

“Du bist nie allein”

Unternehmenskultur als regionaler Faktor

Karin Grasenick und Marlies Windhaber

1. Einleitung: Was ist Kultur?

Der Begriff „Kultur“ hat viele verschiedene Bedeutungen und findet seinen Ursprung in der Erforschung (der westeuropäischen Welt) „fremder“ Kulturen, ihrer Lebensformen und der dahinter liegenden Denkmuster. Kultur bezieht sich in diesem Sinne auf die Werte einer bestimmten Gruppe, die Normen, die ihre Mitglieder befolgen und die materiellen Güter, die sie hervorbringen. Die Verhaltensweisen und zugrunde liegenden Werte jedes einzelnen Individuums bilden den „Charakter“ einer Kultur und können je nach den gesellschaftlichen Werten und Normen zum Teil erhebliche Unterschiede aufweisen.¹⁾

Kulturelle Muster dienen als Orientierungssysteme, Interpretationsschemata und Problemlösungsmechanismen und erfüllen damit wichtige Funktionen. Kultur ist nicht starr, sondern verändert sich mit den sich ebenfalls wandelnden äußeren und inneren Anforderungen, wobei das Ausmaß der Anpassungsfähigkeit selbst wieder von in der Kultur verankerten Normen abhängt. Neue Entwicklungen und externe Veränderungen treffen auf bewährte Traditionen und Vertrautes. Daraus entsteht eine wichtige Basis für unternehmerisches Wirken. Kultur beeinflusst insbesondere die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, u.a. durch Lern- und Veränderungsbereitschaft, Toleranz²⁾, Vertrauen, Risikobereitschaft (vgl. Florida 2004). Regionen und Unternehmen beeinflussen sich dabei wechselseitig. Unternehmen beeinflussen mit ihrer sektoralen Ausrichtung, ihrem Arbeitskräftebedarf und ihrer Innovationskraft regionale Entwicklungen.

Den Rahmen dieses kulturellen Wandels bilden gesellschaftliche und ökonomische Trends sowie Instrumente der regionalen und nationalen Politik. Die Einflussfaktoren, werden durch formelle und informelle Kommunikation zwischen den regionalen und nationalen Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft vermittelt.

Im folgenden werden ausgehend von dem Begriff der Unternehmenskultur konkrete inner-betriebliche Handlungsfelder abgeleitet und deren Zusammenhang zur Gestaltung gezielter regionaler Fördermaßnahmen erläutert.

2. Unternehmenskultur

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

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

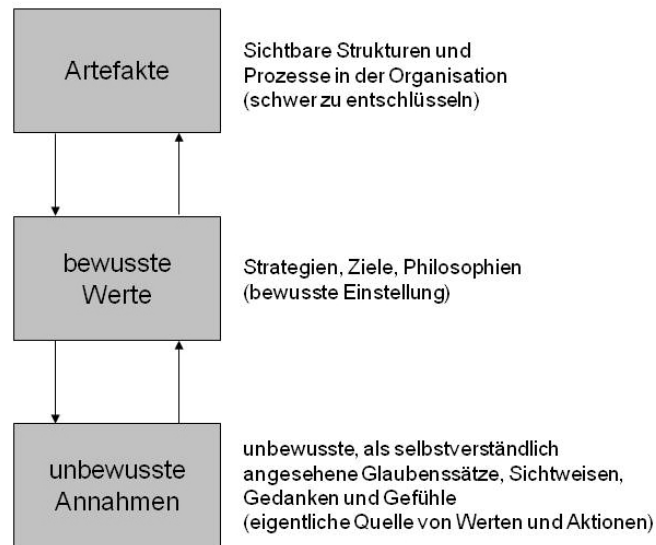
„a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaption and internal integration that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.“³⁾

Organisationskultur besteht laut Schein nicht nur aus den „sichtbaren“ Erscheinungen, abfragbaren Werten oder beobachtbaren Verhaltensweisen einer Gruppe, sondern auch – und insbesondere – aus den ihnen zugrunde liegenden „basic assumptions“, die sich im Verlauf des Umgangs mit inneren und äußeren Einflüssen herauskristallisiert haben, und die quasi als „Selbstverständlichkeiten“ unbewusst wirken und deshalb von den Mitgliedern nicht mehr hinterfragt werden. Dazwischen können „espoused values“⁴⁾ eingeordnet werden, d.h. „bewusste Werte“, Prinzipien und Ziele, die von den Mitgliedern einer Gruppe geteilt und als wichtig erachtet werden. Sie legen feinen Handlungsrahmen fest, wie mit Problemen und neuen Anforderungen umzugehen ist. Darunter fällt etwa die Frage, ob bzw. in welcher Form Kritik geübt werden darf, wie

wichtig informelle Treffen beispielsweise auch nach der Arbeit sind oder ob Scherzen am Arbeitsplatz als unpassend empfunden wird.

Schein analysiert Kultur demzufolge auf drei Ebenen:

Abbildung 1: Drei Ebenen-Modell von Kultur (nach Schein, 1992)



2.1. Dimensionen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur

„Innovation“ wird in einem Umfeld, das durch zunehmende Mobilität, wachsende Konkurrenz auf internationalen Arbeits-, Absatz- und Kapitalmärkten und dynamische technologische Entwicklungen gekennzeichnet ist, immer wieder als der Schlüssel zum Erfolg propagiert. Während das klassische Wettbewerbskonzept den Fokus auf die harten Faktoren der Produktion legt, gewinnen so genannte „weiche“ Faktoren heute zunehmend an Bedeutung: Die Verkürzung der Entwicklungszyklen technischer Produkte erfordert auch eine Verkürzung der Zyklen von Produktions- und Dienstleistungsprozessen, was insbesondere Prozesse der Arbeitsorganisation, Weiterbildung und Kompetenzentwicklung betrifft. Unternehmen stehen im Veränderungsprozess vor einer doppelten Aufgabe: Sie müssen einerseits Wandlungs- und Lernfähigkeit ermöglichen, andererseits aber auch Sicherheit und Stabilität vermitteln. An die Beschäftigten wird die Anforderung gestellt, flexibel und lernfähig zu sein. Dazu bedarf es neben Lernmöglichkeiten auch eines hinreichend stabilen Umfeldes, in dem sie ihre Fähigkeiten und Kreativität entfalten können.

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

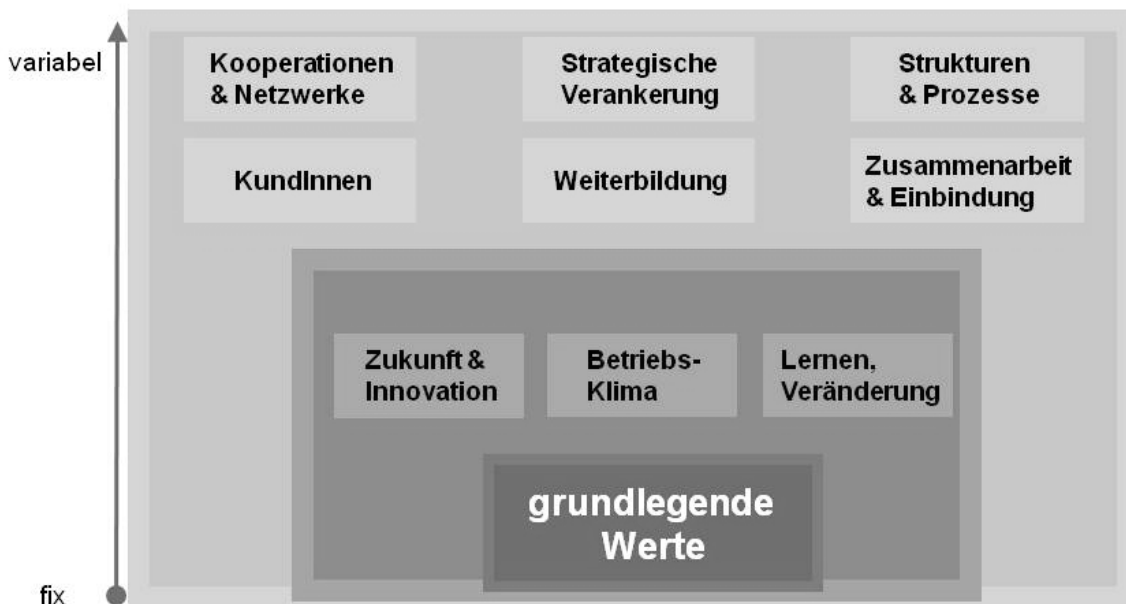
Eine der wesentlichen Grundhaltungen, die ein innovationsförderliches Klima kennzeichnen, ist laut Schein die Überzeugung, das eigene Umfeld in einem gewissen Maße planen und gestalten zu können,

was eine permanente Auseinandersetzung mit den spezifischen Gegebenheiten und einen zureichenden Blick in die Zukunft voraussetzt. Ein klares Leitbild, konkret formulierte Ziele, die in absehbarer Zeit erreicht werden sollen, und eine positive Vision spiegeln diese Grundhaltung wider. Für die Umsetzung der im Leitbild verankerten Ziele müssen entsprechende Strukturen und Prozesse im Unternehmen vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Ein weiterer genannter Punkt ist ein positives Menschenbild. Es ermöglicht ein grundsätzliches Vertrauen, offene Kommunikation, einen respektvollen Umgang miteinander, der gleichzeitig ohne streng hierarchische Strukturen auskommen kann. Die Überzeugung, dass sich Menschen weiterentwickeln (können), bildet die Basis für eine Unternehmenskultur, in der Wert auf MitarbeiterInnenqualifizierung in einem sehr umfassenden Verständnis gelegt wird und einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Die prinzipielle Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem bzw. vom Altbekannten und Erprobten Abweichenden, die ebenfalls von Schein genannt wird, ermöglicht Kreativität und offene Beziehungen zu (ökonomischen, politischen, wissenschaftlichen...) PartnerInnen, die für wechselseitige Austauschprozesse

(Ressourcen, Know-how etc.) genutzt werden können. Diese setzen sowohl im Inneren eines Betriebes als auch für die Kooperation mit dem Umfeld viele, mehrschichtige Kanäle für den Informations- und Wissensaustausch voraus. In einem Umfeld, das wie das heutige durch zunehmende Komplexität und Beschleunigung gekennzeichnet ist, tritt nach Schein die Beziehungsebene in den Vordergrund. Partizipation und Kooperation im Unternehmen sowie eine verstärkte Zusammenarbeit mit und Orientierung an den KundInnen sind in diesem Sinne als wesentliche Kennzeichen einer Innovationskultur zu benennen.

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

Abbildung 2: Faktoren einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur © convelop



Die als innovationsförderlich herausgearbeiteten Punkte bzw. Grundhaltungen bedürfen förderlicher Rahmenbedingungen und finden ihren Niederschlag in den von Schein als Artefakte bezeichneten sichtbaren Strukturen und Prozessen eines Unternehmens: Klarheit und Transparenz im Organisationsaufbau, de facto vorhandene Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, offene Informationsstrukturen sowie klare Zuständigkeiten für Kontakte zu PartnerInnen, das Vorhandensein von Ansprechpersonen bei neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen, festgesetzte Teambesprechungen etc. dienen als messbare Indikatoren

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

gungen für das Handeln der Beschäftigten und wirken damit als zentrale Kulturträger und -gestalter.⁵⁾ Es liegt an den Führungskräften,

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

So ist es für Personen in Führungspositionen unabdingbare Voraussetzung, die eigenen Grundhaltungen zu reflektieren sowie initiatives, kooperatives Verhalten seiner/ihrer MitarbeiterInnen zu honorieren. In diesem Sinne gilt es, Führungskräfte in Beratungsgesprächen mit gezielten Coachings und Trainings zu unterstützen und ein Bewusstsein für die oben dargestellten Zusammenhänge zu schaffen. Erst auf dieser Basis können durch die Implementierung konkreter Maßnahmen, etwa die Verbesserung von Organisationsstrukturen und Prozessen, der Ausbau von Netzwerken und KundInnenkontakten etc., langfristige Wirkungen – im Sinne der gesteigerten Fähigkeit eines Unternehmens, interne und externe Wandlungsprozesse zum eigenen Nutzen zu gestalten – erzielt werden. Innerbetriebliche Gestaltungsfelder liegen – mit unterschiedlichen Zielsetzungen (Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Strategie- und Marktinnovationen sowie Personal- und Sozialinnovationen) – etwa in den Bereichen Personal, Technik- und Organisationsentwicklung und/oder der Unternehmensstrategie, wobei zur Unterstützung der jeweils angestrebten Entwicklung vielfältige Methoden (etwa Workshops, Trainings, Beratung und Coaching) eingesetzt werden können.

2.2 Die besondere Bedeutung von betrieblichen Wachstumsphasen

Der überwiegende Anteil europäischer Unternehmen sind Klein- und Mittelbetriebe, insbesondere Kleinbetriebe. Betriebliche Wachstumsphasen stellen eine besondere Herausforderung dar. Je nach Größe bzw. Wachstumssprung können dabei spezifische Anforderungen differenziert werden, die mit besonderen Führungsanforderungen und damit auch mit der Notwendigkeit der Weiterentwicklung der

Unternehmenskultur verbunden sind [9-14 MitarbeiterInnen: Überwindung des Teamcharakters, 15-50 MitarbeiterInnen: Differenzierungsbedarf, 51-250 MitarbeiterInnen: Prozessoptimierung].

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

Integration von neuen MitarbeiterInnen in eine Stammbesellschaft: Wenn Entwicklungsphasen eines Unternehmens gemeinsam gemeistert werden, so entsteht eine spezifische Kultur und eine stärkere Bindung zwischen den Personen. Viele Dinge werden nicht mehr explizit ausgesprochen. Für neue KollegInnen können versteckte Erwartungen, unklare Zuständigkeiten und starke interne Bindungen große Barrieren darstellen, es entsteht die Gefahr der Bildung von Subgruppen. Hinzu kommt, dass es für die Einarbeitungsphase oft an Planung und Einsatz der notwendigen Ressourcen mangelt. Schlechte Einschulung und mangelnde Integration führen zu mangelnder Effizienz und im schlimmsten Fall zu hoher Fluktuation. Stabilität in der Personalstruktur und eine gute Personalentwicklung sind jedoch essentiell für die Arbeitszufriedenheit und damit den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

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

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

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

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

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

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

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

Das Betriebsklima kann als Kernaspekt einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur betrachtet werden, wird jedoch auch maßgeblich von einer erfolgreichen Gestaltung der Rahmenbedingungen beeinflusst. Diesem Zusammenwirken sollte besondere Beachtung geschenkt werden.

2.3 Zur Meßbarkeit der Unternehmenskultur

Zur Messung der Unternehmenskultur können prinzipiell zwei unterschiedliche Zugänge gewählt werden:

- 1 standardisierte Instrumente welche von Dienstleistungsunternehmen angeboten werden und den Vorteil bieten, ein spezifisches Unternehmen mit größen und branchen-spezifischen „Standards“ vergleichen zu können.⁶⁾
- 2 Tiefeninterviews und Fokusgruppen⁷⁾, welche es erlauben, auf die betrieblichen Besonderheiten detailliert einzugehen und entsprechend spezifische Maßnahmen abzuleiten.

Auf regionaler Ebene kann die Differenzierung ähnlich vorgenommen werden:

- 1 Makroökonomische Indikatoren können erste Hinweise bzgl. relevanter Standortfaktoren geben (bspw. Studierende in einer region, unter besondere Berücksichtigung ausländischer Studierender, betriebliche Forschungsquoten etc.)
- 2 Dokumentenanalysen sowie Interviews und Fokusgruppen und Diskussionsforen ermöglichen eine differenzierte Beurteilung relevanter Handlungsspielräume sowie einen Dialog der regionalen Institutionen mit den Unternehmen, um spezifische Maßnahmen zu gestalten.

3. Impulse für Fördermaßnahmen seitens der Politik

Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist ein zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg, d.h. den wirtschaftliche Erfolg jedes einzelnen Unternehmens und damit der gesamten Region. Besonders kritisch sind dabei Phasen der Veränderung und des Wachstums, in der die zeitlichen Ressourcen knapp sind, aber gleichzeitig der Bedarf an Neuorientierung und aktive Gestaltung besonders hoch ist. Hier können Fördermaßnahmen gezielte Impulse setzen. Potenzielle Fördermaßnahmen im Kontext einer wirtschaftlich relevanten kulturellen Entwicklung können in drei strategische Bereiche gegliedert werden:

- 1 Unterstützung der innerbetrieblichen Entwicklung, insbesondere in Wachstumsphasen⁸⁾

- 2 Unterstützung der Vernetzung mit anderen Unternehmen und Organisationen
- 3 Gestaltung von Rahmenbedingungen und Standortfaktoren

Für jeden der strategischen Bereiche können Handlungsbereiche und Potenziale zur Gestaltung durch den Einsatz zielgerichteter Förderungen definiert werden:

1. Unterstützung der innerbetrieblichen Entwicklung, insbesondere in Wachstumsphasen
 - 1.1. Initiierung innerbetrieblicher Lernprozesse zur Förderung eines „wertschätzenden Umgangs“ und von Diversität (Breite Beteiligung der Belegschaft bspw. im Innovationsprozess bei Ideengenerierung und Umsetzung)
 - 1.2. Gestaltung spezieller Weiterbildungsangebote für soziale Kompetenzen (Coaching, Training zu Verhaltensänderungen für MitarbeiterInnen und Führungskräfte)
 - 1.3. Verbesserung von Organisationsstrukturen (Anpassung an geänderte Rahmenbedingungen, Erhöhung der Transparenz, Rollenklarheit und Aufgabenbeschreibungen etc.)
 - 1.4. Verbesserung der Kommunikation (Prozesse, aber auch Offenheit in der Kommunikation, Umgang mit Informationen)
 - 1.5. Optimierung des KundInnenkontaktes (Zufriedenheitsanalysen, Rückkopplung von KundInnenfeedback in Entwicklungs- und Produktionsprozesse)
 - 1.6. Förderung der langfristigen Umsetzung innerbetrieblicher Maßnahmen in Zeiten der Ressourcenknappheit (bspw. durch AssistentInnen, Management auf Zeit)
2. Ad 2 Unterstützung bei der Vernetzung mit anderen Unternehmen
 - 2.1. Unterstützung bei der Entwicklung regionaler und internationaler Kooperationen und Netzwerke sowie beim Einstieg in internationale Märkte. (Für innovierende Betriebe sind häufig internationale Kontakte und Zugänge zu überregionalen/internationalen PartnerInnen wesentlicher als regionale Netzwerke⁹⁾).
 - 2.2. Förderung des Erfahrungsaustausches betreffend Führung, strategischer Planung, Innovations-Management etc. durch Schaffung von Anreizmechanismen zur Weitergabe von

Erfahrungen zwischen KMUs (dieser Erfahrungsaustausch kann auch die Internationalisierung betreffen)

3. Sicherstellung innovationsförderlicher regionaler Rahmenbedingungen
 - 3.1. Bewusstseinsbildung für die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Bewältigung von Phasenübergängen durch Veranstaltungen, Zeitungsartikel, Förderung von „Unternehmenskulturchecks“ etc.
 - 3.2. Schaffung eines „kreativen Milieus“, in dem Diversität willkommen ist, Orte des Austausches und der Kreativität geschaffen werden, Bildung und Diskurs einen hohen Stellenwert haben, um so die Anziehungskraft für „junge Talente“ zu steigern.
 - 3.3. Berücksichtigung von Kunst und Kultur sowie regionaler Besonderheiten als identitätstiftende Maßnahmen, Standortmarketing und Raumplanung.
 - 3.4. Zusammenarbeit der unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche in Politik und Verwaltung hinsichtlich, um ein optimales Zusammenwirken aller Faktoren zu ermöglichen und Transparenz bzgl. aller Impulse und Fördermaßnahmen zu erwirken.

4 Literatur

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

Florida R., and Gates, G.: Technology and tolerance: The importance of diversity to high-tech growth. Washington, DC: Brookings Institution, Center for Urban and Metropolitan Policy, 2001.

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

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

Grasenick K., Windhaber M., Hutter R.: Unternehmenskultur und Innovation. Ein Projekt zur Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur in Netzwerken von steirischen Klein- und Mittelbetrieben. In Kooperation mit Posser B., Putzer H. und Kapfer L, gefördert durch das

Land Steiermark, Abteilung Wirtschaft, Innovation und Finanzen. März 2009. www.convelop.at

Grasenick K., in Kooperation mit Possert B., Putzer H. und Kapfer L: Unternehmenskultur und Innovation. Fokusgruppen und Ergebnisdarstellung. März 2009. www.convelop.at

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

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

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

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

Sackmann, S: Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In Nerdinger F. (Hrsg.): Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM Transfer innovativer Unternehmensmilieus. Universität Rostock, 2007.

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

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

Tairan L., Richard Florida R.: Talent, Technological Innovation And Economic Growth in China. The Martin Prosperity Institute, Josph Rotman School of Management, University of Toronto, February 2006.

2) Vgl. insbes. Richard Florida: Innovative erfolgreiche Regionen sind seiner Meinung nach durch ein Zusammenwirken von „Technologie, Talent, Toleranz“ geprägt. Je offener und toleranter eine Region ist, um so attraktiver ist sie für talentierte Menschen. (Florida, Gates 2001).

3) Schein, Edgar (1992): Organizational Culture and Leadership.

4) Ebda., S. 16.

5) Der zentrale Einfluss, der von der Art der MitarbeiterInnenführung auf eine innovative Unternehmenskultur ausgeht, wird in zahlreichen Studien hervorgehoben. Vgl. www.innobau-verbund.de (03.2008). So bestätigt etwa auch das in über 60 Ländern durchgeführte Forschungsprojekt „GLOBE“ (Global Leadership and Organizational Effectiveness Program) den Zusammenhang zwischen bestimmten Führungsidealen (Integrität, Inspiration, Leistungsorientierung und Vision, Teamorientierung sowie Entschlossenheit) und dem Erfolg eines Unternehmens: Führungskräfte, die diesen Idealen entsprechen, verfügen über nachweislich motiviertere, leistungsorientiertere MitarbeiterInnen, die sich stark mit ihrem Unternehmen identifizieren.

6) Einen hervorragenden Überblick liefert S. Sackmann (2007) „Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur“

7) Für eine detaillierte Darstellung der Vorgehensweise in Fokusgruppen sowie eine exemplarische Darstellung der Ergebnisaufbereitung siehe Grasenick et. al (2009) „Unternehmenskultur und Innovation. Fokusgruppen und Ergebnisdarstellung“

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

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

Unternehmens waren auch klare betriebswirtschaftliche Erfolge (höhere Effizienz pro MitarbeiterIn, Umsatzzuwächse, steigende Beschäftigtenzahlen etc.) zu verzeichnen.

- 9) Vgl. Buchinger E. 2007, Industriellenvereinigung, 2008 sowie Grasenick et. al. 2009.
-