sache, also ich sitz jetzt nicht mit vier Leuten und überleg mir, was wir machen könnten, sondern es fliegt mir irgendwas zu und ich merke, da tut sich was, und dann sag ich wir müssen das tun. Und dann schau ich aus den Teams heraus und schau, wer bei der Sache mitarbeitet. Was jetzt nicht optimal ist, aber auch anders geht's halt nicht, ja.	Personal nicht unmittelbar, weil das manchmal erst neu definiert werden muss für eine Sache. Also ich sitze nicht mit vier Leuten und überlege mir, was wir machen könnten, sondern mir fliegt etwas zu und ich merke, da tut sich etwas und wir müssen etwas tun. Dann schaue ich mir die Teams an und schaue, wer bei der Sache mitarbeitet. Das ist nicht optimal, aber anders geht es nicht.	Personal wird für Innovation neu definiert (Mitarbeiter eingezogen). Zuerst Idee, dann erst Frage, wer mitarbeitet.	Kategorie 1b) -) Personal für Innovation neu definiert	Kategorie 2b) -) Personal für Innovation neu definiert
4		Okay, okay. Gut, dann ist es dir schon auch wichtig, dass Externe, potentielle Kunden z.B., B3 als innovativ bezeichnen und Innovation mit euch verbinden?				
5	148-151	Absolut, ja ja. Wir haben auch eine Umfrage, Vermarkterumfrage. Die machen nicht wir, die macht der Markt; wo Anbieter wie wir bewertet werden. Und einer dieser Punkte ist, werden wir als innovativ wahrgenommen, und ja, das ist schon wichtig, weil wenn du im Digitalbereich nicht innovativ bist, dann ja, dann ist es schwierig.	Absolut, ja. Wir haben auch eine Vermarkterumfrage; die machen nicht wir, sondern der Markt. Da werden Anbieter wie wir bewertet und ein Punkt ist, ob man als innovativ wahrgenommen wird. Das ist uns schon wichtig, weil wenn du im Digitalbereich nicht innovativ bist, ist es schwierig.	Bei Vermarkterumfrage wird B3 als innovativ wahrgenommen; Interviewpartner ist das sehr wichtig. Innovatives Verhalten in Digitalbranche essentiell.	Kategorie 2b) -) B3 laut Vermarkterumfrage innovativ -) essentiell in Digitalbranche	Kategorie 4) -) B3 extern als innovativ wahrgenommen
5		Ja, klar. Ihr habt ja auch auf eurer Homepage stehen, dass ihr führend in eurer Branche seid. Diese Führung kommt ja auch von irgendwo her denk ich mal.				
5	154-156	Ja, also Reichweite haben wir die größte und wir haben was die letzten Jahre betrifft, sicher an Bandbreite von neuen Produkten und was man werbemäßig alles machen kann, als Anbieter, als Publisher sind wir da sicher führend.	Also Reichweite haben wir die größte und die letzten Jahre betreffend bestimmt auch eine Bandbreite an neuen Produkten. Als Anbieter und Publisher sind wir sicher führend.	B3 hat größte Reichweite in Österreich; Bandbreite an Produkten. Führend als Publisher.	Kategorie 1a) -) größte Reichweite in Österreich -) Bandbreite an Produkten -) als Publisher führend in Österreich	
5		Okay, vielen Dank. Und glaubst du, dass dieser Erfolg darauf zurückzuführen ist, dass ihr so innovationsgetrieben seid und euch ständig weiterentwickelt?				

5	159-160	Ja, absolut. Unbedingt. Weil ja, um das zu verstehen. Wir sind sehr groß, aber Reichweite alleine und nur Banner zu haben, da wären wir schon irrelevant.	Ja, absolut. Unbedingt. Wir sind sehr groß und hätten wir nur Banner, wären wir schon irrelevant.	Erfolg wahrscheinlich auf Innovationverhalten zurückzuführen.	Kategorie 2a) -) Erfolg aufgrund von Innovationsverhalten	Kategorie 2b) -) Erfolg aufgrund von Innovationsverhalten
5		Okay. Dann machen wir weiter und kommen mehr zu deiner Person. Diese Frage hast du mir eigentlich bereits beantwortet, aber siehst du dich selbst als innovativ?				
5	163	Ja, ja. Ich glaub schon.	Ja, ich glaube schon.	Interviewpartner sieht sich selbst als innovativ.	Kategorie 3b) -) Interviewpartner sieht sich als innovativ	
5		Hast du vielleicht ein Beispiel für eine Idee, die du erst kürzlich im Unternehmen umgesetzt hast, die erfolgreich war und auf dich zurückzuführen ist? Also wo du sagen würdest, du warst der Hauptinnovator und Hauptgrund, weshalb die Idee umgesetzt wurde?				

5	167-177	<p>Ich würd das gar nicht so gern auf mich beziehen, weil das ist immer situationsbedingt und Situationen, die einen dazu bringen. Aber eine echt witzige Geschichte oder ähm für mich coole Geschichte, heraus aus einem ähm aus einem Gespräch unter uns Führungskräften, wo wir gesagt haben, es ist wirklich schwierig, es kommen immer wieder neue Mitarbeiter in die Gesamt-B3 Holding, also nicht nur bei uns, und wir müssen immer wieder dasselbe einschulen und fangen immer bei Null an. Das ist ja, bis du da on boarded bist in unserer Branche, da vergeht ja wahnsinnig viel Zeit. Und und, und das wir schon so müde sind, immer wieder dieselben Fragen dann beantworten zu müssen und wieder bei Null anfangen. Und wir haben dann gesagt es wär super, die dürfen erst anrufen bei uns und fragen stellen, wenn die vorher einen Test gemacht haben oder selber was gelernt haben. Weil sie könnten ja selber auch was lernen.</p>	<p>Ich möchte das gar nicht auf mich beziehen, da das immer situationsbedingt ist. Aber ich habe eine coole Geschichte. Wir hatten ein Gespräch unter uns Führungskräften, in dem wir gesagt haben, dass es wirklich schwierig ist, neue Mitarbeiter in der Gesamt-B3 Holding immer wieder neu einschulen müssen und da bei Null anfangen. Bis du in unserer Branche on boarded bist, vergeht ja sehr viel Zeit. Und wir sind schon so müde, immer dieselben Fragen beantworten zu müssen. Dann haben wir gesagt, es wäre gut, wenn man sich erst bei uns melden dürfte, wenn man sich davor selbst etwas angeschaut und gelernt hat.</p>	<p>Interviewpartner bezieht Innovationserfolg nicht auf sich selbst; viel mehr situationsabhängig. Beispiel Sapiro - neues Produkt, erleichtert Einschulung und Weiterbildung der Mitarbeiter; Idee entstand aus Gespräch heraus.</p>	<p>Kategorie 3b) -) bezieht Innovationserfolg nicht auf sich selbst</p>	<p>Kategorie 2a) -) Innovationserfolg innovationsabhängig -) viele Faktoren spielen eine Rolle</p> <p>Kategorie 2b) -) neues Produkt zur Einschulung und Weiterbildung der Mitarbeiter</p>
---	---------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5-6	177-189	<p>Dann haben wir „hahaha, das wär lustig“ und sind drauf gekommen, dass ein Partner von uns so eine Art Recruiting Tool hat, wo er, bevor die Leute wirklich mit ihm sprechen im Recruiting, müssen sie auch durch einen Test durch. Durch diese Idee und blablaba haben wir dann beschlossen, wir machen sowas. Wir machen ein Schulungsportal, wo die Leute durch verschiedene Inhalte sich selber durchführen müssen, sie können das machen, wann sie wollen, da müssen sie dort Punkte sammeln, Fragen beantworten und Punkte sammeln. Und dadurch, dass sie sich allein schon was anschauen, kriegen sie Punkte. Und sie werden belohnt, indem sie die Punkte dann auch mal eintauschen können. So bissi wie bei 1, 2 oder 3 früher – 10 Bälle und ich krieg das Fahrrad spielen wir dann so bissi hey ich hab 50 Euro Gutscheine in der Therme Wien oder was auch immer und alle die viele Punkte haben, haben mehr Chancen dieses Ding zu kriegen. Also je mehr Punkte, die man hier über Zeit hier in B3 sammelt, desto mehr Möglichkeiten hat man um auch mal Goodies zu kriegen.</p>	<p>Dann sind wir drauf gekommen, dass ein Partner von uns eine Art Recruiting Tool hat, bei dem die Leute durch einen Test durch müssen, bevor sie mit jemandem im Recruiting sprechen. Durch diese Idee haben wir dann beschlossen, wir machen sowas; wir machen ein Schulungsportal, in dem Leute verschiedene Inhalte durchgehen müssen. Das können sie machen, wann sie wollen, aber sie sammeln dort Punkte indem sie Fragen beantworten. Und alleine dadurch, dass sie sich etwas anschauen, bekommen sie schon Punkte. Sie werden belohnt, da sie die Punkte später eintauschen können, so bisschen wie bei 1, 2 oder 3 früher - mit 10 Bällen bekommt man das Fahrrad; jetzt geht es z.B. um 50 Euro Gutscheine für die Therme Wien usw. Und umso mehr Punkte man in seiner Zeit hier in B3 sammelt, desto eher hat man die Möglichkeit auf Goodies.</p>	<p>Sapiro ist Schulungsportal, bei dem Mitarbeiter Punkte bekommen, die sie später für Goodies eintauschen können.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Schulung mit innovativen Elementen verbunden</p>	
6	189-194	<p>Und haben innerhalb von glaub ich von drei Monaten Sapiro gelauncht, das ist wirklich eines unser neuesten Dinge. Eben, das waren viele Zusammenhänge, die da dazu geführt haben. Und Sapiro ist eben die erste, digitale Lernplattform, die nämlich nicht nur, weil das gibt's schon, sondern auch mit Behavioral Design arbeitet. Das heißt, wir haben Kniffe drinnen, dass der User sich nicht denkt boa das muss ich jetzt schon wieder machen, sondern eine gewisse Spielsucht drinnen entwickelt.</p>	<p>Wir haben innerhalb von drei Monaten Sapiro gelauncht und das ist eines unserer neuesten Dinge. Das waren eben viele Zusammenhänge, die dazu geführt haben. Sapiro ist die erste digitale Lernplattform, die mit Behavioral Design arbeitet. Das heißt, wir haben Kniffe entwickelt, die eine gewisse Spielsucht entwickeln.</p>	<p>Sapiro-Projekt wurde innerhalb von drei Monaten umgesetzt und gelauncht; erste digitale Lernplattform, die mit Behavioral Design arbeitet und Suchtfaktor hat. Endprodukt vieler Zusammenhänge.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Sapiro als innovative Ideen schnell umgesetzt (binnen drei Monaten)</p>	<p>Kategorie 2a) -) Innovation als Endprodukt vieler Zusammenhänge</p>

6		Das kenne ich von meiner Arbeit. Bei uns ist es so, dass wir so Trainings einfach machen müssen und eigentlich keiner Lust und Zeit hat.				
6	197-200	Genau genau. Und wir, also einer unserer Eigentümer von der B3 Holding, ist eine Firma die sich nur mit Verhaltensökonomie befasst seit 30 Jahren, wissenschaftlich, also nicht „könnt ma mal ausprobieren“, da ist schon viel experimentell auch dabei, aber die wirklich sehr viele Prozesse wissenschaftlich erprobt haben.	Einer unserer Eigentümer der B3 Holding ist eine Firma, die sich seit 30 Jahren nur mit Verhaltensökonomie befasst. Da ist Experimentelles auch dabei, aber die erproben wirklich sehr viele Prozesse wissenschaftlich.	Eigentümer der B3 Holding beschäftigt sich mit Verhaltensökonomie; Knowhow für Sapiro baut darauf auf.	Kategorie 1b) -) Eigentümer hat Unternehmen, das sich mit Verhaltensökonomie beschäftigt -) Knowhow wird für B3-Projekte genutzt	Kategorie 2b) -) Knowhow von Mutter-/Tochter-Betrieben
6	200-207	Und mit diesem Knowhow haben wir das aufgesetzt und es war schon spannend, weil wir dann eben im März oder so online gegangen sind und unserem Team gesagt haben macht's mal und schaut's mal wie das ist, und nach einem Tag war einer schon fertig mit allem. Eine andere, die genau wie ich nicht besonders spiel-affin ist, ich bin jetzt nicht einer der reinkippt auf Spiele, aber sie ist auch so und hat nach einer Stunde gesagt „oh Gott, das Spiel macht süchtig“, also wo du gemerkt hast spannend, das funktioniert wirklich und Nebeneffekt, die Leute lernen gerne, sie schauen es sich an.	Mit diesem Knowhow haben wir das aufgesetzt und es war spannend. Als wir im März online gegangen sind, haben wir unserem Team gesagt es soll es sich anschauen und probieren und nach einem Tag war einer schon fertig. Eine andere, die wie ich nicht besonders spiel-affin ist, hat nach einer Stunde gesagt, dass das Spiel süchtig macht. Also man hat gemerkt, das funktioniert wirklich und der Nebeneffekt ist, dass die Leute gerne lernen und sich gerne etwas anschauen.	Erste Testrunde im Team sehr erfolgreich; Mitarbeiter lernen gerne etwas Neues und schauen sich gerne Schulungs-Themen an.	Kategorie 2b) -) Testrunden neuer Innovationen im Team	
6	207-209	und die nächste Geschichte war, dass nicht nur wir das jetzt hier machen, sondern der Konzern das jetzt übernommen hat und jetzt haben wir ein Produkt draus gemacht. Weil wir gesagt haben, ja wenn wir das brauchen, dann werden das andere vielleicht auch brauchen.	Das machen wir nicht nur hier, sondern das hat jetzt der Konzern übernommen und wir haben ein Produkt daraus gemacht. Weil wir gesagt haben, wenn wir das brauchen, dann werden das andere vielleicht auch brauchen.	Sapiro von ganzem Konzern übernommen und als Produkt für Kunden weiterentwickelt.	Kategorie 2b) -) Innovationen auch von Konzern übernommen	
6		Aber sieht man da auch den Punktstand der Kollegen?				

6	211-215	Es gibt glaub ich ein Leader Board, wo du die besten siehst, ist auch schon wieder so ein Trigger. Aber du musst aufpassen. Es gibt verschiedene Elemente und manche glaubt man die wären gut und die sind es aber nicht. Und das hätten wir alleine nicht gewusst, aber das hat eben unsere Mutterfirma oder einer unserer Eigentümer hat das dann mit uns gut erarbeitet.	Es gibt ein Leader Board, wo du die besten siehst, das ist auch ein Trigger. Aber man muss aufpassen; es gibt verschiedene Elemente und von manchen glaubt man, dass sie gut wären, aber sie sind es nicht. Das hätten wir alleine nicht gewusst, aber das hat unsere Mutterfirma bzw. einer unserer Eigentümer mit uns gut erarbeitet.	Elemente stammen aus verhaltensökonomischen Beobachtungen und Experimenten; anders wäre es nicht so Erfolg.		
6	215-217	Und aus diesem, aus dieser Not heraus, oder aus dieser genervten Situation, dass wir immer alles schulen müssen und dass das so mühsam ist, haben wir jetzt ein Produkt, wo wir zu jeder Firma dieser Welt hingehen und sagen ihr müsst ja eure Leute schulen.	Aus dieser genervten Situation, dass wir immer alle schulen müssen, haben wir jetzt ein Produkt entwickelt, dass wir in jeder Firma dieser Welt anbringen können, weil jeder seine Leute schulen muss.	Sapiro als Produkt, das in jedem Unternehmen passt.	Kategorie 2b) -) interne Produkte entwickelt, die auch an Externe verkauft werden können	
6-7	217-223	Oder, Leute fahren auf ein Seminar, du fährst aus deinem Team in ein Seminar, lernst da was total cooles, bist 2 Tage weg und alle sagen wie wars und du sagst super. Warum sagt man nicht hey, wenn du diesen Content reinstellst und kommentierst, kriegst du Punkte – und die anderen müssen sich den anschauen und kriegen Punkte. Somit hast du das, was du für dich gelernt hast, an die anderen weitergegeben und kannst es an jeden im Unternehmen weitergeben.	Oder man fährt für zwei Tage auf ein Seminar und lernt etwas und wenn man zurück kommt fragen die Leute, wie es war, und man sagt super. Warum sagt man nicht, dass, wenn du den Content wo reinstellst und kommentierst, Punkte bekommst. Die anderen schauen sich das an und bekommen auch Punkte. So hast du das, was du für dich gelernt hast, an andere weitergegeben und kannst es an jeden im Unternehmen weitergeben.	Nicht nur lernen neuer Inhalte, sondern Weitergabe von Wissen und Erlerntem eines Mitarbeiters an andere.		
7		Okay ja. Ich kann mir das gut vorstellen, das hat schon etwas. Aber gehen wir weiter. Ich habe hier einige Eigenschaften mitgebracht. Kannst du dir bitte vier aussuchen, die deiner Meinung nach am ehesten auf dich persönlich zutreffen? Und vielleicht, falls du Beispiele hast, wieso das auf dich zutrifft oder worin sich das zeigt?				
7	228	Vier soll ich mir nur aussuchen?	Vier soll ich mir nur aussuchen?			
7		Vier ja, genau.				

7	230-232	Okay, oh Gott ... schwierig ... ich nehm, ich sag das bewusst, ich nehm die, die man mir sagt, dass ich die habe ja. Weil für mich wär das jetzt sehr schwierig vier rauszusuchen, ich sag die vier, die man mir an den Kopf wirft, ja. ...	Schwierig. Ich nehme bewusst die Eigenschaften, bei denen man mir sagt, dass ich sie habe. Weil für mich wäre das jetzt sehr schwierig vier auszusuchen. Ich sag die vier, die man mir an den Kopf wirft.	Interviewpartner wählt Eigenschaften, die andere in ihm sehen.	Kategorie 3b) -) beschreibt sich, wie andere sie sehen
7	234-235	Okay, ich bin fertig. Naja gut, kommunikativ, ich bin aus dem Sales, also da muss man kommunikativ sein.	Okay, ich bin fertig. Kommunikativ, da ich aus dem Sales bin, da muss man kommunikativ sein.	Kommunikativ als erstes Adjektiv, da im Sales tätig und erforderlich.	Kategorie 3b) -) kommunikativ, da im Sales tätig
6	235-241	Kreativ hätt ich jetzt so nie wahrgenommen, dass ich's bin, aber was ich jetzt merke in den letzten drei vier Jahren, wo ich sehr stark in der Strategieberatung bin, wie man Content macht ähm, merk ich, dass ich in der Sekunde Ideen habe. Also ich brauch nicht lange um Ideen abzufeuern und das dürfte halt ähm, je mehr du das tust, desto mehr kommt das. Bei mir fließt das, auch jetzt vorher grad in dem Termin, du sitzt da und hast den ersten Kontakt mit einem Kunden, du überlegst dir das erste Mal was für ihn und das geht wie ein Strom kommen dir die Ideen, ja.	Als kreativ hätte ich mich so nie wahrgenommen, aber ich merke in den letzten drei oder vier Jahren, die in in der Strategieberatung bin, dass ich in der Sekunde Ideen habe. Ich brauche nicht lange, um eine Idee abzufeuern und umso mehr man das macht, umso mehr kommt das. Bei mir fließen Ideen, auch bei dem vorigen Termin. Da hat man das erste Mal Kontakt mit einem Kunden und überlegt sich das erste Mal etwas für ihn und die Ideen kommen im Strom.	Kreativ als zweites Adjektiv. Interviewpartner hat sofort kreative Ideen, ohne lange darüber nachzudenken; Kreativität kam mit Erfahrung und Knowhow in Bereich und Branche.	Kategorie 3b) -) kreativ; kreative Ideen fließen im Strom -) Kreativität über Erfahrung entwickelt
6		Da spielt auch bestimmt die Erfahrung andere Projekte mit, die man schon gemacht hat.			
6	244	Genau, das geht. Ich kann den Schalter umlegen und das fließt.	Genau. Ich kann den Schalter umlegen und es fließt.		

7	244-256	<p>Analytisch ist ähm, wenn du jetzt, das ist das einzige wo ich sagen würde, das würd mir jetzt nicht jeder nachsagen, ja. Weil ich eher so flexibel und was auch immer bin. Aber ähm, ich versuche die Dinge die ich hab, ich knall die raus, und dann geh ich in mich und hinterfrag die nochmal und dann werf ich alles nochmal um. Also ich schau dann schon, passt das zu dem was wir wollen, oder wie schaut der Mitbewerber aus. Ich bin jetzt keiner, der sich in Excel-Zeilen vertiefen würde oder so, aber ich möchte das gesamte so groß wie möglich haben und alles mitberücksichtigt haben. Oder jemand anderer muss das mitberücksichtigt haben, dann fühl ich mich wohl. Würd ich mir schon, ich kann sie nicht machen, ich selber die Struktur das bin ich nicht, aber ich brauch etwas, das mir das Gefühl gibt, dass es strukturiert ist. Darum glaub ich schon, dass ich analytisch bin, ja. Also ich mach nicht irgendwie, sondern es ist durchdacht, ja. Vielleicht nicht bis ins Detail, aber das hab ich schon.</p>	<p>Analytisch ist das einzige, bei dem ich sagen würde, das würde mir nicht jeder nachsagen, weil ich eher flexibel bin. Aber ich knalle Dinge heraus, dann gehe ich in mich, hinterfrage sie und werfe alles nochmal um. Also ich schau schon, ob das zu dem passt, was wir wollen oder wie der Mitbewerber aussieht. Ich bin niemand, der sich in Excel-Zeilen vertiefen würde, aber ich möchte das Gesamte und alles mitberücksichtigen; oder jemand anderer muss alles mitberücksichtigt haben, dann fühle ich mich wohl. Ich bin nicht die Person, die die Struktur macht, aber ich brauche etwas, das mir das Gefühl gibt, dass es strukturiert ist. Darum glaube ich schon, dass ich analytisch bin. Ich mache nicht irgendwie, sondern es ist durchdacht, wenn auch nicht bis ins Detail.</p>	<p>Analytisch als drittes Adjektiv. Sehr intuitiv, aber braucht Struktur. Erstellt Struktur nicht, aber arbeitet damit. Projekte müssen nicht bis ins Detail durchdacht sein, aber Struktur. Interviewpartner von anderen als flexibel betrachtet.</p>	<p>Kategorie 3b) -) analytisch angehaucht -) innovativ, spontan und flexibel; -) aber braucht Struktur -) nicht Person, die Struktur entwirft, -) aber orientiert sich an einer</p>	
7-8	256-261	<p>Und risikofreudig war ich immer schon. Da war ich, da hab ich mit 19 oder 20 hab ich mich an einer Firma beteiligt, dann haben wir mit 21 Konkurs angemeldet. Ähm, damals hab ich mit einem, mit meinem damaligen Freund zusammengearbeitet. Die nächste Beziehung war wieder eine Beziehung innerhalb der Firma, diese Firma war nicht meine, aber ist in Konkurs gegangen. Dann war ich wieder in einer Firma, wo ich wieder mit dem Partner zusammengearbeitet und wo ich wieder sehr ins Risiko gegangen bin da auch, weil ich abhängig war. Also dieses mach ma schon, tu ma schon.</p>	<p>Und risikofreudig war ich schon immer. Ich habe mich mit 19 an meiner ersten Firma beteiligt und habe mit 21 Konkurs angemeldet. Damals habe ich mit meinem damaligen Freund zusammengearbeitet. Die nächste Beziehung war wieder innerhalb der Firma, das war zwar nicht meine, aber auch die ist in Konkurs gegangen. Dann war ich in einer Firma, in der ich wieder mit dem Partner zusammengearbeitet habe und auch da wieder sehr ins Risiko gegangen bin, da ich abhängig war. Ich bin dieses "mach ma schon, tu ma schon".</p>	<p>Risikofreudig. Seit Anfang 20 öfters Unternehmen gegründet und gescheitert; oft Risiko eingegangen; Interviewpartner sucht immer einen Weg.</p>	<p>Kategorie 3b) -) sehr risikofreudig -) bereits große Ideen (Unternehmensgründung) umgesetzt, obwohl oft gescheitert</p>	

8	262-268	<p>Und die letzte Geschichte eben, mein Ex-Mann, wir sind kürzlich geschieden, da haben wir vor drei Jahren beschlossen, wir machen einen kleinen Laden auf, voll aus dem nichts und ohne Gastro-Erfahrung und Dings, sondern einfach Ärmel hochkrempeln und probier ma das. Das war auch innovativ, weil wir waren die ersten in Österreich die eine Ernährungsform äh getriggert haben, Paleo, Steinzeit-Ernährung, und das war auch eine Bauchentscheidung mit „das mach ma jetzt“. Das bin ich, mit Sicherheit sehr. Und andere, das lustige ist, beruflich, privat nicht. Beruflich mehr als privat.</p>	<p>Mit meinem Ex-Mann, wir sind kürzlich geschieden, haben wir vor drei Jahren beschlossen, wir machen ohne Gastro-Erfahrung aus dem nichts einen kleinen Laden auf; einfach Ärmel hochkrempeln und probieren. Das war auch innovativ, weil wir waren die ersten in Österreich, die die Ernährungsform Paleo (Steinzeit-Ernährung) getriggert haben. Das war eine Bauchentscheidung. Das lustige ist, beruflich bin ich so, privat nicht. Beruflich mehr als privat.</p>		
8		Okay, sehr interessant. Aber der Laden hat nicht funktioniert?			
8	270-273	<p>Nein, wir haben ein zu kleines Lokal genommen, das für die Gastro nicht geeignet war. Und eigentlich wärs ein Handelskonzept gewesen. Und wir haben das dann gemischt und das Lokal war zu klein um es effizient zu bewirtschaften. Das haben wir auch erst später gelernt, dass du eine gewisse Grundfläche brauchst, um die Quadratmeter gescheit auszulasten.</p>	<p>Nein, wir haben ein zu kleines Lokal genommen, welches für die Gastro nicht geeignet war. Eigentlich wäre es ein Handelskonzept gewesen. Wir haben das gemischt, aber das Lokal war zu klein um es effizienz zu bewirtschaften. Das haben wir erst später gelernt, dass man eine gewisse Grundfläche braucht, um die Quadratmeter gescheit auszulasten.</p>		
8	273-277	<p>Und ja, wir sind einfach am Umsatz, wir konnten da nicht höher werden. Und haben halt verschiedenes, einen Web-Shop gemacht und im Endeffekt, ich bin froh, dass ich da jetzt nichts mehr zu tun hab damit, mein Ex-Mann macht das immer noch, der macht jetzt Kochkurse in dem Bereich.</p>	<p>Und, unser Umsatz konnte nicht höher werden. Wir haben einen Web-Shop gemacht, aber im Endeffekt bin ich froh, dass ich damit nichts mehr zu tun habe. Mein Ex-Mann macht das immer noch, der macht jetzt Kochkurse in dem Bereich.</p>		

8	277-285	<p>aber das war auch meine Idee und das war wirklich so, wir haben die Ernährung erkannt und haben gesagt ja ist ur gut, wär ur cool, wenn's da ein Geschäft gäbe, wo du hingehst und du kriegst alles, mach ma das. Das sind wir nach Berlin geflogen, weil da gab es so einen Laden und ich hab gesagt jetzt schau'ma uns den an und wenn der gut geht, dann machen wir das auch. Und haben dann sehr intensiv mit dem gesprochen und die haben uns wirklich sehr reinen Wein eingeschickt. Und dann sitz ma im Flieger und haben gesagt „mach mas?“ und ja mach mas und das wars. Und dann fünf Monate später, vier Monate später war das Geschäft inklusive Marketing inklusive Website und Produktentwicklung alles fertig, ja. In der Nacht hab ich das nebenbei gemacht.</p>	<p>Aber das war auch meine Idee; wir haben die Ernährung erkannt und gesagt es wäre cool, wenn es da ein Geschäft gebe, wo man hingeht und alles bekommt, also machen wir das. Wir sind nach Berlin geflogen, weil da gab es so einen Laden und haben gesagt, wir schauen uns den an und wenn er gut geht, dann machen wir das auch. Wir haben sehr intensiv mit dem gesprochen und er hat uns reinen Wein eingeschickt. Dann sitzen wir um Flugzeug und fragen uns nur "Machen wir es?" und vier bis fünf Monate später war das GESchäft inklusive Webseite und Produktentwicklung fertig. Das habe ich in der Nacht nebenbei gemacht.</p>	<p>Interviewpartner setzt ihre Ideen um, ohne lange nachzudenken.</p>	<p>Kategorie 3b) -) Ideen werden intuitiv und spontan gesetzt -) keine lange Nachdenkzeit</p>	
8		<p>Ja, aber wenn man die Leidenschaft dafür hat und das unbedingt machen will.</p>				
8	287	<p>Genau, ohne die Leidenschaft geht es auch nicht.</p>	<p>Genau, ohne Leidenschaft geht es auch nicht.</p>	<p>Interviewpartner hat Leidenschaft für ihre Ideen.</p>	<p>Kategorie 3b) -) Leidenschaft für ihre Ideen</p>	
8		<p>Okay, interessante Story. Vielen Dank. Unabhängig von deiner Auswahl werden diese Begriffe eigentlich alle mit dem Thema „Innovation“ und innovativen Menschen verbunden. Aber auch mit Entrepreneurship. Würdest du dich als eine Art Entrepreneur bezeichnen? Also als jemand, der ständig auf der Suche nach neuen unternehmerischen Gelegenheiten ist, diese erkennt, bewertet und nutzt?</p>				
8	293	<p>Mhm ja, definitiv.</p>	<p>Ja, definitiv.</p>	<p>Interviewpartner sieht sich definitiv als Entrepreneur.</p>	<p>Kategorie 3b) -) sieht sich selbst als Entrepreneur</p>	
8		<p>Okay. Wenn du an deine tägliche Arbeit denkst, welche Faktoren motivieren dich morgens zur Arbeit zu kommen und Leistung zu erbringen?</p>				

9	296-300	Die Leute. Also ich komme wahnsinnig gerne in das Team hinein. Was auch schön ist, jetzt nach sechs Jahren hier und seit 10 Jahren fast schon in B3 ist, dass man nicht mehr so aufpassen muss, wem man wie was erzählt oder sagt. Es gibt so Intrigen nicht bei uns, ja. Ich komm einfach rein wie als wärs meine Schulklasse. Ich hab Freunde hier, es ist einfach super.	Die Leute. Ich komme sehr gerne zu dem Team. Nach sechs Jahren hier und schon fast 10 Jahre in B3 ist es schön, nicht mehr aufpassen zu müssen, wem man was erzählt. Es gibt keine Intrigen bei uns. Ich komme herein, als wäre es meine Schulklasse. Ich habe Freunde hier, es ist einfach super.	Interviewpartner durch Team motiviert. Viele Mitarbeiter bereits langjährig im Unternehmen; nicht nur Kollegen, sondern Freunde.	Kategorie 3b) -) motiviert durch Team (langjährige Kollegen) -) Freunde im Unternehmen	Kategorie 4) -) Motivation durch Team (langjährige Kollegen) -) Freunde im Unternehmen
9	300-304	Hohes Vertrauen auch innerhalb der Firma, auch im Führungsteam extrem hohes Vertrauen, man kennt sich einfach auch schon. Wir erkennen, wenn einer lügt, oder wenn, weißt du, wenn man merkt, einer kann jetzt etwas nicht sagen da, weil das noch eine heikle Sache ist, und du sagst halt okay lass gleich bleiben, das bringt jetzt grad nichts. Es ist einfach cool.	Hohes Vertrauen auch innerhalb der Firma und im Führungsteam. Man kennt sich einfach schon. Wir erkennen auch, wenn jemand lügt oder etwas gerade nicht ansprechen möchte, weil es eine heikle Sache ist. Das ist cool.	hohes Vertrauen innerhalb des Unternehmens; sowohl im Führungsteam als auch untereinander. Mitarbeiter kennen einander und schätzen einander in Situationen ein.	Kategorie 4) -) hohes Vertrauen im Unternehmen -) alle Mitarbeiter kennen sich gut -) können einander einschätzen in Situationen	
9	304-307	Und ein bisschen auch ähm Survival. Weil es ist, Publisher sein ist nicht leicht, und irgendwie hoffen wir, dass wir es irgendwie hinkriegen, da eine Wertschöpfung zu bekommen, auch in der Zukunft. Womit auch immer, wir sind zu jedem bereit. Also da waren schon die irrsten Ideen dabei, und auch Sapiro hat ja mit Medien nichts zu tun, ja.	Und ein bisschen das Survival. Publisher sein ist nicht leicht und wir hoffen, dass wir schaffen, auch in Zukunft eine Wertschöpfung zu erreichen, womit auch immer. Wir hatten schon die irrsten Idee; Sapirio hat mit Medien ja auch nichts zu tun.	Survival / Herausforderung, Wertschöpfung als Publisher zu generieren - Motivationsfaktor für Interviewpartner. Viele Ideen, die nicht immer mit Medienbranche zu tun haben (z.B. Sapiro).	Kategorie 4) -) Motivationsfaktor, da immer Herausforderung ("Survival" da Publisher in Digitalisierung)	Kategorie 2b) -) viele Ideen nicht für Mediabranche

9	307-315	<p>Bisschen dieses fürs gute, weil ich hab auch gesagt, ich bin so froh, dass ich in der B3 Holding arbeite und nicht bei einem Medium, Namen brauch ich jetzt keinen nennen, aber wo du einfach nicht das Gefühl hast, dass sie für die Demokratie und die Bevölkerung, die Weiterbildung der Bevölkerung in irgendeiner Art verantwortlich sind. Und natürlich, Medien kann man jetzt, jeder hat da seine Meinung, aber ich hab immer das Gefühl gehabt, es ist, die B3 Holding möchte, dass es in 150 Jahren noch eine Demokratie und Journalisten gibt. Und das ist zwar etwas, das von meinem täglichen Tun, ja, weit weg ist, aber trotzdem etwas ist, wo ich sag, ich komm hier gern her. Das hat einen Purpose, der mir taugt, ja.</p>	<p>Ich bin sehr froh, dass ich in der B3 Holding arbeite und in keinem anderen Medium. Ich brauche hier keine Namen nennen, aber bei denen man nicht das Gefühl hat, dass sie für die Demokratie und die Weiterbildung der Bevölkerung verantwortlich sind. Jeder hat da seine eigene Meinung, aber ich habe immer das Gefühl gehabt, die B3 Holding möchte, dass es auch in 150 Jahren noch eine Demokratie und Journalisten gibt. Und das hat jetzt nicht mit meinem tagtäglichen Tun zu tun, aber es ist trotzdem ein Grund, wieso ich gerne herkomme. Das hat einen Purpose, der mir gefällt.</p>	<p>Interviewpartner ist froh, bei B3 Holding zu arbeiten; vertritt und glaubt die Werte des Unternehmens und mag den Purpose.</p>	<p>Kategorie 4) -) Vertrauen in Werte und Purpose der B3 Holding</p>	<p>Kategorie 5) -) Vertrauen in Werte und Purpose der B3 Holding</p>
9		<p>Okay, sehr interessant. Ähm, wie motivierst du dein Team? Und vor allem zu innovativem Denken und Handeln?</p>				
9	318-320	<p>Ja also das eine ist mal, ich glaub, glaub ich, mit größtmöglicher Freiheit, ähm Selbstverantwortung und soweit es geht Entscheidung, wann sie wo sie und wie sie was tun, ja.</p>	<p>Ich glaube, mit größtmöglicher Freiheit, Selbstverantwortung und, soweit es geht, Entscheidung darüber, wann und wie sie etwas tun.</p>	<p>Mitarbeiter haben Entscheidungsfreiheit und Selbstverantwortung bei ihrer Arbeit.</p>	<p>Kategorie 4) -) Mitarbeiter haben Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit (motivierend)</p>	<p>Kategorie 1b) -) Selbstverantwortung -) Entscheidungsfreiheit</p>

9	320-326	<p>Ich bin nicht, also ich bin keiner der reinkommt und sagt „ja das hast du gut gemacht“, ich lobe zu wenig. Das ist mit Sicherheit ein Manko. Weil wenn ich happy bin mit den Leuten, dann brauch ich nix sagen. Ist auch eine Sache, die ich bei meinem ersten Job gehabt hab. Ich wurde so quasi in die Berufswelt eingeführt zwei Jahre ziemlich heftig. Und für mich war Lob danach auch immer so, der will jetzt was von mir, der will mich manipulieren, weil man wird nicht gelobt. Und das ist so, das ist so ein Ding, so, ur viel Lob wird man von mir nicht kriegen, weil ich einfach happy bin mit dem was ist, ja.</p>	<p>Ich bin niemand, der in den Raum kommt und sagt "das hast du gut gemacht". Ich lobe zu wenig, das ist ein Manko. Wenn ich happy mit den Leuten bin, dann sage ich nichts. Das war auch in meinem ersten Job so, so wurde ich quasi zwei Jahre in die Berufswelt eingeführt. Für mich war Lob dann auch immer damit verbunden, dass jemand etwas von mir will oder mich manipulieren will. Viel Lob wird man von mir nicht bekommen.</p>	<p>Interviewpartner ist zufrieden mit ihren Mitarbeitern, aber lobt wenig.</p>	<p>Kategorie 3b) -) Interviewpartner lobt Mitarbeiter selten, obwohl sehr zufrieden mit Arbeit</p>	
		<p>Okay ja, aber wenn man sich schon lange kennt und zusammenarbeitet, dann weiß man das ja.</p>				
9-10	329-333	<p>Ja, ich glaub dass ich sehr amikal bin, ein, sehr locker bin, und auch sehr sehr, ich unterstütze wo es geht, aber ich möchte einfach dass die Leute auch ihren Weg finden und und ja ihre Sachen eben selber erarbeiten. Wenn man immer alles vorkaut und ... jeder muss irgendwann den Twist hinkriegen, wie man seinen Job hinschmeißt, ja. Und da brauch ich auch Leute, die sehr sehr eigenverantwortlich sind, ja.</p>	<p>Ich bin sehr amikal und locker. Ich unterstütze, wo es geht, aber ich möchte, dass die Leute einen Weg finden, wie sie ihre Sachen selbst erarbeiten. Jeder muss da einen Twist hinbekommen. Daher brauche ich Leute, die eigenverantwortlich sind.</p>	<p>Inteviewpartner sehr freundschaftlich und locker mit Team; möchte, dass Team selbständig arbeitet (Eigenverantwortung).</p>	<p>Kategorie 3b) -) sehr freundschaftlich -) lockerer Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen -) legt großen Wert auf Selbständigkeit</p>	<p>Kategorie 4) -) freundschaftlicher und lockerer Umgang miteinander</p>
10		<p>Mhm, okay. Hattest du schonmal Schwierigkeiten, dein Team für eine neue Idee oder Innovation zu begeistern?</p>				

10	336-343	<p>Naja Skepsis. Schwierigkeiten würd ich sagen, es ist dann halt, Skepsis ist oft da. Grad wenn ich dann mal mit manchen Produkten daherkomme, dann geht's gleich, der Verkauf verdreht schon manchmal die Augen, so „ach, schon wieder was Neues“ und „ist das schon komplett fertig?“, „wird das überhaupt funktionieren?“ und du denkst dir dann halt naa, weil es ist halt nur. Und gibst ihnen halt und sagst das was wir durchdenken konnten, haben wir jetzt mal durchgedacht, aber da lasst uns das mal machen. Aber dieses risikofreudige hast du in manchen Bereichen einfach nicht. Weil der Verkäufer, wenn einmal was nicht funktioniert, verliert er den Kunden.</p>	<p>Keine Schwierigkeiten, aber Skepsis ist oft da. Vor allem der Verkauf verdreht manchmal schon die Augen, wenn ich mit einem neuen Produkt daherkomme und fragen sich, ob das funktionieren wird. Risikofreude hast du in manchen Bereichen einfach nicht. Weil wenn im Verkauf mal etwas nicht funktioniert, verliert er einen Kunden.</p>	<p>Große Skepsis der Verkaufsmitarbeiter bei neuen Ideen. Risikofreude nicht in allen Bereichen gegeben.</p>	<p>Kategorie 2b) -) manche Bereiche skeptisch / innovationsscheu -) Risikofreude nicht in allen Bereichen gegeben</p>	
10	343-350	<p>Und das, das ist z.B. die Herausforderung, diesen Spirit ganz bewusst, z.B. jetzt mit Sapiro, das ist ein Startup eigentlich, ja. Wir können hier nicht sagen, dass wissen wir, dass das so und so sein wird. Aber wir wissen aus unserer Erfahrung und ja so wie ein Startup, wir sind überzeugt, dass das funktioniert. Aber Sicherheit? Nein, ja. Und damit können unsere Leute sehr wenig, weil wir in der Vergangenheit, digital heißt, du brauchst 200.000 Kontakte und du kriegst die 200.000 Kontakte, und zack, da gibt's kein, also sehr wenig Fehler, ja. Da kann sowas passieren, in diesen Innovation, da stecken Fehler, sonst wären sie keine, sonst hätt sie jeder schon.</p>	<p>Und das ist die Herausforderung. Sapiro z.B. ist ein Startup und wir können nicht sagen, dass wir wissen, wie es ankommt. Unserer Erfahrung nach sind wir überzeugt, dass es funktioniert, aber es ist keine Sicherheit da. Und damit können unsere Leute sehr wenig, weil in der Vergangenheit hat es geheißen man braucht 200.000 Kontakte und man bekommt 200.000 Kontakte, da gab es wenige Fehler. In diesen Innovationen aber stecken Fehler, sonst wären sie keine; sonst hätte sie jeder schon.</p>	<p>Manche Bereiche brauchen Sicherheit (z.B. Verkauf).</p>	<p>Kategorie 1b) -) manche Bereichen brauchen Sicherheit (z.B. Verkauf)</p>	<p>Kategorie 2b) -) manche Bereiche brauchen Sicherheit (z.B. Verkauf)</p>

10	350-356	Also die Produktmanager oder die Leute, die an einem Produkt arbeiten, sind meistens sehr risikofreudig und sehr enthusiastisch, und sobald es dann in den Verkauf kommt ist große Skepsis da. Und da haben wir aber einen sehr engen Teamzusammenhalt, der die Leute auch wieder auffängt. Und wir hatten Produkte, wo dann jeder, immer wenn das Wort gefallen ist, hat schon jeder nicht nur die Augen verdreht, sondern sie ham schon ein Lied gesungen, ja. Also man geht dann halt mit Humor um und irgendwann funktioniert das dann auch, ja.	Produktmanager, die an einem Produkt arbeiten, sind meistens sehr risikofreudig und enthusiastisch; und sobald es in den Verkauf kommt, ist große Skepsis da. Da haben wir aber einen sehr engen Teamzusammenhalt, der die Leute auch wieder auffängt. Wir hatten schon Produkte, wo nur beim Namen schon jeder die Augen verdreht und ein Lied gesungen hat. Man geht mit Humor an die Sache ran und irgendwann funktioniert das dann auch.	Produktmanager sind sehr risikofreudig. Enger Teamzusammenhalt, wo man einander auffängt.	Kategorie 1b) -) Produktmanager sind risikofreudig	Kategorie 2b) -) Produktmanager risikofreudig (Kategorie 4)
10		Okay, aber umgesetzt wird?				
10	358-362	Umgesetzt wird's. Ähm ja, es gibt auch Dinge, die fahr'ma hoch und kommen dann in den ersten drei Monaten drauf was für eine Blödsinnigkeit war das doch, da hast aber schon Kosten gehabt oder einen Vertrag abgeschlossen. Da musst du dann halt noch die restlichen Vertragsmonate das aussitzen, ja. Ist halt so. wir sind so groß, dass wir uns so Dinge noch leisten können; kleinere Firmen zerbrösel't damit.	Umgesetzt wird es, ja. Es gibt auch Dinge, die fahren wir hoch und nach drei Monaten kommen wir darauf, dass es Blödsinn war. Da hat man aber schon Kosten oder einen Vertrag abgeschlossen und muss die restlichen Vertragsmonate aussitzen. Das ist halt so. Wir sind groß genug, dass wir uns solche Dinge noch leisten können. Kleine Firmen zerbröseln dabei.	Manche Ideen funktionieren nicht wie geplant. Unternehmen groß genug, neue Dinge auszuprobieren.	Kategorie 2b) -) Unternehmen groß genug, um neue Dinge auszuprobieren -) nicht alles funktioniert wie geplant	
10		Okay, vielen Dank. Gut, über das Klima im Team haben wir schon ein bisschen gesprochen, aber wie würdest du die Unternehmenskultur bei euch beschreiben?				

10-11	365-375	<p>Ja also mal in erster Form sehr amikal, sehr familiär. Wir haben viele, die schon lange da sind. Also seit acht oder 10 Jahren, was in der Mediabranche sensationell ist. Ähm, dadurch halt auch, wir haben viele Höhen und Tiefen miteinander erlebt. Ähm, wir haben eine eine, auch eine sehr vertrauensvolle Kultur. Also es ist nie, es kann bei uns kein Mobbing oder so, das funktioniert nicht, ja. Es funktioniert bei uns kein Zickenterror, geht auch nicht, ja. Das wird irgendwie im Keim erstickt, warum auch immer. Es geht nicht. Und sonst sind wir alle sehr leistungsorientiert, ja. Ich mein es gibt immer wieder Phasen, wo manche einen Hänger haben. Da ist's aber dann auch nicht so, dass man die dann raustritt, sondern auch mal schaut, hat das einen Grund, geht's dem dann wieder besser, das sind jetzt alles so Sachen, die ich so formulieren würd in meine Wahrnehmung, ja. Wir haben keine festgeschriebene Unternehmenskultur, ja ... ähm, wir haben eine gelebte.</p>	<p>In erster Form sehr amikal und familiär. Wir haben viele Mitarbeiter, die schon lange da sind (seit acht oder zehn Jahren), was in der Mediabranche sensationell ist. Wir haben viele Höhen und Tiefen miteinander erlebt und auch eine sehr vertrauensvolle Kultur. Bei uns gibt es kein Mobbing oder Zickenterror, das funktioniert nicht. Das wird im Keim erstickt. Sonst sind wir sehr leistungsorientiert. Es gibt immer wieder Phasen, wo manche einen Hänger haben; da ist es aber auch nicht so, dass man die dann hinaustritt, sondern man sucht den Grund und schaut, ob es dem dann wieder besser geht. Diese Dinge formuliere ich in meiner Wahrnehmung so. Wir haben keine festgeschriebene Unternehmenskultur, sondern eine gelebte.</p>	<p>Familiäre und amikale Unternehmenskultur. Viele langjährige Mitarbeiter; gemeinsame Geschichte. Vertrauensvolle Unternehmenskultur. Kein Mobbing. Leistungsorientierung, aber Pausen erlaubt. Keine festgeschriebene Kultur, aber eine gelebte.</p>	<p>Kategorie 4) -) amikal und freundschaftlich -) gemeinsame Geschichte, da viele sehr langjährige Mitarbeiter -) kein Mobbing -) Leistungsorientierung -) Kultur nicht geschrieben, aber gelebt</p>
-------	---------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

11	375-383	<p>Und wir, es ist, um das auch zu sagen, wir haben uns lange Zeit, als wir gemerkt haben, es verändert sich ein bisschen, als Startup im gesicherten Modus verstanden, ja. Die B3 war ein Versuch, hat funktioniert, nur jetzt haben wir so viele Stolpersteine, dass es schwieriger wird. Und wenn es schwieriger wird, und du auch nicht mehr diesen Bingo-Bonus des Neuen hast ja, hast du diesen Startup Trial Error Spirit auch ein bisschen verloren und wirst mürber. Das ist etwas, an dem wir jetzt auch wieder arbeiten. Und dass wir sagen, das hat uns aber echt nach vorne gebracht. Und das ist so bissl die Spirale nach unten wenn du verlierst diesen Spirit, oft dann wirst du mürbe usw. Es gibt oft so Phasen wo das passiert und dann musst du das wieder hochkriegen, ja ...</p>	<p>Um das auch zu sagen, wir haben uns lange Zeit als Startup im gesicherten Modus verstanden. Die B3 war ein Versuch und hat funktioniert; jetzt haben wir so viele Stolpersteine, sodass es schwieriger wird; auch weil man nicht mehr diesen Bingo-Bonus des Neuen hat und diesen Startup Trial Error Spirit etwas verloren; man wird mürber. Das ist etwas, woran wir jetzt auch wieder arbeiten, damit wir sagen, das hat uns echt nach vorne gebracht. Das ist die Spirale nach unten; wenn man den Spirit verliert und mürbe wird. Es gibt so Phasen und da muss man erst wieder hochkommen.</p>	<p>B3 als Startup der B3 Holding; Startup im gesicherten Modus. Startup Spirit geht mit der Zeit verloren; Unternehmen wird träge. Spirale, mit Up- und Down-Phasen.</p>	<p>Kategorie 1b) -) B3 als Startup der B3 Holding -) Down-Phasen möglich Spirale geht up- und down</p>	<p>Kategorie 2b) -) Down-Phasen möglich Spirale geht up- und down</p>
11	383-387	<p>ansonsten, also ich glaub, ich glaub wir sind nicht die Firma, also im Medienbereich gibt's ja tolle Gehälter ja. Wir sind sicher nicht die, die am besten zahlen, aber wir haben sicher, und das sagen uns auch viele im Markt, ein extrem cooles und enges Team, ja. Wir sind so die Partypeople oder ja so richtig auch sehr innig und einig und so.</p>	<p>Ansonsten denke ich, sind wir nicht die Firma, die am besten zahlt (es gibt tolle Gehälter im Medienbereich), aber wir haben ein extrem cooles und enges Team, das sehr innig und einig ist; das sagen auch viele am Markt.</p>	<p>Motivation durch Teamzusammenhalt; weniger extrinsische Faktoren (z.B. kein hohes Gehalt)</p>	<p>Kategorie 4) -) Motivation durch Teamzusammenhalt -) intrinsische Faktoren wichtiger als extrinsische Faktoren (z.B. Gehalt)</p>	
11		<p>Okay, klingt gut. Aber, wenn ihr so viele Leute habt, die bereits so lange im Unternehmen sind, sind diese Leute dann trotzdem auch innovativ und offen für Neues? Oder hat das auch damit zu tun, wie lange jemand bereits im Unternehmen ist?</p>				

11	391-399	<p>Ja, ja. Abhängig von der Rolle auch. Wir haben ja nicht nur alte Hasen dabei. Nein, es gibt auch welche, die irgendwann sagen ja ich kann jetzt nicht noch eine Veränderung mitmachen, ähm, die dann auch irgendwann Ruhe brauchen im Leben. Das ist dann auch, also eine Firma mit 80 Leuten, da kann auch nicht jeder innovativ sein, sonst werd ma net fertig mit der Arbeit, und es müssen, es muss auch diese kritischen Leute geben, die sagen na jetzt ist's mal aus. Du brauchst beide Gewichte in der Firma. Und ich glaube, dass wir da einen guten Mix haben, und dass es wirklich Leute braucht, die da auf die Bremse steigen. Weil, wenn da jetzt nur so Nicolas in der Firma wären, das wär nicht gut, ja. Das wär Katastrophe.</p>	<p>Abhängig von der Rolle. Wir haben nicht nur alte Hasen dabei. Es gibt welche, die irgendwann keine Veränderung mehr mitmachen und Ruhe brauchen im Leben. In einer Firma mit 80 Leuten kann aber auch nicht jeder innovativ sein, sonst werden wir mit unserer Arbeit nicht fertig. Es muss auch diese kritischen Leute geben die sagen, dass jetzt mal Schluss ist. Man braucht beide Gewichte in der Firma; und ich glaube, dass wir einen guten Mix haben. Es braucht wirklich Leute, die auch auf die Bremse steigen. Wären nur Nicolas in der Firma, wäre das Katastrophe.</p>	<p>manche Mitarbeiter möchten nach einer Zeit keine Veränderung mehr. Gleichgewicht im Unternehmen zwischen innovationsfreudigen und innovationsskeptischen Mitarbeitern; manchmal muss jemand auf Bremse steigen oder eben die Leute aus der Reserve locken.</p>	<p>Kategorie 4) -) Gleichgewicht zwischen innovationsfreudige / skeptische Personen</p>	<p>Kategorie 2b) -) Gleichgewicht zwischen innovationsfreudige / skeptische Personen</p>
11		<p>Ja, ein Gleichgewicht ist wichtig. Dann wird auch mehr diskutiert und man denkt länger und intensiver über eine Idee nach.</p>				
11	402-404	<p>Genau, ja. Du versetzt dich dann nochmal in eine andere Rolle. Du versuchst dann, ähm, ja, manchmal musst du die Skeptiker auch richtig treten indem du sagst es muss jetzt sein. Aber ja, es braucht beide, es braucht unbedingt beide.</p>	<p>Genau, ja. Du versetzt dich nochmal in eine andere Rolle. Manchmal muss man den Skeptiker richtig treten indem man sagt, dass das jetzt sein muss. Aber es braucht unbedingt beides.</p>	<p>Skepsis und Unsicherheit ermöglicht, sich in andere Rolle zu versetzen.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Skepsis hilft, Idee nochmal zu überdenken</p>	
12		<p>45 Okay. Danke. In der Literatur verwendet man, wenn man eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur beschreibt, unter anderem die drei Schlagworte Lernorientierung, Veränderungsbereitschaft und teamorientierte Zusammenarbeit. Ja haha, eigentlich haben wir über alle drei Aspekte bereits geredet, aber findest du diese drei Begriffe bei euch im Unternehmen wieder?</p>				

12	410-418	<p>Ja, ja. Also Lernorientierung, auch bevor wir Sapiro hatten, hatten wir wirklich ja, die Leute können sich weiterbilden, das ist bei uns nicht ein Goodie. Wenn jemand sagt, ich brauch halt jetzt das, also es ist immer budgetabhängig, aber es ist nicht so „du darfst jetzt“ sondern „okay du brauchst das, dann werden wir das irgendwie möglich machen, wenn es im Budget ist“. Also wir können auch nicht die Leute da jetzt 40 Tage im Monat äh im Jahr wegschicken, aber es wird schon drauf geschaut, dass sie sich, dass sie das was sie brauchen auch bekommen. Das ist jetzt nicht nur lernen, sondern auch Material. Wer einen Laptop hat, braucht ihn. Wer ein Handy will, ja was soll da sein. Und Teams sowieso, also Teamorientierung. Und das andere war nochmal?</p>	<p>Lernorientierung hatten wir auch vor Sapiro. Die Leute können sich weiterbilden, das ist nicht nur ein Goodie. Es ist budgetabhängig, aber wenn jemand sagt, er braucht etwas, dann werden wir das irgendwie möglich machen, solange es im Budget ist. Also wir können unsere Leute auch nicht für 40 Tage im Jahr wegschicken, aber es wird darauf geschaut, dass sie bekommen, was sie brauchen. Das betrifft nicht nur lernen, sondern auch Material. Wenn man einen Laptop oder Handy braucht, bekommt man das. Und Teamorientierung haben wir sowieso. Was war das letzte?</p>	<p>Unternehmen legt großen Wert auf Lernorientierung; Weiterbildung der Mitarbeiter hat hohe Priorität (budgetabhängig). Teamorientierung vorhanden.</p>	<p>Kategorie 4) -) großer Wert auf Lernorientierung -) Weiterbildung hat hohe Priorität -) Teamorientierung -) Veränderungsbereitschaft (MUSS in dieser Branche)</p>	
12		Veränderungsbereitschaft.				
12	420	Ja ja, absolut. Trifft super auf uns zu, ja.	Veränderungsbereitschaft trifft super auf uns zu.	Veränderungsbereitschaft ein MUSS in der Branche.		
12		Okay, vielen Dank. Und habt ihr mehr oder weniger eine Fehlerkultur hier? Also darf man Fehler machen?				
12	423-426	<p>Ja ja. Das war eines der ersten Dinge, die wir in unser, ähm in unserem Mission Statement da jetzt auch mal definiert haben, das wir das brauchen. Weil Innovation ist mit Fehlern behaftet. Da gibt es Leute, die immer noch ein Problem haben damit wenn andere Fehler haben, und Leute die total gut damit gelernt haben gut umzugehen.</p>	<p>Fehlerkultur war eines der ersten Dinge, die wir in unserem Mission Statement definiert haben. Innovation ist mit Fehlern behaftet. Es gibt Leute, die immer noch ein Problem damit haben, wenn man einen Fehler macht, und Leute, die aber gelernt haben, gut damit umzugehen.</p>	<p>Fehlerkultur als Teil des Mission Statements; Innovation braucht Fehler; man muss mit Fehlern umzugehen lernen.</p>	<p>Kategorie 4) -) Fehlerkultur als Teil des Mission Statements</p>	<p>Kategorie 2b) -) Innovation braucht Fehler</p>

12	426-433	<p>Und ich z.B. auch, was mein Team, also meine unmittelbaren Kollegen, wenn die Fehler machen, sag ich ja ist, es ist am Ende des Tages nur Geld, ja. Also es ist nicht unser Geld, ja, aber es ist niemand gestorben. Und auch wenn ein Kunde mal enttäuscht ist, es ist nicht mal sein eigenes Geld. Wenn ich einem Kind den falschen Arm amputiert, das wär schlimm. Aber wenn ich jetzt bei einer Werbekampagne irgendwo einen Fehler gemacht hab und jetzt 2.000 Euro, die irgendeinem Konzern gehören, zurückzahlen muss, es ist schlimm, aber Gott sei Dank ist keiner gestorben. Das ist mein Zugang, ja.</p>	<p>Was mein Team und meine unmittelbaren Kollegen betrifft, wenn die Fehler machen, ist es am Ende des Tages nur Geld, nicht einmal unseres. Es ist niemand gestorben, auch wenn ein Kunde mal enttäuscht ist. Würde ich einem Kind den falschen Arm amputieren, das wäre schlimm. Aber wenn ich 2.000 Euro bezahlen muss, weil ich bei einer Werbekampagne einen Fehler gemacht hab, ist das schlimm, aber es ist niemand gestorben. Das ist mein Zugang.</p>	<p>Fehler kosten "nur" Geld.</p>	<p>Kategorie 4) -) Fehler sind nicht optimal, aber nicht schlimm</p>	
12-13	433-442	<p>Jeder muss diese Fehlertoleranz auch für sich bearbeiten und was das bedeutet, aber ich glaub es ist extrem wichtig. Und man darf dann aber auch nicht schlampig werden. Also es darf nicht sein, dass eh alles wurscht ist. Es ist schlecht, es ist kritisch, aber lernen wir daraus und schauen, dass wir es nicht mehr machen. Wenn man keine Fehler macht, dann ist auch nicht gut. Schlampig und das wird dann oft verwechselt im Alltag, dass man glaubt, Fehler passieren, weil es schlampig gemacht wurde. Es ist aber meistens entweder Task Overload, oder Informationen waren nicht da, es ist was Falsches verkauft worden ... es sind immer wieder Dinge, die zu solchen Fehlern führen, ähm, und das braucht eine Menge von Fehlern, damit wirklich die Lernkurve einfach steigt. Nur ein Fehler ist noch nicht gelernt, ja.</p>	<p>Jeder muss diese Fehlertoleranz selbst für sich bearbeiten, das ist extrem wichtig. Man darf aber nicht schlampig werden. Es darf nicht sein, dass einem alles egal ist. Wenn etwas kritisch ist, lernen wir daraus und schauen, dass wir den Fehler nicht mehr machen. Wenn man keine Fehler macht ist das auch nicht gut. Im Alltag wird das aber oft mit schlampig verwechselt und man glaubt, dass Fehler passieren, weil etwas schlampig gemacht wurde. Meistens ist es aber entweder Task Overload oder Informationen waren nicht da, es ist etwas Falsches verkauft worden, etc. Das sind Dinge, die zu solchen Fehlern führen. Damit die Lernkurve steigt, braucht man eine Menge von Fehlern, ein Fehler ist noch nicht gelernt.</p>	<p>Jeder muss an seiner Fehlertoleranz arbeiten; Fehler sind nicht zu verwechseln mit schlampigem Arbeiten; Fehler passieren aufgrund von Task Overload, fehlende Info, etc. Lernkurve besteht aus vielen Fehlern, die Unternehmen macht.</p>	<p>Kategorie 4) -) jeder muss an Fehlertoleranz arbeiten -) Fehler nicht aufgrund von Schlampigkeit, sondern Work Overload, fehlende Info -) Lernkurve durch gemachte Fehler</p>	<p>Kategorie 2b) -) Lernkurve durch gemachte Fehler</p>
13		<p>Okay, gut. Dann kommen wir jetzt etwas zur Struktur des Unternehmens und dem hierarchischen Aufbau. Könntest du die Hierarchie kurz beschreiben?</p>				

13	445-448	Ja, also es gibt jetzt in B3 gibt es ähm zwei Geschäftsführerinnen, wobei eine momentan, die andere wird erst ein Geschäftsführerin, die ist jetzt noch Prokuristen. Ich bin nur, also „nur“, in der Geschäftsleitung, also ich bin nicht im Firmenbuch, aber auch in dem Gremium drinnen.	Ja, also in B3 gibt es zwei Geschäftsführerinnen, wobei eine jetzt noch Prokuristin ist. Ich bin "nur" in der Geschäftsleitung und nicht im Firmenbuch, aber in dem Gremium.	Zwei Geschäftsführerinnen; Interviewpartnerin in der Geschäftsleitung.	Kategorie 1b) -) zwei Geschäftsführer -) zusätzliche Geschäftsleitung / Führungsteam
13	448-456	Dann gibt es, muss ich jetzt nachdenken, einen Verkaufsleiter mit ungefähr 10 Verkäufern und vier, fünf Innenassistenten. Dann gibt's eine Abteilung, die macht das ganze Ellaborations, das heißt das sind die, die die ganzen Werbemittel einbuchen, da gibt es einen Leiter. Dann gibt es eine Abteilung, die ist übergreifend über beide Firmen, die sind, die nennen sich Projektmanagement, die machen wirklich App-Projekte und auch größere Projekte mit einem Leiter und sieben Leuten so ungefähr. Und eine Art Stabstelle. Dann gibt es auch eine technische Stabstelle, die ich schon genannt hab. Und dann gibt es Marketing mit einer zweiten Person und jetzt muss ich schauen dass ich nichts vergess' ...	Dann gibt es einen Verkaufsleiter mit ungefähr 10 Verkäufern und fünf Innenassistenten. Eine Abteilung macht Ellaborations und bucht Werbemittel ein; da gibt es einen Leiter. Eine Abteilung ist übergreifend über beide Firmen und nennt sich Projektmanagement. Die macht App-Projekte und auch größere Projekte, hat einen Leiter und sieben Leute. Das ist eine Art Stabstelle. Es gibt auch eine technische Stabstelle, die ich schon genannt habe. Und im Marketing gibt es eine zweite Person.	Verkaufsabteilung, Abteilung für Ellaborations, Abteilung für Projektmanagement, Abteilung für Marketing. Stabstellen: Projektmanagement und technische Stabstelle.	Kategorie 1b) -) Verkaufsabteilung -) Abteilung für Ellaborations -) Projektmanagement (Abteilung + Stabstelle) -) Marketing -) technische Stabstellen
13	456-463	im Ideal, also Hierarchie, wir haben so ein, so Führungsebene, Geschäftsführung und dann haben wir so ein Führungsteam, da sitzen glaub ich neun Leute, also auch aus der Finanz jemand usw., also sehr breit, ja. Und auch, ich würd sagen relativ flach. Wir brauchen diese Zwischenleute, ja, das ist jetzt in den letzten zwei Jahren recht dicht geworden, weil früher waren wir glaub ich nur fünf und jetzt sind wir glaub ich neun oder so, aber es ist relativ flach hab ich das Gefühl. Also mein Gefühl. Müsste man jetzt auch wen von unten fragen, ob die das auch so sehen. Aber ich hab schon das Gefühl, dass wir relativ flach sind, ja.	Wir haben eine Führungsebene mit Geschäftsführung und Führungsteam, das sind neun Leute und auch jemand aus den Finanzen usw. Es ist sehr breit und ich würde sagen auch relativ flach. Wir brauchen diese Zwischenleute. Früher waren wir nur fünf und jetzt sind wir neun. Aber ich habe das Gefühl, wir sind relativ flach. Da müsste man jemanden von unten fragen, ob er das auch so sieht. Aber ich habe das Gefühl, dass wir relativ flach sind.	Führungsebene mit Geschäftsführung und Führungsteam. Flache, aber breite Hierarchie. Führungsteam als Schnittstelle für Informationen von Geschäftsführung an Mitarbeiter (in den letzten Jahren mehr).	Kategorie 1b) -) flache, aber breite Hierarchie -) Führungsebene -) Führungsteam -) Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter

13		Eure Kommunikation verläuft dann auch eher direkt untereinander?				
13	465-468	Hm, schon schon ... also es gibt überhaupt kein Ding, dass jemand nicht direkt zur Geschäftsleitung gehen kann, die sind halt selten da, weil die haben Termine, ich bin auch fast nie da, aber dieses da gibt jetzt nicht ein ich muss jetzt da und da antanzen, man geht halt dann zum Senior, das ist sehr sehr flach.	Es ist überhaupt kein Ding, dass jemand direkt zur Geschäftsleitung geht. Die Leute sind halt selten da, da sie Termine haben, ich bin auch fast nie da. Aber man geht einfach zum Senior, das ist sehr flach.	Direkter Kontakt zur Geschäftsleitung, aber oft abwesend.	Kategorie 1b) -) offene Kommunikation -) direkter Kontakt zur Geschäftsleitung	Kategorie 4) -) direkter Kontakt zur Geschäftsleitung
13	468-473	Trotzdem gibt's halt, im formalen brauchst du das, du kannst nicht ... nicht jede Information ist zu jedem Zeitpunkt für alle geeignet, oft gibt es auch organisatorische Dinge, die gefiltert werden müssen. Also wir brauchen Schnittstellen, auf jeden Fall. Ähm, um den Überblick zu behalten. Das hat halt auch damit zu tun, dass wir so viele verschiedene Themen behandeln, also, dass es nicht ein Produkt ist, an dem alle arbeiten, sondern 27 verschiedene, ja. Da brauchst du irgendwann mal diese Schnittstellen.	Trotzdem gibt es Struktur, formal bracht man das. Nicht jede Information ist zu jedem Zeitpunkt für alle geeignet; oft sind es auch organisatorische Dinge, die gefiltert werden müssen. Wir brauchen auf jeden Fall Schnittstellen. Das hat auch damit zu tun, dass wir so viele verschiedene Themen behandeln (27 verschiedene Produkte). Da braucht man irgendwann Schnittstellen.	Struktur ist formal notwendig; für Informationsweitergabe, organisatorische Dinge, etc. Schnittstellen notwendig, da 27 unterschiedliche Produkte.	Kategorie 1b) -) Struktur formal notwendig -) Struktur für Organisation und Informationen -) Schnittstellen notwendig, da viele unterschiedliche Bereiche / Produkte	
13		Okay verstehe, ja. Das ist aber klar. Würdest du sagen, ihr habt eine schnelle Entscheidungsfindung im Unternehmen?				

13-14	476-482	<p>Ich ... jein. Manchmal super schnell, geht das so wie bei dem ratzfat, bei Sapiro ... manchmal extrem lang, weil einfach zu viele Faktoren sind, die man nicht abschätzen kann und wo's einfach schwierig ist zu entscheiden, ja. Aber es ist ähm, z.B., ein Beispiel, wenn ich jetzt sag, mach ma, es wär cool, das und das mit 3.000 Euro ein Event machen, weil da wär das und das und könn ma das machen und ja und ja. Also es kann sein, dass es superschnell geht, und bei manchen bei anderen Dingen fehlt uns einfach zu viel Info sodass wir's wirklich entscheiden können.</p>	<p>Manchmal super schnell und "ratzfat", wie bei Sapiro; und manchmal extrem lang, weil viele Faktoren mitspielen und man das nicht abschätzen kann. Bei manchen Dingen kann es sein, dass es super schnell geht und bei anderen Dingen fehlt uns die Info um wirklich entscheiden zu können.</p>	<p>Manchmal schnelle Entscheidungsfindung, manchmal sehr langsam (abhängig von unterschiedlichen Faktoren).</p>	<p>Kategorie 1b) -) manchmal schnelle Entscheidungsfindung, manchmal sehr langsam</p>	
14		<p>Okay. Aber liegt das daran, dass zu viele Leute an der Entscheidungsfindung beteiligt sind?</p>				
14	485-489	<p>Hm ja ... hm, naja, manchmal werden Dinge sehr schnell entschieden und dann kommt der Verkauf oder ich oder wer auch immer und sagt, warum machen wir das eigentlich? Und dann kommen wir drauf dass das eine total innovative super Entscheidung war und keiner hat sich aber eben die Zeit genommen um anzuschauen „brauch ma das wirklich und was ist das Umfeld, das Mitbewerbsumfeld?“.</p>	<p>Manchmal werden Dinge sehr schnell entschieden. Dann kommt z.B. der Verkauf und fragt warum wir das machen. Dann kommen wir darauf, dass das eine total innovative Entscheidung war und sich aber niemand die Zeit genommen hat um sich anzuschauen ob wir das wirklich brauchen und wie das Mitbewerbsumfeld aussieht.</p>	<p>Manchmal zu schnelle Entscheidung; man bemerkt erst später, dass Schritte nicht bedacht / vergessen wurden.</p>	<p>Kategorie 2b) -) manchmal zu schnelle Entscheidung; Schritte werden vergessen / nicht bedacht</p>	

14	489-497	Da haben wir jetzt auch einen Fall gehabt, wo wir jetzt dann eigentlich schon online gehen wollten und vier Monate diskutiert haben, wie wir das wieder los werden, und ging aber nicht haha. Also wir haben anstelle dass jetzt irgendwie zu launchen, haben wir vier Monate versucht, das noch einmal zu hinterfragen und wir kamen nicht raus aus der Geschichte, da sind wir dann eigentlich sehr langsam. Weil eigentlich hätten wir sofort sagen müssen nein wir machen das nicht, nachdem wir entdeckt haben ja das verstehen wir nicht, ja. Schwierig. Also schwierig. Ich könnte da keine generelle Antwort geben. Manche Sachen dauern absolut lang, manche Sachen gehen super schnell. Das kann man nicht sagen.	Wir haben einen Fall gehabt, bei dem wir schon online gehen wollten und dann vier Monate diskutiert haben, wie wir das wieder los werden; das ging aber nicht. Wir haben vier Monate versucht, das noch einmal zu hinterfragen und kamen aus der Geschichte nicht heraus, bei sowas sind wir sehr langsam. Eigentlich hätten wir sofort sagen müssen, dass wir das nicht machen oder zumindest sofort nachdem wir entdeckt haben, dass es nichts wird. Es ist schwierig, ich könnte keine generelle Antwort geben. Manche Sachen dauern lang, manche gehen super schnell. Das kann man nicht sagen.	Projekte, die zu schnell gestartet werden (und sich als nicht so gut herausstellen), machen Unternehmen träge. Keine pauschale Antwort; manche Entscheidungen sehr schnell, manche sehr langsam.	Kategorie 2b) -) Trägheit, weil Projekte, die zu schnell gestartet wurden, Energie rauben
14		Okay, ist ja auch eine Antwort, vielen Dank. Kurz nochmal zur Struktur, ihr habt nehme ich an, eine sehr klare Aufgabenverteilung und geregelte Kompetenzen, oder?			
14	500	Relativ, ja. Ja.	Relativ, ja.	Klare Aufgabenverteilung und geregelte Kompetenzen.	Kategorie 1b) -) klare Aufgabenverteilung -) klar geregelte Kompetenzen
14		Okay, ähm, erinnerst du dich an Momente aus deiner beruflichen Karriere, in denen du eine Idee hattest, die du als innovativ und gut empfunden hast, wo du aber an eine Grenze gestoßen bist, die einfach nicht überwindbar war?			
14	504	Eine eigene Grenze?	Eine eigene Grenze?		
14		Naja, ja, oder aber auch strukturelle Grenzen im Unternehmen oder externe Faktoren, die im Weg gestanden sind, zum Beispiel.			

14	507-512	<p>Ja. Gibt es jeden Tag genug. Nicht eine, es gibt immer wieder Dinge, wo du sagst, das wäre jetzt cool, wenn wir das machen könnten, und dann hast du entweder Redaktionen, die das nicht machen wollen, oder du hast du weißt einfach das Investment wär zu groß, oder du weißt einfach dass du ähm irgendwem intern weh tun würdest. Also von wir hätten eine Idee, welches Medium wir bräuchten und das geht nicht, weil das machen grad die, und ja. Gibt es. Würd sagen, mindestens einmal pro Monat „können wir nicht machen, weil“.</p>	<p>Ja, da gibt es jeden Tag genug. Es gibt immer wieder Dinge, wo man denkt, das wäre jetzt cool und dann machen es entweder die Redaktionen nicht oder das Investment wäre zu groß. Oder man würde intern jemandem weh tun, der gerade das Medium braucht, das man selbst brauchen würde. Ich würde sagen, es gibt mindestens einmal pro Monat ein "können wir nicht machen, weil ...".</p>	<p>Unterschiedliche Faktoren, wenn Idee nicht umgesetzt wird / umgesetzt werden kann. Mind. 1x pro Monat kann Idee nicht umgesetzt werden.</p>	<p>Kategorie 2b) -) wenn Idee nicht umgesetzt wird, hat das unterschiedliche Gründe -) 1x im Monat gute Idee nicht umgesetzt</p>	
14		<p>Okay, verstehe. Aber hat das dann auch mit euren Kunden zu tun, dass ihr einen Vorschlag habt und der Kunde dann nicht bereit dafür ist?</p>				

15	515-527	<p>Naja auch. Das hast du auch. Also wir haben jetzt ein riesen Projekt gerade gehabt, mit einem Handelskunden, das ein, mehrere Phasen hatte, und die vierte und fünfte Phase dieses Projekts wär eine echt coole, extrem coole Videoproduktion gewesen, die wirklich absolut der Wahnsinn wäre, da spricht man drüber, ja. Ähm, und, das ist denen, die wollen das zwar noch machen, haben gerade im Unternehmen eine komplette Umstellung, IT und alle Augen sind auf dem Projekt und ich weiß nicht ob sie's machen werden. Aber das Ding ist so cool, dass wir wirklich schon von jemandem, mit dem wir das machen würden, der ist im Filmgeschäft und der hat gesagt dass hat er noch nie gesehen. Und das, jetzt liegt da dieser Schatz brach und wir zittern dass wir das machen dürfen, weil es einfach großartig wär. Das ist jetzt, das geht halt mehr in Richtung Kampagnen-Idee, ja. Ja ja, es gibt solche Dinge, wo du dir denkst, mah das wär so cool, es wär so easy, es wär so super, weil du halt so viel zu tun hast und Kunden haben halt oft dann auch Angst, Dinge umzusetzen, weil sie vielleicht einen Tick zu heavy sind und zu innovativ, ja. Ganz oft.</p>	<p>Ja das hast du auch. Wir hatten gerade ein riesiges Projekt mit einem Handelskunden, das mehrere Phasen hatte, und in der vierten und fünften Phase hätte es eine extrem coole Videoproduktion gegeben, die der absolute Wahnsinn gewesen wäre; über so etwas spricht man. Und der Kunde will das zwa rnoch machen, aber hat gerade eine komplette Umstellung und ich weiß nicht, ob sie es machen werden. Sogar jemand aus dem Filmgeschäft hat gesagt, dass er so etwas noch nie gesehen hat. Also liegt dieser Schatz offen und wir müssen aber zittern, ob wir ihn machen dürfen. Das ist jetzt z.B. eine Kampagnen-Idee, aber es gibt so Dinge, bei denen man sich denkt, dass sie cool und easy wären und der Kunde hat aber Angst, es umzusetzen, weil sie vielleicht einen Tick zu innovativ sind.</p>	<p>Kunden haben oft Angst, eine sehr innovative Idee umzusetzen;</p>	<p>Kategorie 2b) -) Kunden als Grenze; oft Skepsis gegenüber sehr innovativen Projekten</p>	
15		<p>Okay vielen Dank. Dann sind wir eigentlich schon am Ende des Interviews und kommen zu einer abschließenden Frage. Wo siehst du persönlich die Stärken und Schwächen von B3 in Bezug auf Innovationsmanagement?</p>				

15	531-534	<p>Ähm ... die Stärke ist mit Sicherheit, dass wir mit der B3 Holding jemanden im Hintergrund haben, der bei großen Investitionen tatsächlich die Geldmittel hat das in der ersten Phase zu unterstützen, ja. Also da gibt es auch einen Inkubator, da gibt es auch Innovationsbewerbe wo man sich auch mit einer eigenen Idee bewerben kann, das ist schon ein cooles Backup.</p>	<p>Die Stärke ist mit Sicherheit, dass wir mit der B3 Holding jemanden im Hintergrund haben, der bei großen Investitionen tatsächlich die Geldmittel hat, um uns ab der ersten Phase zu unterstützen. Es gibt einen Inkubator und Innovationsbewerbe, bei denen man sich mit einer eigenen Idee bewerben kann. Das ist ein cooles Backup.</p>	<p>B3 Holding unterstützt als Mutterkonzern mit Geldmittel in der ersten Phase einer Innovation. Inkubator und Innovationsbewerbe.</p>	<p>Kategorie 1b) -) B3 Holding unterstützt mit Geldmittel</p>	<p>Kategorie 2b) -) finanzielle Unterstützung durch B3 Holding</p>
15	534-544	<p>Ähm, wenn man dann den Nachteil jetzt, das ist jetzt, wenn man B3 nimmt, wenn ich jetzt an Innovation denk, die im kleineren passiert, also nicht an ein ganzes Business Modell mit Millionen von Euro Umsatz, sondern vielleicht auch nur im Alltag oder neue Kundenideen, die halt auch bissi Umsatz bringen, fehlt es uns im Alltag oft an der Umsetzungskraft im Manpower oder an, nicht jetzt nur das umzusetzen, sondern sich das nochmal genau anzuschauen, wie ich das Produkt einordne, ja. Also wie immer, zu wenig Leute, würd ich mal sagen, oder die Leute an Dingen arbeitend, die grad wichtiger sind. Weil wir hätten die Kompetenz, die kompetenten Leute, aber die sind dann mit irgendwelchen anderen Dinge zu. Wir haben, z.B. DSGVO, das hat von uns würd ich mal sagen drei Leute für ein Jahr gelähmt. Die haben eigentlich einen Job, ja. Ähm, ja.</p>	<p>Ein Nachteil ist, dass es Innovation, die "klein" und im Alltag passiert, oft an Umsetzungskraft im Manpower fehlt. Wir haben immer zu wenig Leute; oder Leute, die an anderen Dingen arbeiten, welche grad wichtiger sind. Wir hätten kompetente Leute, aber die sind mit irgendwelchen anderen Dingen beschäftigt. Die DSGVO z.B. hat drei unserer Leute für ein Jahr gelähmt.</p>	<p>personelle Ressourcen schränken Umsetzung von Innovationen ein; limitiert - zu wenig Leute, die mit zu vielen Aufgaben betraut sind (haben neben neuen Innovationen auch einen Alltag).</p>	<p>Kategorie 1b) -) personelle Ressourcen limitiert, schränkt Umsetzung von Innovationen ein</p>	<p>Kategorie 2b) -) personelle Ressourcen limitiert, schränkt Umsetzung von Innovationen ein</p>
15	544-547	<p>Der Vorteil ist, dass wir extrem innovationsbereit sind, und willig und wirklich alles was neu anflattert anschauen und sehr schnell entscheiden wird's was, mach ma das was oder nicht, also da sind wir schon schnell um die Grundsatzentscheidung zu treffen, bleib ma da dran?</p>	<p>Der Vorteil ist, dass wir extrem innovationsbereit und willig sind. Wenn eine neue Idee hereinflattert entscheiden wir sehr schnell, ob wir das machen oder nicht. Bei der Grundsatzentscheidung "bleiben wir da dran?" sind wir sehr schnell.</p>	<p>Mitarbeiter in der Regel sehr innovationsbereit. Grundsatzentscheidung, ob etwas gemacht wird, sehr schnell.</p>	<p>Kategorie 4) -) Mitarbeiter sehr innovationsbereit -) schnelle Grundsatzentscheidung</p>	<p>Kategorie 2b) -) Mitarbeiter sehr innovationsbereit -) schnelle Grundsatzentscheidung</p>

15	547-551	<p>Aber ähm, dann ist es wirklich so, dass wir manchmal, wir haben entschieden wir tun das so, aber dass es sehr lang dauern kann, bis wir dann ins laufen kommen. Einfach weil, wir haben einen Job. Und nicht, weil wir jetzt eine Innovation haben, kommen automatisch zwei neue Leute daher. Und dann kann es sein, dass es schon wieder so lange dauert, dass es schon wieder per se ist.</p>	<p>Aber wenn wir uns entschieden haben, kann es manchmal sehr lange dauern, bis es dann ins laufen kommt. Weil wir haben einen Job und bei Innovationen bekommen wir nicht automatisch zwei neue Leute. Da kann es sein, dass das so lange dauert, dass es schon wieder per se ist.</p>	<p>Bis Idee gestartet wird, vergeht viel Zeit - in Branche manchmal zu viel Zeit, sodass Idee nicht mehr "gut".</p>	<p>Kategorie 2b) -) manchmal dauert es lange, bis Umsetzung gestartet wird -) wenn man in Branche zu lange wartet, ist es zu spät</p>	
15-16	551-562	<p>Noch ein Projekt als Abschluss, ein medienübergreifendes Projekt, über mehrere Firmen, nicht nur wir ... war so eine, ein Gerät wo man sozusagen Werbemittel vorher hinschicken kann, also eine Software, und die werden dann getestet, ob sie groß genug sind, ob sie klein genug sind, und ob sie technisch in Ordnung sind, ja. Weil das ist irrsinnig aufwendig, wenn du einen Banner kriegst und dann ist der eigentlich nicht passend, dann schickst du ihn wieder zurück, dann ändert ihn die Agentur, dann wird er wieder geschickt, schaut wieder ob's funktioniert, also furchtbar mühsam. Und da hätte es eine Möglichkeit gegeben, so ein Tool zu bauen, du lädst das hoch und das Tool macht das alles und zeigt rot grün gelb. Und die Werbeagentur spielt das solange dort rein bis es passt. Drei Jahre arbeiten wir an dem, mehrere Firmen, jetzt ist das Ding programmiert worden, es wurde nicht mit allen Stakeholdern abgestimmt und das Ding ist wertlos und funktioniert nicht.</p>	<p>Abschließend noch ein medienübergreifendes Projekt, das über mehrere Firmen gegangen ist. Das war eine Software, an die man Werbemittel schicken kann, um zu testen, ob sie groß oder klein genug sind und ob sie technisch in Ordnung sind. Weil das ist irrsinnig aufwendig, wenn du einen Banner bekommst, der nicht passt; dann schickst du ihn wieder zurück, die Agentur ändert ihn, schickt ihn retour, man muss wieder schauen, ob es funktioniert usw. Das ist furchtbar mühsam. Da hätte es eine Möglichkeit gegeben, ein Tool zu bauen, in das man das hochlädt und das zeigt dir dann rot, grün und gelb an. Die Werbeagentur würde das dort solange einspielen, bis es passt. Drei Jahre arbeiten wir an dem und jetzt ist das Ding programmiert worden, wurde aber nicht mit allen Stakeholdern abgestimmt, ist wertlos und funktioniert nicht.</p>	<p>Projekt mit Unternehmen der Publisher-Branche zur Überprüfung von Werbemitteln - nach drei Jahren fertig, aber wertlos.</p>	<p>Kategorie 2b) -) Trägheit und Zeitraub gilt für gesamte Publisher-Branche</p>	

16	562-570	<p>Und das sind so diese Dinge, große Innovationen, die wirklich marktbewegend sind, die uns alle vorwärts bringen müssten, unfassbar lange dauern, weil so viele mitreden, dass man so lange redet, bis es schon wieder tot ist. Also das ist die Publisher-Branche in Österreich, da gibt es zwar gemeinsame Verbände, aber bis aus diesen, aus dieser Zusammenarbeit tatsächlich was richtig gutes zusammen gemacht wird, da vergehen 100 Jahre und dann ist es vorbei. Da sind wir, also Markt Österreich Publisher „komm wir machen was gemeinsam“ das ist etwas, was uns dann auch extrem behindert, weil du musst jemanden dort hin entsenden, der das mitbetreut und dann eiern die herum und dann ist es nichts und ja. Das ist sozusagen eines, das uns extrem auch extern immer Steine in den Weg legt, ja.</p>	<p>Große Innovationen, die wirklich marktbewegend sind und uns alle vorwärts bringen würden, dauern unfassbar lange, weil so viele mitreden, dass man solange redet, bis es schon wieder tot ist. Das ist die Publisher-Branche in Österreich. Es gibt zwar gemeinsame Verbände, aber bis aus dieser Zusammenarbeit etwas wirklich gutes entsteht, vergehen 100 Jahre und dann ist es vorbei. Das ist etwas, das uns auch extrem behindert, weil man jemanden dorthin senden muss, der das mitbetreut. Das ist extern eine Sache, die uns immer wieder Steine in den Weg legt.</p>	<p>Große marktbewegende Innovationen brauchen sehr viel Zeit, da zu viele Parteien involviert sind. Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche sehr langwierig; behindert sehr.</p>	<p>Kategorie 2b) -) marktbewegende Innovationen brauchen sehr viel Zeit, da viele Parteien involviert -) Zusammenarbeit mit externen Unternehmen sehr zeitintensiv (behindert B3)</p>	
----	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--