



## **AgilOLab Fokusgruppen Ergebnisdokumentation**

Arbeitsdokument im Arbeitspaket 1 (AS 1.2)

Im BMBF-Projekt: „Agile Organisation für digitales Lernen und Arbeiten in produzierenden Unternehmen aus der Region Bergisches Land“

Akronym: AgilOLab (Förderkennzeichen 02L20B134)

**Patrik Fröhlich, Filiz Meidrodt, Inga Wasielewski, Stefan Diestel (Bergische Universität)**

Unter Mitarbeit von: Dominik Lenz (FGW), Julius Piwowar (WI), Leonie Theben (WI)

*Wuppertal, 2022*



### Kontakt zu den AutorInnen:

Patrik Fröhlich  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie  
Bergische Universität Wuppertal  
Tel: +49 202 439 2474  
E-Mail: [froehlich@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:froehlich@wiwi.uni-wuppertal.de)

Filiz Meidrodt  
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie  
Bergische Universität Wuppertal  
Tel: +49 202 439 5279  
E-Mail: [froehlich@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:froehlich@wiwi.uni-wuppertal.de)

### Projektlaufzeit:

05/2021 - 04/2024

### Projektkoordination:

Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V.  
Bereich Transformation & Innovation  
Dominik Lenz M. Sc.  
42859 Remscheid, Papenberger Str. 49  
Tel.: 02191-5921 -123  
E-Mail: [lenz@fgw.de](mailto:lenz@fgw.de)

Weitere Informationen unter: [www.agilolab.de](http://www.agilolab.de)

### Vorschlag zur Zitation:

Fröhlich, P. / Meidrodt, F. / Wasielewski, I. / Diestel, S. (2022): Ergebnisse der Fokusgruppen: Arbeitspapier im Arbeitspaket 1 (AS 1.2) des AgilOLab Projekts. Bergische Universität Wuppertal.

Das Projekt AgilOLab wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in den Programmen „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ und „Innovation & Strukturwandel“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

REGION.  
innovativ

# Inhalt

<b>1. Gesamtziel und Ablauf</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Fokusgruppen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Planung & Vorgehen.....	5
2.2 Ergebnisse .....	7
<b>3. Anhang</b> .....	<b>9</b>
Anhang 1. Kurzbeschreibung der AGILO-Faktoren (Stand: vor den Fokusgruppen).....	9
Anhang 2. Fragestellungen zur Gruppendiskussion/Leitfaden.....	19
Anhang 3. Vollständiges, modifiziertes AGILO-Erfolgsfaktorenmodell nach den Fokusgruppen .....	21

# 1. Gesamtziel und Ablauf

---

Ziel des ersten Arbeitspakets (AP 1) war die Identifikation unternehmensspezifischer Anforderungen und Einflussfaktoren, die sich auf agile und digitale Transformationsprozesse in Unternehmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Im Hinblick auf eine Förderung von Effizienz und Innovationsleistung wurden dabei konkrete Arbeits- und Organisationsstrukturen auf Optimierungspotentiale systematisch untersucht. Das erfolgte auf den unterschiedlichen Ebenen der Geschäftsführung, des Human-Ressource-Managements sowie in den einzelnen Teams und Abteilungen, um relevante Wirkmechanismen in den Teilbereichen der beteiligten Unternehmen identifizieren zu können. Das Ergebnis des ersten Arbeitspakets stellte ein integratives Modell aus Einflüssen und Wirkzusammenhängen dar, die eine innovationsförderliche sowie agile Prozessgestaltung in Arbeits- und Organisationsstrukturen ermöglichen.

Das Arbeitspaket 1 lässt sich in drei Arbeitsschritte (AS 1.1 – 1.3) unterteilen, die mittels unterschiedlicher analytischer Verfahren auf die Entwicklung des Erfolgsfaktorenmodells abzielen. In AS 1.1 erfolgten zunächst eine umfassende Literaturrecherche sowie die Durchführung qualitativer Interviews und quantitativer Abfragen in verschiedenen Substrukturen der teilnehmenden Unternehmen. In AS 1.2 wurden anschließend drei Fokusgruppen mit Vertreter\*innen aller Projektpartner gebildet, im Rahmen derer eine Reflektion der Ergebnisse aus 1.1 sowie eine Ergänzung relevanter Themen- und Schwerpunktbereiche erfolgte. Das Erfolgsfaktorenmodell wurde in AS 1.3 abgeleitet, wobei Design-Thinking-Workshops jeweils innerhalb der beteiligten Unternehmen realisiert wurden, um organisationsspezifische Anforderungen definieren zu können.

Dieses Dokument bezieht sich auf den Arbeitsschritt AS 1.2. Es stellt dabei folglich das Vorgehen und die Ergebnisse der Fokusgruppen dar.

## 2. Fokusgruppen

---

### 2.1 Planung & Vorgehen

Im Rahmen der Arbeitspakete 1 und 2 fand am 07.12.2021 von 12:00 Uhr bis 17:00 Uhr ein Workshoptag statt, der sich an Vertreter\*innen aller assoziierten und Projektpartner richtete. Nach einer allgemeinen Einführung wurden im ersten Veranstaltungsblock zunächst die für AS 1.2 vorgesehenen Fokusgruppen angeleitet, um die bisherigen Projektergebnisse zu diskutieren. Im zweiten Veranstaltungsblock wurde ein thematischer Schwerpunkt auf die Visionsentwicklung gemäß Arbeitspaket 2 (verantwortlicher Partner: Wuppertal Institut) gelegt, indem eine gemeinsame Vision 2030 für die Arbeitswelt der Zukunft im Bergischen Land sowie Anforderungen an die AgilO-Kompetenzplattform entwickelt wurden. Das Vorgehen und die Inhalte des zweiten Blocks werden in einem separaten Dokument beschrieben. Abbildung 1 liefert einen Überblick über den gesamten Ablauf des Workshoptages.

12.00	<b>Einführung</b> Begrüßung (WI) Überblick zum Projekt AgilOLab (FGW) Input – Arbeitswelt der Zukunft (FCA)
12.30	<b>Block 1: Fokusgruppen</b> <b>Diskussion zu den Erfolgsfaktoren für innovatives und agiles Arbeiten</b> (3 Kleingruppen, Moderation: BUW)
14.00	<b>Pause</b>
14.30	<b>Block 2: Visionsentwicklung</b> <b>Teil A: Wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft im Bergischen Land 2030 aus?</b> (1 Gruppe; Moderation: WI)  <b>Teil B: Was könnten Anforderungen an die AgilOLab Plattform sein, um die Vision 2030 zu unterstützen?</b> (3 Kleingruppen; Moderation: WI und FGW)
16.30	<b>Abschluss</b>

Abbildung 1. Ablauf des Workshoptages.

In den Fokusgruppen wurden die in vorherigen Arbeitsschritten (AS 1.1) herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren für innovatives und agiles Arbeiten umfassend und differenziert diskutiert. Das heißt, die Fokusgruppen zielten auf eine Reflexion und Interpretation der Ergebnisse von Literaturrecherche und Interviews zu den einzelnen Erfolgsfaktoren ab. Ferner sollten für die Ableitung der Anforderungen und nachfolgenden quantitativen Analysen relevante Schwerpunkte und Themenfelder ergänzt bzw. weniger einschlägige Treiber gekürzt werden. Vor diesem Hintergrund wurden einzelne Aspekte für das weitere Projektarbeit fokussiert und gewichtet.

Insgesamt nahmen 27 Beteiligte der Projekt- sowie der assoziierten Partner am Workshop teil. Vertreten waren damit die folgenden Organisationen:

- Ritter Technologie (2 Personen)
- Future Cleantech Architects (3 Personen)
- P.F. Freund & Cie. (2 Personen)
- Arnz Flott Werkzeugmaschinen (2 Personen)
- ARNTZ GmbH + Co. KG. (5 Personen)
- Eduard Kronenberg (1 Person)

Zusätzlich waren die folgenden regionalen Expert\*innen und Vertreter\*innen des Projektträgers beteiligt:

- Projektträger Karlsruhe (1 Person)

- Neue Effizienz/ Bergisch Metall (1 Person)
- Gründerschmiede Remscheid (1 Person)

Die Planung und Durchführung des Workshoptages wurde von den folgenden beteiligten Forschungspartnern übernommen:

- Wuppertal Institut (3 Personen)
- Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe (3 Personen)
- Bergische Universität Wuppertal (3 Personen)

Die Teilnehmenden wurden drei Fokusgruppen à sechs bzw. sieben Personen zugeteilt, die jeweils eine heterogene Zusammensetzung der Vertreter\*innen aus den unterschiedlichen Organisationen aufwies. In einem zeitlichen Rahmen von insgesamt 90 Minuten waren hier etwa 60 bis 75 Minuten als reine Diskussionszeit eingeplant. Um diese möglichst produktiv und störungsfrei nutzen zu können, wurden Diskussionsregeln vereinbart, die einen respektvollen und wertschätzenden Umgang untereinander sowie die Konzentration auf die Inhalte ohne Ablenkungen ermöglichen sollten. Die gesamte Gruppendiskussion wurde mit Zustimmung aller beteiligten Personen als Audioaufnahme gespeichert. Alle Teilnehmenden erhielten als Vorbereitung auf den Workshoptag das bisherige Erfolgsfaktorenmodell in einer Übersicht sowie einer Kurzbeschreibung, die neben Definitionen der identifizierten Faktoren und Treiber dazugehörige Zitate aus den halbstrukturierten Interviews (siehe Ergebnisbericht zu Arbeitsschritt 1.1) beinhalteten (siehe Anhang 1). Hiermit wurde gewährleistet, dass alle Teilnehmenden sich inhaltlich auf demselben aktuellen Stand befanden und die Diskussion produktiv gestaltet werden konnte.

Je Fokusgruppe übernahm ein\*e Vertreter\*in der BUW die Moderation und wurde dabei von einer weiteren Person unterstützt. Die Moderation sorgte für eine Fokussierung des Themas und strukturierte Diskussionsbeginn, -verlauf und -ende, wobei stets darauf geachtet wurde, das Gespräch unter den Teilnehmenden aufrechtzuerhalten. Hierfür haben die Moderatorinnen und Moderatoren (Reiz-) Argumente miteinbezogen oder Fragen in Orientierung am Leitfaden (siehe Anhang 2) gestellt. Für die Moderation stand somit eine Begleitung und Unterstützung der qualitativen Gruppendiskussion im Vordergrund, die durch Gesprächstechniken wie Rückkopplung, Paraphrasieren, Emotionalisierung und aktives Zuhören (Vogl, 2014, S. 585<sup>1</sup>) umgesetzt wurde. Gleichzeitig sollte der Schwerpunkt der Diskussion klar bei spontanen Beiträgen und Initiativen der Teilnehmenden liegen und somit ein freier Verlauf des Austausches innerhalb der gegebenen Fragestellungen gewährleistet sein. Daher sollten die Beiträge der Moderation nicht zu viel Raum einnehmen und diese grundsätzlich eher zurückhaltend erfolgen. Unterstützend übernahm eine weitere Person die Rolle der Ko-Moderation und sorgte als solche für einen Überblick über Redebeiträge, lieferte Hinweise zur Einhaltung der Zeit und fertigte Notizen für die Auswertung an.

Der Ablauf der Fokusgruppen gliederte sich in folgende Abschnitte:

1. Begrüßung, Erläuterung und Einstieg durch den\*die Moderator\*in
2. Erster Teil: Reflexion und Interpretation des Erfolgsfaktoren-Modells
3. Zweiter Teil: Diskussion von Kürzungen oder Hinzunahme einzelner Treiber der Erfolgsfaktoren
4. Dritter Teil: Fokussierung (ggf. Gewichtung) von Aspekten des Erfolgsfaktoren-Modells für das weitere Projekt

---

<sup>1</sup> Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (pp. 581-586). Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_41)

## 2.2 Ergebnisse

Für die Auswertung der Ergebnisse aus den Fokusgruppen wurden zunächst die Audioaufnahmen von allen Projektbeteiligten der BUW gemeinsam rezipiert und relevante Abschnitte detektiert. Es erfolgte eine selektive Transkription dieser Diskussionsabschnitte, wobei auch der Kontext der einzelnen Aufnahmen sowie in den Diskussionen beobachtete Besonderheiten festgehalten wurden. Die genauere Analyse des Materials fokussierte auf die drei inhaltlichen Schwerpunkte, die sich in den Fragestellungen aus dem ersten, zweiten und dritten Teil der Fokusgruppen widerspiegeln. Entsprechend dieser Fragestellungen wurden verschiedene Zitate in einem induktiven, kategoriengeleiteten Verfahren zu Aussagegruppen zusammengefasst (Mayring & Fenzl, 2019, S. 637<sup>2</sup>)

Im ersten Teil der Fokusgruppen fand eine allgemeine Diskussion, Reflexion und Interpretation des bestehenden Erfolgsfaktoren-Modells aus vorangegangenen Arbeitsschritten statt. Der Faktor A (Anwendungs- und Informationstechnik) wurde als „Anschubfaktor“ bezeichnet, der Abläufe potentiell vereinfachen kann. Folglich kann Faktor A als Wegbereiter interpretiert werden, der Arbeitsprozesse beschleunigen kann. Darüber hinaus können der IT-Support sowie interne und externe Angebote für die Weiterentwicklung dieser Technologien als relevant für die Mitarbeitenden eingestuft werden. Auch die bereits identifizierten Treiber des Faktors G (Geteilte Werte, Kultur, Skills und Teams) konnten insgesamt als bedeutsam bestätigt werden. Als zusätzliche zu beachtende Gesichtspunkte sollten künftig – soweit möglich – ggf. die unternehmensspezifische Gewichtung von Werten sowie Herausforderungen für die Werte und die Kultur durch Veränderungen bedingt durch die Digitalisierung berücksichtigt werden. Für den Faktor I (Informationen, Lernen und Aufgabengestaltung) wurden alle vorab identifizierten Treiber als wichtig erachtet, wobei insbesondere der Transparenz eine zentrale Rolle zukommt. Als neuer Aspekt sollte beachtet werden, dass die Flexibilität der Aufgabenstellungen in der Zielgruppe nicht überall gleich realisierbar sei. Auch der Faktor L (Leadership, Strategie & Vision) und die zugehörigen Treiber konnten als wirksame Rahmenbedingungen beurteilt werden, die die Grundlage für neuartige Innovationen bilden. Es zeigte sich eine besondere Betonung der Relevanz von Flexibilität in der Führung und der Kommunikation von Visionen. Schließlich wurden in der Diskussion auch der Faktor O (Organisation, Prozesse und Strukturen) und die entsprechenden Treiber als grundlegend für Innovation und Agilität bestätigt werden. Vor diesem Hintergrund stellten sich insbesondere die Effizienz sowie die Möglichkeiten für Innovations-Freiraum bzw. unterstützende Strukturen als wichtige Aspekte für die Mitarbeitenden heraus.

Im zweiten Teil der Fokusgruppen wurden eventuelle Kürzungen und Erweiterungen der einzelnen Faktoren diskutiert. Die Aspekte Nachhaltigkeit und Transparenz wurden als übergeordnete bzw. Meta-Themen identifiziert, die sekundär im Projekt verankert werden sollen. Der Faktor I wurde um den Aspekt der Unterschiedlichkeit einzelner Arbeitsbereiche ergänzt, welche etwa mit einem unterschiedlichen Ausmaß an Flexibilität in den Arbeitsprozessen und daraus resultierenden Spannungen einhergehen könnte. Angemerkt wurden zudem mögliche Interdependenzen und Überschneidungen der Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Dieser Aspekt wurde in der einführenden Beschreibung des Erfolgsfaktorenmodells mit aufgenommen. Bezüglich etwaiger Kürzungen des Modells wurden die Aspekte der Exploitation sowie der Anreizsysteme diskutiert. Während Erstere im Modell bestehen bleiben, werden die Anreizsysteme aus dem Modell gestrichen und vorerst nur noch in einer ausführlicheren Textversion des Erfolgsfaktorenmodells erwähnt.

Der dritte Teil der Fokusgruppen beinhaltete schließlich eine Fokussierung des bestehenden Modells. Insgesamt wurde dieses als guter Ideengeber bewertet und alle bisher erarbeiteten Faktoren und Treiber als grundlegend wichtig erachtet. Somit kann das Modell als Grundlage und modulares System dienen, wobei der jeweilige Fokus auf einzelne Aspekte

---

<sup>2</sup> Mayring, P., Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)

unternehmensspezifisch variieren kann. Auch diese Anmerkungen wurden in der Einführung zu dem Erfolgsfaktoren-Modell ergänzt.

Das finale Ergebnis der Fokusgruppen stellt das modifizierte Erfolgsfaktorenmodell dar, das entsprechend der Anmerkungen und Diskussionspunkte angepasst wurde. Abbildung 2 bietet einen Überblick über das Modell, eine detailliertere Darstellung ist dem Anhang zu entnehmen.



Abbildung 2. Überblick über das modifizierte AGILO-Erfolgsfaktorenmodell.

# 3. Anhang

---

## Anhang 1. Kurzbeschreibung der AGILO-Faktoren (Stand: vor den Fokusgruppen)



Lehrstuhl  
für Arbeits-,  
Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL



### Kurzbeschreibung der als relevant identifizierten Faktoren für Innovationsförderung & Agilität (AGILO-Faktoren)

#### Anwendungs- und Informationstechnik sowie Technik insgesamt

##### Anwendungstechnik

###### Automatisierung

**Definition:** Im Rahmen der Anwendungstechnik bezieht sich der Begriff Automatisierung auf den Einsatz von technischen und digitalen Mitteln in der Fertigung, um Prozesse selbstständig ablaufen zu lassen, sodass weniger oder gar keine menschliche Bedienung mehr nötig ist.

**Zitat:** „[...] wir konzentrieren uns auf wertschöpfende Arbeit und automatisieren alle anderen Tätigkeiten, klar strukturierte Prozesse und deren Dokumentation helfen uns bei der Transformation.“

###### Modernisierung

**Definition:** In diesem Kontext bezieht sich die Modernisierung der Fertigung auf den Einsatz moderner Technik und Tools, die unterschiedliche Tätigkeiten bspw. durch die Visualisierung von Daten oder schnellere Erstellung von Prototypen (bspw. durch 3-D-Druck) unterstützen. Außerdem umfasst ein großer Teil die Modernisierung der eingesetzten Maschinen, die digitalisiert, vernetzt und teilweise selbstlernend gestaltet sein sollten.

**Zitat:** „[...] innovativer, weil es eben dann doch Elektronik zugänglich, offen, kommunikativ, Maschinendaten werden ablesbar und so weiter [...] aber es entsteht plötzlich ein neues Arbeitsfeld im Grunde genommen auch, wo man sich anpassen muss. Da kommen auch alte Mitarbeiter nicht mehr klar“

##### Informationstechnik (IT)

###### IT-Fähigkeit

**Definition:** Unter IT-Fähigkeit werden verschiedene Kompetenzen der IT eines Unternehmens zusammengefasst. Dazu zählen die Fähigkeit des Personals, technologische Grundlagen zu beherrschen sowie modernen Trends zu folgen, die Fähigkeit, effektive Kommunikationswege für IT zu entwickeln sowie die Fähigkeit, eine Passung zwischen der Unternehmensstrategie und der IT zu generieren.

**Zitat:** „[...] und allein um die Systeme immer stabil am Laufen zu halten, müssen Sie ja da in der Form auch am Ball bleiben. Das ist der eine Schritt und der zweite Schritt ist halt, um dann natürlich auch noch zusätzlich Vorteile von Updates, Innovationen zu nutzen, müssen Sie da erst recht schauen, dass Sie da den-, den Anschluss dürfen Sie nie verlieren.“

###### IT-Infrastruktur

**Definition:** IT-Infrastruktur-Agilität drückt sich durch Konnektivität, Kompatibilität und Modularität der Systeme aus. Außerdem zählen Eigenschaften wie die Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Re-Konfigurierbarkeit der IT-Systeme sowie deren Erweiterbarkeit zu einer ausgeprägten IT-Infrastruktur.

**Zitat:** „Ein Programm muss unbedingt upgedatet werden aus Sicherheitsgründen. Das ist irgendwo mit ein oder zwei anderen vernetzt und das eine Programm läuft nach dem Update auch weiter. Aber das Update verursacht einen Fehler im anderen Programm bei der Vernetzung. Und das ist dann manchmal sehr, sehr mühselig, so etwas dann zu finden.“

###### IT-Service

**Definition:** Unter IT-Service ist die Art der Implementierung und Kommunikation von IT-Systemen sowie die Wahrnehmung der IT durch die Mitarbeitenden zu verstehen. Dabei ist bspw. die Qualität des IT-Services bei der Einführung neuer Systeme sowie bei der Erklärung bzw. Erläuterung bereits bestehender Systeme gemeint.

**Zitat:** „Es wird nicht kommuniziert. Es wird nicht gesagt: „So, jetzt haben wir ein Update, das und das ändert sich“, sondern man stellt fest: „Wie, meine Funktion ist auf einmal nicht mehr da.“ Kommunikation. Es ist immer dieses Problem.“

##### Anwenderfreundlichkeit

**Definition:** Anwenderfreundlichkeit oder Usability charakterisiert einen Bereich der Software- bzw. IT-Qualität. Die Eigenschaften der eingesetzten Systeme sollten auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Endbenutzer zugeschnitten und möglichst intuitiv handhabbar sein. Anwenderfreundlichkeit bezieht sich demnach unter anderem auf einen einfachen Zugang, Verlässlichkeit der Systeme sowie deren Schnelligkeit.

**Zitat:** „Da sind ja auch viel diese neudeutschen, denglischen Dinger drin. Und das schalten viele schon ab. Ich weiß nicht, was ein Access ist und dann ist Ende halt.“

### Digitalisierung

**Definition:** In diesem Kontext bezieht sich der Begriff Digitalisierung darauf, dass einzelne Bereiche durch moderne IT-Systeme effizienter und moderner gestaltet werden sollen, sodass die Arbeit im Tagesgeschäft erleichtert wird. Das umfasst beispielsweise das Datenmanagement, die Zeiterfassung sowie die Vernetzung der verschiedenen Bereiche. Auch ein digitalisierter Vertrieb fällt unter diesen Aspekt.

**Zitat:** „Also einen automatisierten Workflow. Also, dass du, wenn du eine Arbeit abgeschlossen hast, und irgendein Nachfolgender hat eine Aufgabe, der auch relativ kurzfristig darüber informiert wird, dass du deine Aufgabe abgeschlossen hast, und zwar automatisiert, nicht dass du noch mal eine E-Mail schreiben musst [...]“

### Technik Sonstiges

#### Realistischer Anwendungsbezug

**Definition:** Grundlegend ist der Einsatz von neuer Technik sowohl im Fertigungs- bzw. Anwendungsbereich sowie IT-basiert als wichtiger Treiber für Innovationen und Agilität identifiziert worden. Jedoch ist dabei zu beachten, dass neue Systeme nicht als Selbstzweck eingeführt werden sollten. Bei der Einführung spielt auch immer eine Prüfung der Sinnhaftigkeit eine Rolle. Das heißt, es muss geprüft werden, ob es tatsächlich einen Mehrwert bringt, ob die nötigen Kompetenzen vorliegen und man einen tatsächlichen Anwendungsbereich dafür hat.

**Zitat:** „Also ich kann es, da muss ich halt wirklich mich mehr informieren, mehr in die Materie einarbeiten, aber aktuell kann ich mir nur so was wie WhatsApp oder Sonstiges vorstellen, aber haben Sie schon mal mit Schleif-erhandschuhen WhatsApp versucht?“

#### Vorausschauende Planung

**Definition:** Aufgrund des immer schnellen werdenden Entwicklungstempos bezogen auf Technik und den digitalen Fortschritt steht auch eine vorausschauende Planung bei der Anschaffung und Modernisierung der eigenen Systeme und Technik im Vordergrund. Dabei ist es bspw. auch teilweise nötig, höhere Investitionen zu tätigen, um länger auf einem modernen Stand zu bleiben.

**Zitat:** „Da muss man halt auch gucken, dass man wirklich eine Digitalisierung oder eine Innovation in digitaler Form irgendwie schon so plant, dass man weiß, okay, meine Kollegen oder meine Programmierer, die haben dann halt wirklich erst in sechs Monaten Zeit. Das ist halt für uns nicht gerade förderlich, weil man hat das Problem, dass man halt wieder überholt wird.“

## Geteilte Werte, Kultur, Teams & Skills

### Werte und Kultur

#### Werte

**Definition:** Werte innerhalb einer Organisation bestimmen, was in der Organisation als wichtig oder unwichtig wahrgenommen wird und lassen sich bspw. aus der Vision oder Strategie ablesen. Wichtig dabei ist, dass diese tatsächlich gelebt und geteilt werden. Dabei sind vielfältige Werte denkbar. In Bezug auf Agilität und Innovationsförderung stellten sich folgende Werte als besonders relevant dar: Offenheit, Vertrauen, Verständnis, Akzeptanz, Sicherheit, Wertschätzung, Ehrlichkeit, Respekt, kontinuierliche Verbesserung, Teamfokus sowie Verantwortung.

**Beispielhafte Zitate:** „Hand in Hand arbeiten und nicht gegeneinander arbeiten. Das ist nicht innovativ und nicht kollegial auch, aber vor allen Dingen nicht innovativ.“

„Man müsste sich dann halt auch bemühen, die Werte auch zu teilen, die man als geteilte Werte bezeichnet.“

„Sie brauchen ganz viel Vertrauen. Sicherlich jetzt auch wieder ein sehr hoch aufgehängter Wert, aber sie brauchen einmal das Vertrauen aller Mitarbeitenden untereinander wie auch in ihrer Führung.“

#### Positive Fehler-, Lern- & Feedbackkultur:

**Definition:** Als Fehlerkultur bezeichnet man die Art, wie ein Unternehmen mit Fehlern und Problemen sowie den daraus resultierenden Konsequenzen umgeht. Unternehmen mit einer positiven Fehlerkultur weisen die Grundhaltung auf, dass es den Mitarbeitenden erlaubt ist, Fehler zu machen und darüber zu sprechen, ohne Sanktionen fürchten zu müssen, sondern konstruktives Feedback (Feedbackkultur) erhalten. In Kombination mit einer positiven Lernkultur gelten die Fehler als Gelegenheit, Dinge dazu zu lernen sowie neue Wege zu beschreiten (Risikobereitschaft). Außerdem soll eine Kultur herrschen, in der das Wissen innerhalb des Unternehmens weitergegeben wird und über Feedback dieser Wissenstransfer unterstützt wird.

**Zitat:** „Die dürfen Fehler machen. Nur nicht vielleicht dreimal hintereinander den gleichen Fehler. Das sind so ganz wesentliche Sachen, um einfach einen Prozess entstehen zu lassen, der vielleicht in einer Innovation endet. Weil man eben die Kreativität zulässt, weil man Fehler zulässt.“

### Innovationsorientierte Unternehmenskultur

**Definition:** Eine innovationsorientierte Unternehmenskultur kann als grundlegender, organisationsweiter Blick auf die Nutzung von Veränderungen in der externen Umgebung, um die interne Umgebung der Organisation besser zu gestalten, beschrieben werden. Außerdem wird diese durch eine Suche nach Gelegenheiten und allgemeine Wachsamkeit charakterisiert. Veränderungen werden als Chance verstanden und die kontinuierliche Verbesserung als organisationaler Wert hochgehalten. Des Weiteren stehen die Beteiligung und Befähigung der Mitarbeitenden im Fokus.

**Zitat:** „Es liegt schon am Unternehmen, inwiefern du dich weiterentwickeln kannst. Also wenn du die ganze Zeit ausbremsst und nicht gefördert wirst, dann ist das auch einfach nicht innovativ.“

### Partizipation der Mitarbeitenden

**Definition:** Der Aspekt der Partizipation der Mitarbeitenden bezieht auf deren Einbindung in vielfältige Prozesse (bspw. Visionsentwicklung). Partizipation fördert die Bereitschaft der Mitarbeitenden, mitzudenken und sich mit dem Unternehmen sowie Veränderungen/Entwicklungen zu identifizieren und diese mitzugehen.

**Zitat:** „Das ist die Summe von ganz, ganz vielen kleinen Schritten. Innovation, aus meiner Sicht, funktioniert immer nur, wenn die Mitarbeiter dann hier auch den Nutzen davon sehen, in kleinen Schritten.“

### Kommunikationskultur

**Definition:** Die Kommunikationskultur eines Unternehmens umfasst alle implizit weitergegebenen sowie explizit festgehaltenen Regeln, wie innerhalb des Unternehmens miteinander kommuniziert werden soll. In ihr spiegeln sich oft die Werte und Normen der Organisation wieder. Eine positive Kommunikationskultur zeichnet sich durch Offenheit sowie kurze Wege zwischen den Kommunikationspartnern aus. Es sollte aber dennoch klar festgelegte Regeln existieren, wie die Kommunikation im Unternehmen strukturiert abläuft.

**Zitat:** „Dass man offen ist, dass man eher die nicht mit Kritik zu häuft, sondern Stärken stärkt, eine offene Kommunikationsstruktur, ist ganz wichtig! Offene Türen, keine Büros, die abgeschottet sind, sie müssen offen sein. Und dann entsteht auch eine Vertrauenskultur, ganz wichtig!“

### Skills

**Definition:** Es sind vielfältige Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen denkbar, die deren innovative Leistungen und Agilität fördern können. Diese tragen teilweise zur Agilität der Belegschaft bei, die die Innovationskraft eines Unternehmens unterstützt. Folgende Eigenschaften und Fähigkeiten wurden als ausschlaggebend identifiziert: Proaktivität, Flexibilität, Adaptivität, Neugier, Lernbereitschaft, Entscheidungsfreude- und -schnelligkeit, Verantwortungsbereitschaft, Qualitätsfokussierung und Werteorientierung, Kreativität, Teamfähigkeit, Ambidextrieffähigkeit und Zugehörigkeit, Identifikation und Loyalität. Hinzu kommt, dass als Basis ein grundlegendes Fähigkeits- und Erfahrungsniveau in der Belegschaft bspw. bezogen auf die Sprache oder den Umgang mit digitalen Prozessen vorhanden sein bzw. erreicht werden sollte.

**Beispielhafte Zitate:** „Ja, und woher kommt denn Innovation? Indem Sie sich auskennen, indem Sie Ideen haben, indem Sie kreativ sind. Auch gucken, was macht der Markt so.“

„[...] dass man sich offen und innovativ verhält, dass man offen ist für neue Gedankenansätze und dieses aufnimmt. Das ist natürlich nicht so einfach, hängt auch mit der individuellen Person zusammen, ob sie sich dahin denken kann.“

### Team

#### Austausch, Kommunikation und Zusammenarbeit: im Team

**Definition:** Austausch und Kommunikation im Team bezieht sich auf die Fähigkeit der Teammitglieder, effizient und zielgerichtet zu kommunizieren, sodass Potentiale entdeckt werden, die relevanten Akteure immer auf dem neusten Stand sind, offene Punkte konstruktiv diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht werden können. Dies fördert die gemeinsame Zielerreichung. Auch die Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder stellt einen wichtigen Grundpfeiler für die Zielerreichung dar. Diese sollte kooperativ und kollaborativ gestaltet sein.

**Zitat:** „Also wir müssen uns schon die Zeit nehmen zu sagen, wir treffen uns in regelmäßigen Abständen und teilen mit. Was ist eigentlich Schwerpunktthema im Augenblick dessen, womit sich die Einzelnen beschäftigen.“

#### Austausch, Kommunikation und Zusammenarbeit: mit Externen

**Definition:** Auch bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit oder mit Externen sollte der kollaborative Ansatz im Fokus stehen, damit Arbeitsvorgänge reibungslos ablaufen können. Außerdem sollten die einzelnen Teams auch die anderen Bereiche im Blick behalten und die Konsequenzen ihres Handelns für andere antizipieren. Auch bezogen auf die Kommunikation mit Externen wie bspw. Kunden, Lieferanten oder andere Partner sollte Kommunikation zielgerichtet und effizient gestaltet sein.

**Zitate:** „Mein Wunsch wäre, dass jedes Team über den Tellerrand hinausschaut, sich nicht im eigenen Fokus hat, sondern sich bewusst ist: Wenn unser Team etwas macht, hat das auch Konsequenzen für andere Teams.“

#### Umgang mit Diversität in Teams

**Definition:** Im Zuge der Globalisierung sowie des demografischen Wandels wird die Belegschaft innerhalb der Unternehmen immer diverser. Es treffen vermehrt Menschen mit unterschiedlichen Bildungswegen, unterschiedlicher Herkunft sowie unterschiedlichem Alter aufeinander. Ein positiver Umgang mit Diversität soll dabei unterstützen, das innovationsförderliche Potential dieser Diversität auszuschöpfen sowie Konflikte und Missverständnisse, die die Leistung beeinträchtigen, zu vermindern.

**Zitat:** „Diversifiziert in dem Fall. Und Expertinnen und Experten und auch eben halt nicht Expertinnen und Experten, ganz bewusst. Und dann erst kannst du Innovation überhaupt ermöglichen.“

#### Vertrauen im Team und Team-Klima

**Definition:** Das Team-Klima wird als subjektive Wahrnehmungen der Teammitglieder über ihre soziale Umgebung im Team definiert, die mehr oder weniger sozial geteilt sind. Das Teamklima umfasst außerdem die Wahrnehmung von Grundsätzen und Vorgehensweisen formeller und informeller Art im Team. Somit fallen unter Team-Klima Aspekte wie die Ausprägung des Wir-Gefühls, gemeinsame Leitmotive oder Normen. Auch Team-Trust, das heißt, wie viel Vertrauen und Sicherheit zwischen den Teammitgliedern besteht, ist dabei eine wichtige Komponente.

**Zitat:** „Und gerade, wenn es um so eine Teamnummer geht, finde ich ganz wichtig, dass alle auf der gleichen Ebene sind. Sich da keiner irgendwie auf einem anderen Niveau fühlt, weil er denkt, seine Ideen wären nicht wertvoll, seine Beiträge wären nicht wertvoll. Also, dass alle ein Gefühl der Gleichwertigkeit haben.“

#### Team-Fit

**Definition:** Beim Team-Fit geht es um eine Passung der Teammitglieder untereinander. Das heißt, passen die Teammitglieder bezogen auf unterschiedliche Merkmale wie bspw. Normen und Werte zueinander oder ergänzen sich produktiv in ihren Eigenschaften.

**Zitat:** „Team heißt für mich immer, dass die Leute gleich sind, die in einer Truppe arbeiten.“

### Informationen, Lernen & Aufgabengestaltung

#### Informationen & Lernen

##### Informationssysteme & Wissensmanagement

**Definition:** Dieser Aspekt bezieht sich zum einen darauf, wie Informationen innerhalb eines Unternehmens organisiert und weitergegeben werden sollen. Es sollten Systeme zur Verfügung stehen, die die vielfältigen Informationen beispielsweise über Produkte und Prozesse zentral bündeln und leicht zugreifbar machen können und somit als reichhaltige Informationssysteme bezeichnet werden. Zum anderen bezieht sich der Aspekt auf das Wissensmanagement, das heißt, wie das gesammelte Wissen innerhalb eines Unternehmens organisiert, verteilt und gespeichert wird. Darunter zählen alle Aktivitäten, die das Ziel verfolgen, vorhandenes Wissen möglichst gut zu nutzen. Im Sinne der Innovationsförderlichkeit und Agilität spielt auch hier eine digitalisierte, zentrale und regelmäßig geupdatete Datenbank für Wissensinhalte eine wichtige Rolle. Diese sollte im Sinne des Wissensmanagements durch einen gezielten sozialen Austausch ergänzt werden.

**Zitat:** „Auf diese Datenbanken haben ausgewählte Nutzer, für die dort festgehaltene Informationen notwendig, wichtig sein können, haben die Zugriff darauf. Ohne diese Datenbanken könnten wir heute nicht mehr existieren, weil da ist eine solche Fülle von Informationen hinterlegt, die notwendig sind.“

##### Guter Informationsfluss

**Definition:** Der Informationsfluss bezieht sich auf alle Informationen, die innerhalb des Unternehmens entstehen und deren Weitergabe, welche potentiell durch die oben genannten Informationssysteme gestützt werden kann. Dabei ist es zum Beispiel wichtig, dass alle Akteure die relevanten Informationen für ihren Kompetenzbereich erhalten, also kein Informations-Gap entsteht. Außerdem spielt auch die Aufbereitung der Informationen bspw. über verschiedene Visualisierungsmethoden eine Rolle.

**Zitat:** „Ich finde, man kann manchmal zu viel reden und es ist schwer so einen Mittelweg zu finden, wo man die alle abholen, ohne zu viel zu quasseln und genug Informationen zu präsentieren ohne zu viel [...] Also immer wieder Informationsaustausch, immer wieder sprechen“

## Lernen

### Trainings- und Coaching-Fokus

**Definition:** Liegt im Unternehmen ein Trainings- und Coaching Fokus vor, wird das Aneignen und Fördern von Wissen und neuen Fähigkeiten stark betont. Das umfasst beispielsweise die direkte Einbindung von Mitarbeitenden bei der Einführung von Neuerung (z. B. Maschinen), die gezielte Kommunikation von Lern- und Fortbildungsangeboten und eine regelmäßige Abfrage des Wissensstandes sowie -bedarfs.

**Zitat:** „Die Leute müssen ständig weitergebildet werden. Das ist ein bisschen schleppend hier, sage ich mal so. Könnte besser sein und ist wichtig um nicht stehen zu bleiben.“

### Aufgaben- und Arbeitsgestaltung

#### Moderne Gestaltung & Job Charakteristika

**Definition:** Moderne Aufgaben- und Arbeitsgestaltung bezieht sich vor allem auf die Schaffung von Flexibilität. So sollte möglichst viel Flexibilität bzgl. Arbeitszeit und -ort (z.B. Homeoffice), da wo es möglich ist, eingeräumt werden. Außerdem sollten Handlungsspielräume bei der Ausführung der Tätigkeit geschaffen werden. Es kann zudem förderlich sein, von starren Stellenbeschreibungen abzusehen und stärker die Rolle im Unternehmen zu definieren und zu kommunizieren. Nach einer psychologischen Theorie, die sich mit der Entstehung von Motivation beschäftigt, haben Menschen drei Grundbedürfnisse, die pro Person unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Diese drei Bedürfnisse sind Autonomie, Kompetenz und Zugehörigkeit. Eine moderne Arbeits- und Aufgabengestaltung kann stark zu der Befriedigung Autonomiebedürfnisses beitragen, was das Wohlbefinden und die Motivation fördern kann.

**Zitat:** „Aber wichtig ist, glaube ich, dass man eine gewisse Freiheit auch hat. Wenn ich jetzt ganz feste Strukturen auch habe und lasse meinen Stift um vier Uhr fallen, weil das Zeitkonto dann Überstunden-, wann habe ich Überstunden. Wenn man immer nur so denkt in diesen Rastern, dann ist für mich kein Platz für Innovation.“

#### Rollen- und Aufgabenklarheit

**Definition:** Auch wenn Flexibilität in der Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle spielt, sollten die konkreten Aufgaben der einzelnen Mitarbeitenden sowie deren Rolle innerhalb der Organisation klar sein. Das umfasst bspw. eine klare Zielvorgabe (ggf. in Kombination mit einer genaueren Definition von Teilzielen), detaillierte Aufgabenbeschreibung sowie die Betonung der Relevanz der Aufgabe im Gesamtkontext des Unternehmens. Durch diese Aspekte werden die jeweiligen Aufgaben als klar und sinnhaft erlebt. Außerdem entsteht mehr Sicherheit bei den Mitarbeitenden.

**Zitat:** „Dann braucht man halt die konkrete Arbeitsanweisung. Man muss halt wissen, was habe ich für Ressourcen, was habe ich für ein Budget? Bis wann muss das fertig sein? Was ist dann genaue Ziel?“

#### Partizipative Zielvereinbarung & realistische Aufgabenstellung

**Definition:** Bezogen auf die Aufgabendefinition sowie deren Zielen spielt die Einbindung der ausführenden Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. So sollten diese im Sinne einer Rückkopplung mit in die Aufgabendefinitionen einbezogen werden, auch wenn die Ziele an sich von der Führungsebene festgelegt worden sind. Bei der Vergabe von Arbeitsaufgaben wurde außerdem die realistische Einschätzung verschiedener Faktoren als relevant identifiziert. So sollten für Aufgaben realistische Zeiträume festgelegt werden. Außerdem ist es wichtig, dass die Aufgaben an die Kompetenzen des Bereichs sowie der einzelnen Mitarbeitenden angepasst werden. Durch eine partizipative Zielvereinbarung kann der Abgleich mit den vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen sichergestellt werden.

**Beispielhafte Zitate:** „Für mich ist ganz wichtig, dass man eine realistische Einschätzung hat, was können wir hier machen.“

„[...] wie man Aufgabenstellungen gemeinsam kreiert und nicht dieses top-down, sondern wie man eine Aufgabenstellung gemeinsam kreiert. Auch Aufgabenstellungen, die natürlich von der Geschäftsführung kommen.“

#### Freiraum für Innovation

**Definition:** Das Einräumen von Freiräumen spielt eine entscheidende Rolle, um Platz für das Schaffen neuer Impulse, also von Innovationen zu ermöglichen. Dabei beziehen sich diese Freiräume nicht auf die reine Ausführung der eigenen Arbeitsaufgabe, sondern allgemeiner auf die Möglichkeit, außerhalb der eigenen Tätigkeit, Ideen zu entwickeln und dafür Kapazitäten zur Verfügung gestellt zu bekommen. Sind die Rahmenbedingungen zu restriktiv bzw. nehmen die operativen Aufgaben zu viel Raum ein, bleibt wenig Kapazität über, um eigene neue Ideen zu entwickeln. Dabei ist Freiraum sowohl auf zeitliche Freiräume als auch auf Freiräume in der Art und Weise der eigenen Arbeitsplanung bezogen.

**Zitat:** „Also Faktor eins ist Raum geben. Raum geben, das bedeutet, ich gebe der Entwicklung von Innovationen ganz bewusst einen Raum. Und damit meine ich nicht einen Raum, wie wir jetzt hier drin sind, sondern eben halt ich gebe dem einen Verfügungsraum. Ich habe die Möglichkeit-. Ich darf entwickeln, ich darf innovativ arbeiten.“

## Leadership, Strategie & Vision

### Führung

#### Transformationale Führung

**Definition:** Transformationale Führung lässt sich durch einen Schwerpunkt auf eine gemeinsame Visionsentwicklung, die von einer charismatischen Führungsperson kommuniziert wird, charakterisieren. Durch ihren charismatischen Einfluss kann diese die Mitarbeitenden inspirieren und motivieren, sich aktiv an Prozessen zu beteiligen. Eine transformationale Führungskraft sieht sich außerdem als Coach oder Mentor der Mitarbeitenden.

**Zitat:** „Kamineffekt heißt, wir haben eine beispielhafte Führung, die nach vorn geht und andere mitreißt. Ein Kamineffekt ist eine tolle Sache, wenn wir das hinkriegen.“

#### Transaktionale Führung

**Definition:** Die Transaktionale Führung betont klare Austauschprozesse zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden und zeichnet sich durch klare Regeln, Strukturen und Ziele aus. Es werden strukturiert Zielvereinbarungen getroffen, gewünschtes Verhalten gezielt belohnt, Korrekturen vorgenommen, wenn von der Zielerreichung abgewichen wird und klare Regelungen zur Verantwortung und Kompetenz getroffen.

**Zitat:** „Wenn man merkt, einer verzettelt sich gerade, dann muss man den natürlich wieder in die richtige Bahn lenken.“

#### Servant Leadership

**Definition:** Bei diesem Führungsstil versteht sich die Führungskraft selber als „Diener\*in“ der Organisation und stellt die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder stärker in den Fokus. Außerdem ist die Unterstützung der Mitarbeitenden sowie ein transparenter Umgang mit ihnen zentral. Eine „dienende“ Führungskraft stellt die Entwicklung ihrer Teammitglieder in den Vordergrund und unterstützt sie dahingehend.

**Zitat:** „Das müsste man auch einfach mal mehr fördern und diesen neuen Mitarbeitern, ich sage es mal ganz plakativ, in der Hierarchie deutlich unter ihnen, unter mir sind, denen die Chance geben, und damit auch das Team wissen lassen; hey, das akzeptierst du, was der sagt. Auch wenn es vielleicht „nur“ die Reinigungskraft ist.“

#### Führungsgilität und Instrumentelle Führung

**Definition:** Unter dem Begriff Führungsgilität werden Fähigkeiten wie das effektive Scannen des organisationalen Umfeldes, die Einnahme einer breiten Perspektive sowie Veränderungen vorzusehen und die effektive Bewertung unterschiedlicher Alternativen verstanden. Diese Konzeptualisierung weist starke Parallelen zu dem Konzept der Instrumentellen Führung auf, welches die Fähigkeit zum effektiven Prüfen der internalen und externalen Umwelt als wichtige Fähigkeitsdimension einer Führungskraft definiert. Neben dieser Fähigkeit sind sowohl die Festlegung strategischer und aufgabenbezogener Ziele, als auch die Erbringung angemessenen Feedbacks zur Leistung von Mitarbeitenden wichtige Faktoren dieses Führungsstils.

**Zitat:** „Man muss die Situation analysieren können, spontan auf die Situation eingehen können und die Situation auch halt als Gelegenheit auch sehen. [...] okay, hier ist ein Problem, den Mitarbeiter nervt das und man sollte darauf eingehen und auf den Mitarbeiter eingehen und zusammen halt dann auch eine Lösung finden.“

#### Vereinende Führung

**Definition:** Vereinendes Führungsverhalten zeichnet sich durch eine besondere Haltung der Führungskraft aus, die eine „Sowohl-als-Auch“ Perspektive ermöglicht, um dynamisch mit konkurrierenden Anforderungen wie bspw. Kontrolle versus Flexibilität umzugehen.

**Zitat:** „Dass sie letztendlich so ein empathischen, aber trotzdem, ich sag mal, einen geraden Führungsstil haben, der sich weiterentwickeln kann.“

#### Change-Management durch Führungskräfte

**Definition:** Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens, bspw. aufgrund der sich stark verändernden Arbeitswelt, stellen die Mitarbeitenden oft vor große Herausforderungen, da sie sich diesen Veränderungen meist schnell anpassen müssen und oft Unsicherheiten damit einhergehen. Daher nehmen gerade Führungskräfte eine wichtige Rolle ein, indem sie die Veränderungsprozesse auf personaler Ebene gezielt steuern und ihre Mitarbeitenden in den Prozess einbeziehen sowie diese dabei begleiten sollten.

**Zitat:** „Also, wenn Führungskräfte wollen, dass sich etwas verändert, dann müssen wir den Leuten, die es in der Sache ja hauptsächlich tun das ja erläutern. Denen müssen wir ja die Sinnhaftigkeit erläutern.“

### Feedback

**Definition:** Feedback durch die Führungskraft ist ein wichtiges Instrument, um sowohl die Zielerreichung als auch die persönliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Dabei sollten einige Feedback-Regeln beachtet werden, damit sich die positive Wirkung entfalten kann. Feedback sollte nie personen-, sondern sach- oder aufgabenbezogen in einer konstruktiven Art und Weise kommuniziert werden und bestenfalls bereits neue Handlungsoptionen vorschlagen. Außerdem sollte auch positives Feedback rückgemeldet werden.

**Zitat:** „Das heißt, Feedback ist immer nur erlaubt um, mit einem Ziel, eine Verbesserung zu erzielen. Das heißt, ein Feedback, das nur darauf ausgerichtet ist, jemanden niederzumachen, seine persönliche Agenda durchzusetzen oder einfach seinen Frust loszuwerden, über eine gewisse Situation, ist ein No-Go, das geht gar nicht.“

### Vertrauen in Mitarbeitende

**Definition:** Neben dem Vertrauen zwischen einzelnen Teammitgliedern ist auch das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor. Dieses Vertrauen ermöglicht es den Mitarbeitenden, Eigenverantwortung zu übernehmen und schafft Sicherheit, sodass auch neue Ideen eingebracht werden können.

**Zitat:** „Und wichtig ist halt Vertrauen auch, dass der Arbeitgeber und der Vorgesetzte schon Vertrauen hat, dass die Arbeit gut gemacht wird.“

### Strategie & Vision

#### Klare Strategie-Definition und Kommunikation

**Definition:** Die Unternehmensstrategie muss präzise und klar definiert werden, damit sie einen eindeutigen Rahmen für die weiteren Schritte der einzelnen Bereiche bieten kann. Um jede Person im Unternehmen mitzunehmen, muss sie außerdem klar und umfassend an alle Bereiche kommuniziert werden. Auch das beseitigt Unsicherheiten und fördert das Verfolgen gemeinsamer Ziele. Eng damit verknüpft ist die Vision des Unternehmens, das heißt, dessen Zukunftsbild, also den idealen Zustand, den es erreichen möchte. Sie bietet den Mitarbeitenden eine präzise Beschreibung von der Ausrichtung der Organisation und des gemeinsamen Ziels und sollte ebenfalls klar definiert und kommuniziert werden.

**Zitat:** „Die Kommunikation in erster Linie, dass es sauber kommuniziert wird, in welche Richtung ein Unternehmen Innovationen gerne hätte. Dass man meinetwegen dann thematisch etwas vorgibt, finde ich gar nicht schlecht. Auf der anderen Seite aber auch wieder offen fasst, dass sich keiner eingeschränkt fühlt.“

#### Gemeinsame Strategieentwicklung

**Definition:** Es ist außerdem ratsam, sowohl die unterschiedlichen Unternehmensbereiche als auch Kunden und Anwender mit in die Strategieentwicklung zu integrieren, um die relevanten Ausrichtungspunkte zu identifizieren und die gemeinsame Zielverfolgung zu fördern. Hierbei muss aber weiterhin eine gewisse Balance zwischen Partizipation und Vorgaben gewahrt werden, sodass wichtige Entscheidungen schnell und dezentral getroffen werden können.

**Zitat:** „[...] dass wir uns bewusst darüber sind, was die aus unserer Perspektive betrachtet, gestaltete Zukunft, wird ja von uns allen gestaltet, wie die Zukunft sein wird. Und wir leiten die Unternehmensstrategie, geht auch ein Stück weit mit der Markenstrategie überein, die leiten wir davon ab.“

#### Commitment zur Strategie

**Definition:** Bezogen auf die Unternehmensstrategie ist neben der klaren Definition und Kommunikation auch entscheidend, dass diese durch alle Personen im Unternehmen getragen wird. Führungskräfte transportieren diese in die Bereiche und sollten sie als Maxime ihres Handels nutzen und somit die Mitarbeitenden bei der Bindung an die Strategie mitnehmen. Das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Ausrichtung des Handels müssen durch die Bindung an die Strategie von allen geteilt werden.

**Zitat:** „Es bringt halt nichts, wenn man jemanden reinholt, der hier das ändert und macht und dann am Ende sagt, hier habt ihr es, viel Spaß damit, sondern man muss halt auch gewillt sein, die Geschäftsführung muss gewillt sein, die Führungskräfte müssen gewillt da auch selbst Hand anzulegen, auch selbst quasi das zu nutzen.“

#### Umwelt-Scanning

**Definition:** Um auf die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt reagieren zu können, müssen Unternehmen unterschiedliche Strategie-Aspekte berücksichtigen. In diesem Kontext ist auch das Scannen der Umwelt, um Veränderungen in dieser schnell zu erkennen und darauf reagieren zu können, elementar.

**Zitat:** „Und der zweite Faktor bei Innovation wäre, dass wir ernst nehmen, was unser Markt in Zukunft braucht. Dass wir verstehen, dass wir lernen und aus dem täglichen Lernen in Zusammenarbeit mit unseren Anwendern, das geht nicht anders. [...] Ich kann nicht hingehen und schauen, der macht das so und dann ist gut. Sondern ich brauche viele unterschiedliche Meinungen von der Realität.“

### Ambidextrie

**Definition:** Unter Ambidextrie versteht man eine sogenannte Beidhändigkeit, die die scheinbar gegensätzlichen Anforderungen der Arbeitswelt nach Effizienz (Exploitation) und Innovation (Exploration) vereinen kann. Es geht dabei sowohl um die effiziente Verwertung der bestehenden Ressourcen, um Risiken zu vermeiden, als auch um die Suche nach neuen Ansätzen und Ideen sowie das Experimentieren mit neuartigen Impulsen, um das langfristige Bestehen der Organisation zu sichern.

**Zitat:** „Aber eben halt wirklich herzugehen, und da ziehen auch alle am Strang, diese Dinge, die wir haben, die wollen wir natürlich bewahren. Wir wollen nicht alles komplett neu machen, aber natürlich immer den Fokus, immer den Fokus in die Zukunft.“

### Qualitäts- und Serviceorientierung

**Definition:** Als strategischer Schwerpunkt sollte das Erbringen von hoher Qualität festgelegt werden, der den Anwendern und Kunden den nötigen Mehrwert bietet. Diese Überzeugung sollte durch den gesamten Herstellungsprozess im Unternehmen mitgetragen werden.

**Zitat:** „Wir wollen unsere Hausaufgaben machen, wir wollen dem Kunden ein qualitativ hochwertiges Produkt liefern, wir wollen eine Lösung offerieren. Dann ergibt sich der Rest automatisch.“

### Innovationsfokus

**Definition:** Auch eine strategische Ausrichtung auf Innovation im Zuge der Unternehmensstrategie wurde als Erfolgsfaktor identifiziert. Dafür muss der Wille nach Veränderung in der Strategie implementiert und allen verständlich kommuniziert werden. Dies bildet die Grundlage, um innovative Prozesse anzustoßen.

**Zitat:** „Es muss ein bisschen Verständnis dafür sein, dass man sagt, man kann nicht stehen bleiben, besser ist es, niemand bleibt stehen. Also die, die stehen bleiben, sind alle schon weggestorben, aber das muss erst mal ganz oben klar sein und dann muss das sozusagen in meinen Augen, auch durch die Abteilung hingewiesen.“

### Langfristiger Fokus mit regelmäßiger Anpassung

**Definition:** Unternehmensstrategien sollten grundsätzlich langfristig ausgelegte Unternehmensziele sein. Auch in volatiler werdenden Arbeitswelten ist diese langfristige Perspektive ein wichtiger Baustein, um eine nachhaltig positive Entwicklung zu gewährleisten. Jedoch sollte dabei ein gewisses Maß an Flexibilität gewahrt werden, damit die Strategie sich an relevante Veränderungen angepasst werden kann. Dazu gehört auch das regelmäßige Hinterfragen der Strategie sowie Rückkopplung zu wichtigen Akteuren im Unternehmen.

**Zitat:** „Eine Strategie sollte eigentlich nicht von heute auf morgen gewechselt werden, es handelt sich um eine Langfriststrategie. Nichtsdestotrotz, auch die muss doch von Zeit zu Zeit angepasst werden.“

### Realistische Strategie

**Definition:** Auch in Bezug auf die Strategiedefinition ist neben einer langfristigen Perspektive mit innovativem Fokus auch eine realistische Einschätzung der Voraussetzungen und benötigten Mittel wichtig, um die Mitarbeitenden zu motivieren, an den Zielen zu arbeiten.

**Zitat:** „Dass jetzt hier da jemand nach vorne geht, das finde ich auch gut. Bloß wichtig sollte halt sein, dass es da einfach eine realistische Einschätzung gibt, was kann unsere Mannschaft leisten“

### Personalmanagement

**Definition:** Bezogen auf die strategische Ausrichtung spielt auch das Personalmanagement eine wichtige Rolle. So sollten Personalentscheidungen sowohl bei der Einstellung, aber auch bei bereits angestellten Mitarbeitenden z. B. in Bezug auf Freisetzung oder gezieltem Einsatz immer im Einklang mit der Unternehmensstrategie getroffen werden. Entscheidend ist dabei der sogenannte Person-Organisation-Fit. Dieser beschreibt die Kompatibilität zwischen Person und Organisation. Das heißt, wie gut die Person zu den bestehenden Strukturen des Unternehmens (z. B. Strategie) passt und inwiefern sie das Unternehmen bspw. mit ihren Fähigkeiten ergänzt.

**Zitat:** „Zwischendurch müssen wir uns dann auch mal von ein paar Leuten trennen, wenn das nicht mehr so zur Strategie passt.“

## Organisation, Prozesse & Strukturen

### Prozesse & Abläufe

#### Operations Management

**Definition:** Das Operations Management bezieht sich auf die Gestaltung der Prozesse innerhalb des Unternehmens und umfasst hier die Einrichtung intelligenter und automatisierter Prozesse, Schaffung von Klarheit, Verlässlichkeit und Transparenz der Prozesse, die Prozessoptimierung insgesamt sowie die Dokumentation der Prozesse.

**Zitate:** „Wir haben hier gewisse Abläufe, die wiederkehrend sind, aber die trotzdem immer irgendwie anders ablaufen. Also es ist-, und das dann wirklich zu standardisieren, das heißt wirklich zu sagen, man legt die Aufgaben fest, jeder-, auch da wieder Übersicht.“

„Wenn man halt das verbindet, dann noch innovativ zu sein und digital innovativ zu sein, da muss man halt auch hergehen und sagen, der Prozess muss optimiert werden, weil ein scheiß Prozess ist halt auch ein digitaler scheiß Prozess.“

#### Fluidität

**Definition:** Die Fluidität von Organisationen umfasst eine flache Organisation des Unternehmens, die sich durch eher horizontale Kommunikation, weniger strukturelle Grenzen und eine eher „Bottom-Up“ gerichtete Kommunikation auszeichnet.

**Zitat:** „Ja, das heißt, ich sage mal Prozesse und Regeln, ich würde sie am liebsten ganz abschaffen. Ganz abschaffen. So, das funktioniert aber nur, wenn du nur ein Team von absoluten Leistungsträgern hast.“

#### Organisation & Struktur

##### Anpassbar

**Definition:** Gerade aufgrund der hohen Volatilität, die auch die Kunden und Anwender erleben, ist es wichtig, die Strukturen und Organisation des eigenen Unternehmens möglichst flexibel gestalten zu können, sodass mehr Spielraum für Neuerungen und Reaktionen auf Kundenwünsche bleibt.

**Zitat:** „Also ich denke, was wichtig ist, dass man flexibel auf die Anforderungen halt reagiert, die der Kunde halt hat. Dass man da wirklich schaut: Okay, was braucht der Kunde wirklich?“

##### (Agile) Netzwerkstrukturen

**Definition:** Agile Netzwerke umfassen die Kundenbeziehungen, Lieferketten, andere Partner sowie das Benchmarking. Somit bezieht sich dieser Faktor auf die Vernetzung der Unternehmen. Hinzu kommt die Vernetzung des Unternehmens intern.

**Zitate:** „Also das Denken in Netzwerken, in Partnerschaften und dass man nicht nur im eigenen Saft schmort.“

„Das ist der Punkt Schwarmintelligenz. Das wir unsere Erfahrungen mit den von anderen Unternehmen hier teilen, um voneinander im Miteinander zu lernen, bewusst zu lernen.“

##### Ambidextrie – Dual Structure

**Definition:** Die sogenannte Dual Structure vereint agile sowie reliable laufende Strategie-Systeme, in denen sowohl die Exploitation bestehender, effizienter Strukturen als auch die Exploration neuer Ideen und Ansätze mitbegriffen sind. Somit soll Raum für Innovationen bei gleichzeitiger Wertschöpfung geschaffen werden.

**Zitat:** „Mit Raum ist auch gemeint frei denken zu können, spielen zu können, spielerisch. Ob das jetzt Design-Thinking ist oder was auch immer. Aber eben halt spielen zu können, Ruhe zu haben. Ja, gerade nicht das Tagesgeschäft im Fokus zu haben.“

##### Power-Sharing und teilautonome Strukturen

**Definition:** Power-Sharing Praktiken innerhalb von Unternehmen räumen Mitarbeitenden und Unternehmensbereichen mehr Entscheidungsfreiheiten ein und bieten ihnen Möglichkeiten zur Partizipation sowie mehr Autonomie. Teilautonome Strukturen bspw. in Form von möglichst autonom arbeitenden Arbeitsgruppen sind eine Möglichkeit, um solche Strukturen zu verankern, da sie Entscheidungs- und Handlungsspielräume bestimmten Gruppen innerhalb des Unternehmens zuweisen. Somit wird den Bereichen mehr Eigenverantwortung und Kompetenzen zugewiesen.

**Zitat:** „Okay, aber dann würde ich vielleicht sagen, so bezogen jetzt auf die könnte man mit Flexibilität und vielleicht auch so ein bisschen eigenverantwortlichere Strukturen, jetzt mal so zusammenfasst.“

##### Innovations-Bereich

**Definition:** Der Raum, um Innovationen entstehen zu lassen, wurde bereits als Erfolgsfaktor genannt. Ergänzend dazu wurde bezogen auf die Strukturen des Unternehmens ein eigener Bereich, der sich mit diesem Thema beschäftigt und mit entsprechenden Tools ausgestattet ist als vielversprechend identifiziert.

**Zitat:** „In Form von Hardware wäre das, ich sage mal, gut ausgestattete Versuchszentren, die entsprechende Maschinen haben, die labortechnische Möglichkeiten haben, weil die über das Maß hinaus, was wir haben. [...] Hat man eigene Technik hier, bin ich innovativer, als wenn ich mit externen Partnern da arbeiten muss.“

#### Klarheit und Verlässlichkeit der Strukturen

**Definition:** Analog zu der Unternehmensstrategie sollten die Strukturen klar vorgegeben sein, damit sie den Rahmen für eine produktive Arbeit bilden. Den Beteiligten sollten sowohl das Ziel als auch die dahinführenden Schritte klar und verständlich sein. Außerdem sollten sie verlässlich sein, um Unsicherheiten vorzubeugen.

**Zitat:** „Aber da fehlt so manchmal auch die Organisation auch dazu. Die Struktur fehlt, weil jeder macht mit bestem Wissen und Gewissen, aber da ist keine-, so die Leitplanken sind nicht gesetzt. Wer was wofür zuständig ist.“

## Anhang 2. Fragestellungen zur Gruppendiskussion/Leitfaden

### Fragestellungen zur Gruppendiskussion / Leitfaden

Begrüßung, Einstieg & Erläuterungen (10 Minuten)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dank für die Teilnahme</li><li>• Vorstellung<ul style="list-style-type: none"><li>○ Rolle Moderator*in beschreiben: kein inhaltlicher Input, Lenkung des Gesprächs, möglicherweise Unterbrechung und Neufokussierung damit alle Themen besprochen werden</li><li>○ Rolle Unterstützung: Zeit im Auge behalten, kurze Rückmeldung über Zeit</li></ul></li><li>• Tonaufnahmen<ul style="list-style-type: none"><li>○ Beginnt erst ab der Diskussion, kein Mitschnitt des Bildschirms</li><li>○ Dient lediglich der Transkription, auch hier personenbezogene Daten werden anonymisiert</li></ul></li><li>• Regeln:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Diskussionsregeln beachten: Störquellen vermeiden, keine Wertung, ausreden lassen.</li><li>○ Keine richtigen oder falschen Antworten: Ehrliche &amp; offener Einschätzungen</li><li>○ Mikrofon stummschalten, wenn man nicht spricht (ggf. schaltet Moderation Mikrofone stumm)</li></ul></li><li>• Ziel:<ul style="list-style-type: none"><li>○ In den letzten 6 Monaten – Erarbeitung eines Erfolgsfaktoren-Modells, das verschiedene Treiber für Innovationsförderung und Agilität, die relevant für KMU sein können, umfasst</li><li>○ Ziel heute ist es <u>nicht</u>, jeden einzelnen Faktor kleinschrittig zu diskutieren</li><li>○ Sondern: Ihre Einschätzung erfahren<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wo sehen Sie Faktoren möglicherweise kritisch?</li><li>▪ Welche lassen sich gut auf (Ihr) Unternehmen übertragen und welche nicht?</li><li>▪ Welche Treiber empfinden Sie persönlich als höchst relevant?</li></ul></li><li>○ Fokusgruppen = wichtiger Schritt, Modell zu validieren und Grundstein für die weitere Projektschritte</li></ul></li><li>• Fragen? Sonst: Start + Aufnahme.</li></ul>
Start der Tonaufnahme!
Inhaltliche Diskussion (60 Minuten)
Einblenden des Erfolgsfaktoren-Modells
<b>Teil 1: Reflektion und Interpretation des Erfolgsfaktoren-Modells (30 Minuten)</b> <i>Nun wollen wir das Modell, welches wir Ihnen zur Verfügung gestellt haben, diskutieren. Wie Sie sehen – sehr umfassend – deswegen gehen wir thematisch der Reihe nach vor.</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Faktor „A“:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Faktor oder einzelnen Aspekten?</li><li>• Reizargument: Alle Dinge hier sind so bei uns gut umzusetzen, relevant und veränderlich.</li></ul></li><li>2. Faktor „G“:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Faktor oder einzelnen Aspekten?</li><li>• Reizargument: An Werten kann man doch so einfach nichts ändern und sind irrelevant. Oder?</li></ul></li><li>3. Faktor „I“:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Faktor oder einzelnen Aspekten?</li><li>• Reizargument: Informationen und Lernen ist doch quasi das gleiche. Oder?</li></ul></li><li>4. Faktor „L“:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Faktor oder einzelnen Aspekten?</li><li>• Reizargument: Führung ist das wichtigste. Ohne das gibt es keine Innovation.</li></ul></li><li>5. Faktor „O“:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zu diesem Faktor oder einzelnen Aspekten?</li><li>• Reizargument: Strukturen und Prozesse anzupacken ist zu mühselig. Das macht wenig Sinn.</li></ul></li><li>6. Modell allgemein:<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Anmerkungen haben Sie zum Modell insgesamt?</li></ul></li></ol>
Überleitung: Vielen Dank – damit haben wir den ersten Teil abgeschlossen. Jetzt kommen wir zum zweiten Teil.

**Einblenden der offenen Diskussionspunkte**

**Teil 2: Diskussion von Kürzungen oder Hinzunahme einzelner Treiber der Erfolgsfaktoren (15 Minuten)**

- Reizargument: *All diese Treiber können wir potenziell streichen, so relevant sind sie nicht für Innovationsfähigkeit und wir haben eh schon alles abgedeckt.*

Überleitung: *Damit ist der zweite Teil der Diskussion abgeschlossen – kommen wir zum letzten.*

**Einblenden des Erfolgsfaktoren-Modells**

**Teil 3: Fokussierung von Aspekten des Erfolgsfaktoren-Modells für das weitere Projekt (15 Minuten)**

- *Welche Faktoren des Modells sind von besonderer Bedeutung?*
- *Welche einzelnen Treiber innerhalb der Faktoren sollten im Projekt fokussiert werden?*
  - *Welche sollten stärker fokussiert werden?*
  - *Welche sollten eher eine weniger starke Rolle einnehmen?*

**Tonaufnahme beenden!**

**Abmoderation (Ende) der Fokusgruppe**

- Bedanken für Beteiligung
- Weiterer Ablauf:
  - Zurück ins Plenum
  - Vorstellung von den Herausforderungen der KMUs, die in den Interviews genannt wurden
  - 30 Minuten Pause
  - Visionsworkshop

# Anhang 3. Vollständiges, modifiziertes AGILO-Erfolgsfaktorenmodell nach den Fokusgruppen

