Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.

http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.

http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Mag. Susanne Breitenbaum,

geboren am 28.04.1982 in Baden bei Wien,

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master`s Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Master`s Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master`s Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Baden, 18.09.2013 _____

Ort, Datum Unterschrift

General Management MBA

Maßnahmen zur Förderung einer Innovationskultur – Darstellung anhand des Unternehmens Medtronic Österreich GmbH

Master`s Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Mag. Susanne Breitenbaum

BetreuerIn

Ass.-Prof. i. R. Dr. Albin Krczal

Baden, 18.09.2013

Vorwort

Ich habe mich nach zahlreichen Analysen und Gesprächen über einige andere mögliche Themen für die Innovationskultur entschieden, weil das Unternehmen Medtronic, mein Arbeitgeber, eine sehr innovative Firma ist, beziehungsweise wollte ich untersuchen, ob eine Innovationskultur in diesem Unternehmen herrscht. Medtronic ist in der Medizintechnik ein weltweit führendes Unternehmen, und ich bin der Meinung, dass die Unternehmensleitsätze von den Mitarbeitern gelebt werden.

Hiermit möchte ich mich bei mehreren Personen bedanken, weil ich mich Wilhelm Busch anschließe, der sagte: *„Es ist ein lobenswerter Brauch, wer was Gutes bekommt, der bedankt sich auch.“*

Ich bedanke mich bei meinem lieben Betreuer Herrn Prof. Albin Krczal, der mich immerzu motivierte und meine Fragen zu jeder Tageszeit beantwortet und vor allem Kritik, aber auch sehr viel Lob gegeben hat. Weiters danke ich Frau Dr. Edith Huber für die tolle Unterstützung bei der Auswertung meiner Fragebögen, und besonders danken möchte ich dem Programm Management, Frau Mag. Sabine Schnetzinger und Frau Irina Bauchinger, für die tatkräftige Unterstützung in der Studienzeit und vor allem in der Themenfindung der Master‘s Thesis.

Zu Dank bin ich der Firma Medtronic im Besonderen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verpflichtet, dass ich die Möglichkeit bekommen durfte, dieses Thema wählen zu können, und dass meine Fragebögen beantwortet wurden. Lieben Dank auch den Kolleginnen und Kollegen, die sich nach meinem Befinden und den Fortschritten der Master‘s Thesis erkundigten und mich unterstützten. Herzlichen Dank gilt vor allem meinem lieben Kollegen Herrn Dr. Dietmar Legenstein, MBA, dass ich mit ihm das Expertengespräch führen durfte, denn mit seinen beruflichen Erfahrungen konnte er den Auswertungen der Fragebögen besonderen Ausdruck verleihen.

Ganz besonders danken möchte ich meinem damaligen Studienkollegen Dipl.-Ing. (FH) Murat Sahin, weil er mich motivierte und inspirierte bzw. mein Vorbild im Studium war. Weiters möchte ich meiner besten Freundin Mag. (FH) Ivana Stjepanovic meinen allergrößten Dank aussprechen. Sie hat mir bei der Wahl meines Themas sehr geholfen und mich vor allem durch Diskussionen und fachliche Hinweise stets unterstützt und mit ihrem unerschöpflichen Wissen und ihren Berufs- und Lebenserfahrungen meine Arbeitsweise sehr positiv beeinflusst.

Größten Dank möchte ich meinem zukünftigen Ehemann Irfan Rehman aussprechen, der mich immer auf meinem Weg begleitet hat, mir stets mit Rat und Tat zur Seite stand und vor allem meine Zweifel und Ängste mit seinen Worten und Handlungen in Freude und Kraft verwandelte.

Lieben Dank möchte ich an meine Familie aussprechen, die mich in der Studienzeit und bei meiner Master‘s Thesis großartig unterstützt hat, denn ohne sie hätte ich meinen Ausbildungsweg nie bewältigen können.

Zum Schluss möchte ich einem ganz besonderen Menschen danken, den ich durch meine Master’s Thesis kennenlernen durfte. Herr Johann Vysek. Er war großartig und hat mir einen ganz besonderen Input für meine Master’s Thesis gegeben, um dieses Werk vollenden zu können.

Noch ein kurzer Hinweis:
Sie werden in dieser Master‘s Thesis immer wieder von Mitarbeitern lesen, nicht von Mitarbeiterinnen, und auch nur von Managern und nicht von Managerinnen.
Ich bin der Meinung, die korrekten Dopplungen sind mit der Zeit mühsam und sehen albern aus: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder MitarbeiterInnen.
Also, um Missverständnisse zu vermeiden: Mit dem Wort „Mitarbeiter“ sind Frauen und Männer gemeint, mit dem Wort „Manager“ ebenfalls und mit dem Wort „Kollege“ sind gleichwertig beide Geschlechter gemeint.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 3

Tabellenverzeichnis 4

Executive Summary 5

1 Einleitung 8

2 Zeitalter der Innovationskultur – das Rad dreht sich schneller 11

3 Innovationskultur 13

4 Die Faktoren einer Innovationskultur 16

5 Dimensionen der Innovationskultur 16

5.1 Dimension Risikobereitschaft 17

5.2 Dimension Ressourcen 17

5.3 Dimension Wissen 18

5.4 Dimension Ziele 18

5.5 Dimension Belohnungen 19

5.6 Dimension Werkzeuge 19

5.7 Dimension Beziehungen 20

6 Erfolgsprinzipien der Innovation 21

7 Was zerstört die Innovationskultur? 22

8 MEDTRONIC Österreich GmbH 24

8.1 Unternehmensleitsätze 25

8.2 Medtronic-Geschäftsbereiche – Business Units 29

8.2.1 Rhythmologie und Elektrophysiologie – Cardiac Rhythm Disease Management (CRDM) 29

8.2.2 Herzchirurgie und Gefäßintervention - Endo Vascular Therapies 30

8.2.3 Wirbelsäulenchirurgie – Spine and Biologics 31

8.2.4 Navigation und Bildgebung – Surgical Technologies (ST) 32
8.2.5 Diabetes 32
8.2.6 Neurologie-Neuromodulation 34
9 Expertengespräch 36
10 Der Fragebogen 38
10.1 Auswertung der Fragebögen 38
10.2 Analyse und Interpretation 40
10.3 Einschätzung der Innovationskultur insgesamt 41
10.4 Auswertung - Einschätzung der Innovationskultur, Männer 51
10.5 Auswertung – Einschätzung der Innovationskultur, Frauen 53
10.6 Vergleiche zwischen den Auswertungen der Männer und Frauen 55
10.7 Auswertung der OVERALL-Frage 58
11 Lösungsansätze und Verbesserungsvorschläge 60
12 Zusammenfassung und Ausblick 61
Literaturverzeichnis 63
Anhang 65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rising Man (Quelle: vgl. http://www.orthospinenews.com/official-senate-letter-to-medtronic [22.08.13]) 25
Abbildung 2: Unternehmensleitsätze – Mai 2013 (Quelle: Medtronic, HR Specialist, Mag. Nina Pöschke) 27
Abbildung 3: SureScan-Herzschrittmacher (Quelle: vgl. www.medtronic.com [19.08.13]) 30
Abbildung 4: CD Horizon LONGITUDE (Quelle: vgl. http://www.medtronic.ch/uber-medtronic/geschaftsbereiche/wirbelsaulenchirurgie/index.htm [22.08.13]) 31
Abbildung 5: O-ARM (Quelle: vgl. http://www.lexmed.com/medical-services/radiology/o-arm.aspx [22.08.13]) 32
Abbildung 6: VEO Insulinpumpe (Quelle: vgl. http://www.medgadget.com/2009/09/medtronics_paradigm_veo_wireless_insulin_pump_cgm_system_helps_prevent_hypoglycemia.html 33
Abbildung 7: Interstim II (Quelle: vgl. http://www.medtronic.de/erkrankungen/verstopfung/produkt/produkt-von-medtronic/interstim-ii-schrittmacher/index.html [19.08.13]) 35
Abbildung 8: Dr. Dietmar Legenstein, MBA 37
Abbildung 9: Einschätzung der Innovationskultur 41
Abbildung 10: Einschätzung der Innovationskultur, Männer 52
Abbildung 11: Einschätzung der Innovationskultur, Frauen 54
Abbildung 12: Auswertung der Frage acht 58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gruppierung der einzelnen Fragen 39
Tabelle 2: Ranking der Dimensionen für die Männer 51
Tabelle 3: Ranking der Dimensionen für die Frauen 53
Tabelle 4: Berechnung der Frage acht 59

Executive Summary

Die Innovationskultur stellt für einige Unternehmen eine immer wichtigere Rolle dar, weil sich der Produktzyklus in den letzten Jahren verkürzt hat, und der Wettbewerb in vielen Branchen immer intensiver wird. Die Produkte müssen daher immer innovativer werden. Durch diesen Prozess sollte die Innovationskultur in einem Unternehmen vertreten sein, um innovative Denkansätze schnell und erfolgreich umsetzen zu können. Diese Kultur sollte von dem Topmanagement und von den Mitarbeitern gelebt werden.

Diese vorliegende Master‘s Thesis beschäftigt sich mit der Begriffsdefinition, mit den Störfaktoren einer Innovationskultur und vor allem mit den sieben Dimensionen, laut Maher et al. (2009), die in einer Innovationskultur vertreten sein sollten.

Eine der Forschungsfragen ist, welche Dimensionen eine Innovationskultur fördern oder hemmen. Anhand des Unternehmens Medtronic Österreich Gmbh, das als Weltmarkführer in der Medizintechnik tätig ist, werden mittels einem Fragebogen nach Maher et al. (2009) die sieben Dimensionen mittels Spinnendiagramm ausgewertet. Daraufhin kann auf die zweite Forschungsfrage eingegangen werden. Die zweite Forschungsfrage untersucht die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen anhand der ausgewerteten Fragebögen. Aufgrund meiner Tätigkeit seit 2007 bei Medtronic habe ich mich für das Unternehmen entschieden.

Diese Ergebnisse der Fragebögen werden anhand eines Expertengesprächs erläutert. Die letzte Forschungsfrage beinhaltet, wie die Innovationskultur im Unternehmen Medtronic gefördert werden kann. Das Expertengespräch wurde mit einem Kollegen, Herrn Dr. Dietmar Legenstein, MBA durchgeführt. Er hat langjährige Erfahrungen in einigen Abteilungen (Business Units) und konnte zu den Auswertungen sehr gut Stellung nehmen.

Laut Maher et al. (2009) wird die Innovationskultur in folgende sieben Dimensionen gegliedert:

- **Risikobereitschaft**
- **Ressourcen**
- **Wissen**
- **Ziele**
- **Belohnung und Anerkennung**
- **Werkzeuge und Methoden**
- **Beziehungen**

Die Risikobereitschaft zeigt, wie risikofreudig die Mitarbeiter sein können und dürfen, das heißt, ob zwangslos neue Ideen ausprobiert werden können, und ob sie dabei unterstützt beziehungsweise auch wenn sie daran scheitern nicht ausgelacht werden. Die Dimension Ressourcen beschreibt, dass die Mitarbeiter sollen das Gefühl haben sollten, dass genug Ressourcen vorhanden sind, um ihre innovativen Ideen umsetzen zu können. Die Dimension Wissen hat die Kommunikation als Focus, denn nur wenn ehrlich nach innen und außen kommuniziert wird, können innovative Ideen stimuliert werden. Die Dimension Ziele beschäftigt sich mit dem zielorientierten Arbeiten. Die Führungsebene muss klare Ziele definieren, doch Vorsicht sei geboten, wenn die vereinbarten Leistungen nicht eingehalten werden. Die Dimension Belohnung ist meiner Meinung nach eine ganz wichtige Dimension für eine Innovationskultur. Die Mitarbeiter brauchen Anerkennung und Wertschätzung für innovatives Verhalten, um einen Anreiz für das nächste Projekt zu bekommen. Mit der Dimension Werkzeuge sind die Führungskräfte gefragt, bewusst geplante kreative Denkmethoden, Fähigkeiten und Kompetenzen richtig einzubauen. Zuletzt folgt noch die Dimension Beziehungen, die vor allem auf die Interaktionsmuster zwischen den Mitarbeitern eingeht. Es muss ein Gemeinschaftsgefühl herrschen, um ein starkes Team sein zu können, damit Platz für verschiedene Denkansätze geschaffen werden kann.

Die Ergebnisse der Auswertung haben gezeigt, dass eine Innovationskultur in der Firma Medtronic vorherrscht. Vier von sieben Dimensionen waren sehr stark vertreten und die Dimensionen Wissen, Ressourcen und Beziehungen sind ausbaufähig. Die Dimension Wissen beinhaltet den kommunikativen Austausch zwischen den einzelnen Abteilungen (Business Units) und innerhalb einer Abteilung. Das wurde auch von Herrn Dr. Legenstein bestätigt, weil aufgrund des starken Tagesgeschäftes die Kommunikation leidet. Der Austausch zwischen den Kollegen ist oft nicht vorhanden, und dadurch gehen wertvolle Informationen und Ideen verloren. Dies könnte gefördert werden, indem man vermehrt versucht, einen aktiven Austausch herzustellen, und zum Beispiel bei Sales-Meetings Gastvortragende der anderen Business Unit einlädt, die über Innovationen in der Abteilung und über erfolgreiche Abschlüsse berichten.

Die Dimension Ressourcen wurde auch aufgrund der hohen Arbeitslast schlechter bewertet. Es können aufgrund der oft nicht planbaren Operationen weniger Projekte umgesetzt werden, die der Außendienst begleiten muss.

Ein besonderes Augenmerk sollte man auch auf die Dimension Beziehungen legen, weil dies für das Cross-Selling ein bedeutender Faktor ist. Die einzelnen Business Units tauschen ihr Wissen mit den anderen Business Units leider zu wenig aus, und dies sollte mehr gefördert werden, weil zum Beispiel, die Kunden von der Spine and Biologics Business Unit manchmal auch dieselben sind, wie für die Business Unit Surgical Technologies. Ich glaube auch, dass durch ein proaktives Miteinander die jährlichen Steigerungen der Umsatzziele erreicht werden können.

1 Einleitung

Die Innovationskultur eines Unternehmens stellt einen sehr wichtigen Aspekt eines Unternehmens dar. Ein gemeinsames Ziel, hohe Kreativität, außergewöhnliches Engagement, Grenzenlosigkeit, echtes Teamplay, große Leidenschaft für das Neue und Leidenschaft zur Umsetzung diese Eigenschaften scheinen bedeutender zu sein und sichern die Zukunft von Unternehmen. Produkte, Strategien, Geschäftssysteme, Geschäftsprozesse werden kopiert und weltweit zum Teil standardisiert, aber das Einzige, was nicht kopiert oder gestohlen werden kann und gleichzeitig den Nährboden für immer wieder neue erfolgreiche Produkte, Services und Geschäftsmodelle darstellt, ist die Innovationskultur eines Unternehmens (vgl. Jaworski und Zurlino 2009: 7).

Welche weiteren Dimensionen beeinflussen die Innovationskultur? Welche Faktoren hemmen eine Innovationskultur in einem Unternehmen? Wie können die Innovationshemmer ausgeschaltet werden? Diese Problematik wird in dieser Master‘s Thesis bearbeitet und analysiert werden. Die Maßnahmen zur Förderung einer Innovationskultur werden anhand eines Fragebogens am Beispiel der Firma Medtronic GmbH ausgewertet. Die Firma Medtronic GmbH ist ein Unternehmen, das im Bereich der Medizintechnik tätig ist, und ist bekannt für ihre Innovationen in der Medizintechnik, aber die Innovationskultur wurde bis dato noch nicht analysiert. Die Auswertungen der Fragebögen werden mit Herrn Dr. Dietmar Legenstein, MBA gemeinsam interpretiert aufgrund seiner langjährigen Berufserfahrung bei Medtronic.

Die Forschungsfragen, welche durch diese Master‘s Thesis beantwortet werden sollen, lauten wie folgt:

1. *Welche Dimensionen fördern oder hemmen eine Innovationskultur im Unternehmen?*

Aufgrund der Literaturrecherche mittels Fachbüchern und Studien werden die Dimensionen erforscht und deren Wirkungen analysiert.

2. *Welche Dimensionen und deren Ausprägung sind in der Innovationskultur der Firma Medtronic Österreich GmbH zu finden?*

Anhand eines Fragebogens für die Mitarbeiter der Firma Medtronic Österreich werden die Dimensionen zur Förderung einer Innovationskultur analysiert und bewertet.

3. *Wie kann die Innovationskultur der Firma Medtronic Österreich gefördert werden?*

Je nach Auswertung der Dimensionen werden Verbesserungsvorschläge erteilt, um eine entsprechende Innovationskultur zu fördern bzw. Lösungsansätze erläutert.

Unter anderem stellt sich die Frage, ob es unter dem heutigen Stress möglich ist, die Kreativität am Arbeitsplatz bzw. mit dem Team oder seinem Vorgesetzten umzusetzen, damit Platz für Innovation geschaffen wird. Stress und das Funktionieren im Arbeitsalltag hemmen die Kreativität. Im Werk von Hendrik Backerra, Christian Malorny und Wolfgang Schwarz „Kreativitätstechniken“ haben die Autoren festgestellt, dass ein wichtiger Einflussfaktor auf die menschliche Kreativität der Grad der Entspanntheit und Stress sei (vgl. Van Aerssen 2009: 12).

Der K(r)ampf um die Einführung einer Innovationkultur ist gar nicht so einfach, weil man als Manager vieles gelernt hat. Wie Manager Märkte und Kennzahlen analysieren, Mitarbeiter führen und Strategien entwickeln, Prozesse aufsetzen und Managementtools verwenden, wurde gelehrt, aber man lernt leider nicht die Fähigkeit, in einem Unternehmen Ideen zu entwickeln (vgl. Meyer 2010: 8).

Die vorliegende Master‘s Thesis behandelt im ersten Kapitel die Begriffsdefinitionen. Im zweiten Kapitel wird einen Einblick in eine Innovationskultur gegeben und in den Wandel der Zeit für Unternehmen. Im fünften Kapitel werden die sieben Dimensionen für eine Innovationskultur von Maher et al. beschrieben. Das sechste Kapitel widmet sich den Erfolgsfaktoren einer Innovationskultur und im weiteren Kapitel werden die Innovationshemmer erläutert. Das achte Kapitel beschreibt das Unternehmen – MEDTRONIC sowie dessen Unternehmensleitbild und Leitsätze und die einzelnen Geschäftsbereiche (Business Units) werden beschrieben.

Im neunten Kapitel wird Herr Dr. Legenstein, MBA vorgestellt, mit dem ein Expertengespräch durchgeführt wurde, und das zehnte Kapitel handelt von der Analyse und der Auswertung des Fragebogens. Etwaige Verbesserungsmöglichkeiten und Lösungsansätze sowie eine Zusammenfassung mit Ausblick prägen das letzte Kapitel.

Im Rahmen dieser Master's Thesis werden mehrere Forschungsmethoden zur Anwendung kommen, um die vorangegangenen Forschungsfragen zu beantworten. Nach einem kurzen Überblick über den Stand der Forschung wird in einem ersten Schritt eine quantitative Erhebung über die Innovationskultur der Firma Medtronic durchgeführt. Ausgegangen wird hier von einer Stichprobe von (n=32). In der Befragung werden die einzelnen Dimensionen (siehe Kapitel 4) der Innovationskultur von Mitarbeitern des Unternehmens bewertet. Die Auswertung erfolgt mittels der Methodik des Spinnendiagramms. (Eine detaillierte Anleitung dazu sehen Sie in Kapitel 10).

In einem zweiten Schritt wird ein qualitatives Expertengespräch durchgeführt, um die in der quantitativen Erhebung durchgeführten Umfragen in ihren Inhalten zu analysieren. Die Auswertung erfolgt inhaltsanalytisch nach Mayring (2000).

2 Zeitalter der Innovationskultur – das Rad dreht sich schneller

Das zweite Kapitel beschreibt die Veränderung in den Unternehmen und warum heutzutage auf andere Aspekte wert gelegt wird.

Der tägliche Kampf der Unternehmen, um weiteres Wachstum und höhere Ergebnisse zu erwirtschaften, wird zunehmend härter. Die hart umkämpften Margen und einen Gewinn zu erzielen, wird von Jahr zu Jahr schwieriger. Die Kunden werden anspruchsvoller und deren Loyalität und Geduld zum Geschäftspartner nimmt ab. Jedes Unternehmen, das nicht permanent nach Verbesserungen sucht und nicht gut aufgestellt ist, kann morgen schon draußen sein. Der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg ist sehr schmal geworden. Die Liberalisierung der Märkte hat zu einem sehr scharfen Wettbewerb geführt. Nicht nur die Preise, sondern auch der Zeitwettbewerb haben zugenommen. In einer Zeit, wo Wissen in Sekunden transferiert werden kann und eine Buchbestellung nur einen Mausklick entfernt ist, Dienstleistungen und Waren in Stunden von einer Erdhalbkugel zur anderen geschickt werden, hat der Druck auf Unternehmer enorm zugenommen und es gelten andere Spielregeln: „Speed matters“ – Tempo entscheidet. Die Traummargen der Unternehmen sind vorbei, weil an jeder Ecke ein neuer, besserer, schnellerer und mächtigerer Unternehmer wartet. Doch die Kostensenkungen, um die Kunden zu halten, scheinen vorbei zu sein. Die Kosten sind nur die Basis für ein weiteres Mitspielen Dürfen. Die Leistungsfähigkeit, die Kunden für Produkte und Dienstleistungen zu begeistern, kommt aus einer neuen Quelle. Diese Quelle heißt Innovationsfähigkeit. Die Innovation ist das Blut eines Unternehmens, die Triebfeder, der Motor – Kostenmanagement ist Pflicht, Innovation ist Kür. Es ist branchenabhängig, wie schnell Unternehmen innovativ mit ihren Produkten und Dienstleistungen sein müssen (vgl. Jaworski und Zurlino 2009: 11-13).

Die Produktlebenszyklen werden kürzer. Zwischen den 1960er und den 1990er Jahren haben sich beispielsweise die Produktlebenszyklen in der Pharmaindustrie von rund 24

auf acht Jahre verkürzt. In den Bereichen Werkzeuge, Spielzeug und Kosmetika oder in der Automobilindustrie wird sehr Ähnliches beobachtet. Die Autohersteller haben die Zeiten zwischen den Modellwechsel von neun (1990) auf sechs Jahre (2004) gekürzt (vgl. Vahs und Brem 2013: 9).

Das Top-Management hat das wachsende Innovationstempo registriert und bemerkt, dass die klassischen Ansätze des Innovationsmanagements zu langsam sind, um mit diesem rasanten Tempo mitzuhalten (vgl. Meyer 2011: 9). Ein Beispiel dafür ist die sogenannte „Brandrede“ von dem damaligen neuen CEO von Nokia, Anfang 2011. Er sagte: „Nokia, unsere Ölplattform brennt! Wir haben einige brillante Quellen für Innovation bei Nokia, aber wir bringen sie nicht schnell genug auf den Markt. Chinesische Handyhersteller werfen Geräte schneller auf den Markt als wir eine PowerPoint-Präsentation auffrischen. Sie sind schnell, sie sind billig und sie fordern uns heraus.“
Obwohl Nokia zu den weltweit innovativsten Unternehmen gehört, ist das Unternehmen ein Opfer der eigenen schwerfälligen Struktur geworden (vgl. Meyer 2011: 21).

> *„Daher ist die Aufgabe nicht sowohl zu sehen, was noch keiner gesehen hat, sondern bei dem, was jeder sieht, zu denken, was noch keiner gedacht hat.“*
> Arthur Schopenhauer in Gassmann und Friesike 2012: 18.

Das zweite Kapitel zeigt nun auf, dass das Innovationstempo enorm zugenommen hat, und dies wiederum wirft Fragen zur Innovationskultur auf. Welche Faktoren beeinflussen eine Innovationskultur beziehungsweise welche haben eine hemmende Wirkung. Auf diese Themen wird in den Kapitel sechs und sieben eingegangen. Doch zu allererst muss die Definition der Innovationskultur erläutert werden.

3 Innovationskultur

In dem dritten Kapitel, wie bereits erwähnt, wird auf die Begriffsdefinition Innovationskultur eingegangen. Der Begriff wird analysiert, erläutert und es wird Stellung genommen warum diese Kultur in einem Unternehmen wichtig ist. Nach dieser Erklärung und nach dem fünften Kapitel „Dimensionen einer Innovationskultur“, kann auf die erste Forschungsfrage eingegangen werden (Welche Dimensionen fördern oder hemmen eine Innovationskultur im Unternehmen).

Was ist denn genau eine Innovationskultur? Es ist schon sehr schwierig, eine allgemeine Definition für den Begriff zu finden, weil für Innovation und Kultur jeweils die Definitionen sehr weitreichend sind. Für Innovation steht etwas Neues und Anderes, und für die Definition Kultur stehen Denk- und Handlungsweisen der Beteiligten im Alltag, die nicht hinterfragt werden. Somit ist die Innovationskultur von einer gewissen Unschärfe begleitet, weil das Bestreben, etwas Neues oder Anderes zu schaffen, in typischen Handlungsweisen sehr schwierig ist. Wir sind bestrebt, nicht nach neuen Möglichkeiten zu suchen, sondern an vergangenen Erfolgen anzuknüpfen, um Sicherheit zu haben (vgl. Zaworski und Zurlino 2009: 22).[1]

> *„Wir sehen das ganz einfach: Es geht uns darum, eine Organisation zu haben, die es in den Vordergrund stellt, permanent an Neuheiten zu arbeiten, und die das auch konsequent und schnell umsetzen kann. Das zeigt auch den Typus an Mitarbeitern, den wir bei uns haben wollten.“*
> Frosta in Zaworski und Zurlino 2009: 24.

Die Aussage von Frosta, permanent an Neuheiten zu arbeiten und dies konsequent und schnell mit den „richtigen“ Mitarbeitern umzusetzen (vgl. Frosta in Zaworski und Zurlino 2009: 24), weist darauf hin, dass die Innovationskultur Aufgabe des Managements ist.

[1] vgl. www. http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/downloadbereich/200/innovationskultur-staerken.pdf [26.06.13]

Die Manager setzen den Rahmen dafür, damit ihre Mitarbeiter kreativ sein können – das Bild der kindlichen Spielwiese –, damit sie sich entfalten können. Dies sollte durch Mitarbeiterförderung und durch Bereitstellung von „Extra-Ressourcen“ unterstützt werden (vgl. Zaworski/Zurlino 2009: 22).

Laut Meyer (2011: 25) wird eine Innovationskultur nicht von Prozessen gemacht sondern von Menschen. Zu diesen Ergebnissen kam Meyer (2011: 25) sowohl aus der wissenschaftlichen Literatur aber auch aus der Praxis durch seine Studie Corporate Creativity 2011. Daher ergibt sich für das Innovationsmanagament von morgen eine weitere Herausforderung: Konflikte entstehen, wenn das Topmanagement versucht, in für das Unternehmen wirklich neuen Richtungen zu denken, dem jedoch eine passive Innovationskultur im Weg steht. Oder wenn sich das Management wegweisende neue Innovationen vonseiten der Mitarbeiter erhofft, die Kultur jedoch reaktiv statt proaktiv geprägt ist.

Ich bin der Meinung, dass dies wieder einmal aufzeigt, bereits in der Personalrecrutierung besonders Acht zu geben, den richten Typus an Mitarbeitern, wie bereits Frosta in Zaworski und Zurlino (2009: 24) erwähnte, einzustellen. Innovationskultur ist meiner Meinung nach für jeden im Unternehmen eine Herausforderung, aber das Topmanagement muss auf die individuellen Personen im Unternehmen eingehen beziehungsweise die Mitarbeiter richtig lenken und vor allem eine Innovationskultur leben.

Laut Meyer (2011: 25) müssen die Unterschiede erkannt werden und die Stärken und Schwächen einer Kultur sichtbar gemacht werden, um diese gezielt aufzubauen, und um die eigenen strategischen Ziele zu erreichen. Dies wäre Aufgabe des Innovationsmanagements der Zukunft.

Die Innovationskultur und die Innovationsprozesse sind in Unternehmen zum Teil vorhanden, aber werden nicht gelebt oder „verstauben in der Schublade“. Nun ist es an der Zeit, das Wesen von Innovationskultur zu erfassen und die Parameter zu

beschreiben. Es ist an der Zeit, aus dem Leidensdruck der globalen Herausforderungen – und manchmal auch unzureichender Innovationskulturen – die Leidenschaft für innovative Spitzenleistungen zu schmieden. Doch nach einer hart kostengetriebenen Restrukturierungsphase einen Innovation Spirit einzuhauchen, wird schwer funktionieren. Innovationen und Innovationsfähigkeit können nicht top down verordnet werden. Echte Innovationskraft kommt bottom up. Die Zauberformel ist die Begeisterungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Leidenschaft, das Engagement und die Glaubwürdigkeit des mittleren und oberen Managements in den Unternehmen sind die Grundlagen für Erfolg mit und durch Innovation (vgl. Jaworski und Zurlino 2009: 20 f).

> *"Innovation has nothing to do with how many R&D dollars you have. When Apple came up with the Mac, IBM was spending at least 100 times more on R&D. It's not about money. It's about the people you have, how you're led, and how much you get."*
>
> Steve Jobs in Gassmann und Friesike 2012: 196.

Dieses Kapitel zeigt sehr gut, dass eine Innovationskultur sowohl vom Topmanagement als auch von den Mitarbeiten gelebt werden muss. Des Weiteren wird der Innovationskultur ein besonderer Stellenwert gegeben, um einen optimalen Arbeitsprozess gestalten zu können.

4 Die Faktoren einer Innovationskultur

Die Innovationskultur ist gekennzeichnet durch ein gemeinsames Ziel, hohe Kreativität, außergewöhnliches Engagement, Grenzenlosigkeit, echtes Teamplay, große Leidenschaft für das Neue und Leidenschaft zur Umsetzung (Vgl. Jaworski und Zurlino 2009: 7).

5 Dimensionen der Innovationskultur

Das fünfte Kapitel beschreibt ausführlich die sieben Dimensionen der Innovationskultur nach Maher et al. (2009: 9 ff) und vergleicht diese mit der Corporate Creativity Studie 2011 von Jens-Uwe Meyer. Die sieben Dimensionen werden zur Auswertung herangezogen, damit die Innovationskultur der Firma Medtronic analysiert werden kann.

Das Institut für Innovation und Verbesserung stützt sich auf sieben Dimensionen, die eine Innovationskultur beinhalten bzw. wie stark diese ausgeprägt sind. Die Auswertung der Fragebögen wird anhand dieser sieben Dimensionen analysiert und mittels Spinnendiagramm dargestellt (vgl. Maher, Lynne/Plsek, Paul/Beva, Helen: Creating the Culture for Innovation, NHS Institute for Innovation and Improvement, 2009).

Im Folgenden werden die sieben Dimensionen einer Innovationskultur beschrieben:

- **Risikobereitschaft**
- **Ressourcen**
- **Wissen**
- **Ziele**
- **Belohnung und Anerkennung**
- **Werkzeuge und Methoden**
- **Beziehungen**

5.1 Dimension Risikobereitschaft

Das Eingehen von Risiken sollte für Mitarbeiter in einem Organisationsklima vorhanden sein, das heißt, dass die Mitarbeiter zwanglos neue Ideen ausprobieren können. Dadurch ist wieder die Führungsebene gefordert, die jenen Mitarbeiter unterstützt, der bereit ist, etwas Neues auszuprobieren, und unabhängig davon, ob die Idee schlussendlich als Erfolg oder Misserfolg landet. Führungskräfte in innovativen Organisationen zeigen, dass sie lieber aus Misserfolgen lernen, als Misserfolge zu bestrafen (vgl. Maher et al. 2009: 10).

In Jens-Uwe Meyer Corporate Creativity Studie 2011 wurde gezeigt, dass nur 18 % der befragten Unternehmen aktiv die Experimente fördern und 82 % sich eher durch Analysen absichern. Die Risikoaversität ist die vorherrschende Einstellung in den Innovationsabteilungen. Es wurde herausgefunden, dass ein hoher Genehmigungsbedarf das Innovationstempo verlangsamt. Eine sogenannte „Macherkultur“, in der Mitarbeiter proaktiv Initiativen entwickeln und vorantreiben, ist die Ausnahme. Die Herausforderung besteht eher darin, intelligentes Risiko zu definieren und zu fördern (vgl. Meyer 2011: 78).

5.2 Dimension Ressourcen

Der Begriff ist relativ weit gegriffen, aber die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass Ressourcen vorhanden sind, damit ihre Ideen unterstützt und umgesetzt werden können. Mitarbeiter fühlen sich auch innovativ sicher, wenn sie die „Ressource“ Handlungsautorität und -autonomie haben (vgl. Maher et al. 2009: 10).

Laut der Corporate Creativity Studie 2011 von Jens-Uwe Meyer stellt nur jedes dritte befragte Unternehmen konsequent Ressourcen für Innovation zur Verfügung. Der kritische Faktor ist Zeit, weil das operative Geschäft bei den meisten Unternehmen Vorrang hat. Weiters zeigt die Studie, dass nur in jedem vierten Unternehmen die Befragten konsequent auf unternehmensinterne Ressourcen aus anderen Bereichen

zugreifen, und in beinahe jedem vierten Unternehmen ist Ideengenerierung mehr oder weniger Zufall. Die Studie fand heraus, dass mehr Ressourcen nicht bedeutet, automatisch eine höhere Innovationsfähigkeit zu haben, sondern wichtig ist die intelligente Zuteilung (vgl. Meyer 2011: 52).

5.3 Dimension Wissen

Umfangreiches Wissen in der Organisation ist quasi Zündstoff für Innovationen. Wissen muss ehrlich nach innen und außen kommuniziert werden. Zensurierung und Filterung würde diese Dimension beeinflussen bzw. würde die Ideen beeinträchtigen, weil im Vorhinein niemand weiß, welches Wissen innovative Ideen stimulieren (vgl. Maher et al. 2009: 10).

5.4 Dimension Ziele

Klare Definition der Ziele, gleichgültig ob durch Teamleiter, Manager, Direktoren oder Geschäftsführer, signalisieren einen Weg, um die Vision zu verwirklichen. Wenn man diese auch noch mit strategischen Prioritäten verbindet, dann wird man dem Ruf der Innovation gerecht. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn die Führungskraft mehr als die vereinbarte Leistung fordert beziehungsweise Vorschriften macht, wie diese erreicht werden soll (vgl. Maher et al. 2009: 10).

Die Studie von Jens-Uwe Meyer hat auch festgestellt, dass Vorgesetzte, die an bestehende Denkmuster eisern festhalten, im Innovationsbereich eher die Minderheit sind. Die Studie hat gezeigt, dass sich die Führungsstile in innovationsnahen Unternehmensbereichen deutlich von denen in anderen unterscheiden (vgl. Meyer 2011: 46).

5.5 Dimension Belohnungen

Belohnungen für Innovationen sind die Anerkennung für innovatives Verhalten. Diese verkörpern Symbole und Rituale, dadurch werden dem Mitarbeiter oder den Gruppen aufgezeigt, wie geschätzt ihre Leistung wird. Am besten funktioniert dies, wenn es an die intrinsische und individuelle Motivation gerichtet wird. Das Verständnis gegenüber einem Mitarbeiter, um eine Leistung zu loben beziehungsweise persönlich die angebrachte Anerkennung für den Mitarbeiter zum Ausdruck zu bringen, hat oft eine größere Bedeutung als eine finanzielle Belohnung (vgl. Maher et al. Jahr 2009: 11).

Dies wird auch in der Studie von Jens-Uwe Meyer Corporate Creativity 2011 erkannt. Vor allem in der Gestaltung der innovationsfördernden Anreizsysteme steckt ein großer Hebel, den viele Unternehmen nicht nutzen. In eine moderne Innovationskultur gehört ein Anreizsystem, die kreatives Denken und Handeln belohnt. Die Studie hat herausgefunden, dass nur in jedem vierten Unternehmen die Mitarbeiter konsequent auch an der Anzahl und der Qualität ihrer Ideen gemessen werden. Knapp 38 % der Befragten sagten, dass Innovationsprojekte eine hohe Priorität beim Topmanagement hätte und damit könnten sie intern Lorbeeren ernten. Die Studie hat weiters festgestellt, dass philosophisch betrachtet, schlechte Ideen die Quelle für gute Ideen sein könnten, dies nur sehr selten umgesetzt wird (vgl. Meyer 2011: 66).

5.6 Dimension Werkzeuge

Um innovativ in Organisationen sein zu können, bedarf es praktischer Werkzeuge. Es wäre ein Irrglaube, aufgrund richtiger Kultur innovativ sein zu können. Obwohl die meisten sehr innovativ sind oder zum innovativen Denken fähig wären, sind die meisten dann doch eher konservativ in der Arbeitsumwelt. Aufgabe der Führungskräfte ist es, bewusst geplante kreative Denkmethoden, Fähigkeiten und Kompetenzen einzubauen (vgl. Maher et al. 2009: 11).

5.7 Dimension Beziehungen

Diese Dimension bezieht sich auf die Interaktionsmuster zwischen den Mitarbeitern in einer Organisation. Innovative Ideen sind manchmal nicht das Problem, sondern es ist das Team, in welchem die Idee geboren wird. Es muss ein Gemeinschaftsgefühl vorliegen, vor allem das Gefühl, mit anderen in einem Team zu sein. Denn nur wenn ein respektvoller Umgang herrscht und man vertrauen kann, ist Platz für verschiedene Denkansätze, sodass diese nicht sofort verworfen werden (vgl. Maher et al. 2009: 11).

Die Studie von Jens-Uwe Meyer Corporate Creativity 2011 zeigt, dass in knapp jedem zweiten innovationsnahen Unternehmensbereich heterogene Teams dominiert, in denen sich Mitarbeiter durch verschiedene Hintergründe und verschiedene Denkweisen ergänzen. Die Verschiedenartigkeit ist in den Teams vorhanden, aber es gibt keine wirklichen Querdenker. Nur knapp ein Viertel der Befragten würde Querdenker einstellen. Die Motivation spielt eine sehr große Rolle für Innovation. Eine bedeutende Managementaufgabe ist es, ein Innovationsteam zusammenzustellen, zu führen und die Motivation aufrechtzuerhalten (vgl. Meyer 2011: 60).

Die sieben Dimensionen geben somit einen Einblick in eine Innovationskultur, das heißt welche Dimensionen sollten in einer Innovationskultur vorhanden sein beziehungsweise in welcher Ausprägung und welche Personen in einem Unternehmen sind daran beteiligt.

Meiner Meinung nach, wird immer deutlicher, dass es, wie bereits erwähnt, nicht nur das Topmanagement ist, das eine Innovationskultur kreiert, fördert oder lebt, sondern vor allem die Mitarbeiter eines Unternehmens sehr entscheidend sind, ob eine Innovationskultur erfolgreich umgesetzt werden kann, und daher ist die Auswahl der geeigneten Arbeitskräfte entscheidend. Welche weiteren Erfolgsfaktoren eine Innovationskultur prägen wird im nächsten Kapitel aufgelistet.

6 Erfolgsprinzipien der Innovation

Das Kapitel sechs widmet sich den Erfolgsfaktoren der Innovation, das heißt, welche Aspekte sollten gegeben sein, um eine Innovation erfolgreich umsetzen zu können.
Nach dem Gore-Prinzip heißt es: *„Als Erstes muss die Kultur stimmen, alles Weitere ergibt sich."* Gore geht davon aus, dass jeder Mensch grundsätzlich kreativ und leistungsbereit ist. Die Werte des Unternehmens bauen auf folgende Grundsätze auf:

- Glaube an den Einzelnen: Damit versteht Gore, dass im Zentrum der Mensch als Individuum steht. Ein Mitarbeiter soll sich einem Projekt anschließen, um auf diese Weise seine Stärken und Schwächen weiterentwickeln zu können.
- Langfristige Sichtweise: Unter langfristiger Sichtweise versteht Gore, dass eine langfristige Beziehung mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten aufgebaut werden soll.
- Schlagkraft kleiner Teams: Gore ist der Meinung, dass kleinere Teams besser arbeiten und dadurch Verantwortung und Eigeninitiative gefördert werden.
- Alle in einem Boot: Gore möchte aber auch, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, in einem Boot zu sitzen. Dies bedeutet, obwohl Selbstständigkeit gefordert wird, dass jeder Mitarbeiter nicht nur an seine Division oder an seine Ländergesellschaft denken sollte sondern an das gesamte Unternehmen (vgl. Gassmann und Friesike 2012: 197 ff).

Diese Erfolgsfaktoren stellen jeden einzelnen Mitarbeiter in den Mittelpunkt einer Innovationskultur. Nach meinem Verständnis ist die Theorie dem Topmanagement bekannt, doch der Faktor Zeit spielt in den Unternehmen eine große Rolle. Ich glaube daher, dass auf gewisse Prozesse nicht eingegangen werden möchte, und damit einige Ressourcen nicht voll ausgeschöpft werden können. Die Auswertung der Fragebögen von Medtronic wird zeigen, welche Dimensionen in dieser Innovationskultur vorhanden sind beziehungsweise welche gefördert werden müssen. Im nächsten Kapitel wird daher auf die Innovationshemmer eingegangen. Welche Faktoren eine Innovationskultur zerstören können.

7 Was zerstört die Innovationskultur?

Das siebte Kapitel beschäftigt sich mit den Innovationshemmern, das heißt, welche Faktoren zerstören eine Innovationskultur und wie kann man diesem Prozess entgegenwirken. Im Folgenden werden die Punkte analysiert, die eine Innovationskultur negativ beeinflussen können.

Die Emotionslosigkeit ist ein Killer für die Innovationskultur, das heißt, wenn man in der Früh ins Büro kommt und emotionslos eine Liste abarbeitet oder gegen 17:00 Uhr den Computer herunterfährt und damit seinen Kopf gänzlich von der Arbeit befreit. Mangelnde Fehlertoleranz oder zu wenig Risikobereitschaft können eine Innovationskultur kaputt machen. Die meisten Ideen werden nicht zu Innovationen, und die Erfolgsquote ist erschreckend gering, aber wer das Risiko scheut, wird nichts Neues schaffen können. Wer nicht hinfällt, lernt nicht zu kämpfen, und wer nie hinfällt, sollte sich schwierigere Aufgaben suchen. Starkes Machtgefälle fördert keine Innovationskultur. Es geht gar nicht darum, ob die Hierarchie steil oder flach ist, sondern wie das Machtgefälle aussieht, das heißt, ob jemandem zugehört wird. Wird jeder Mitarbeiter ermutigt, sich zu äußern? Oder wird der Kopf gesenkt, wenn der Chef ins Zimmer kommt? Singularität könnte ein negativer Faktor für die Innovationskultur sein, weil man, wenn man Mitarbeiter einstellt, die einen ähnlichen Hintergrund haben, dann nie eine Kultur des gegenseitigen Lernens schaffen wird. Jedoch mit unterschiedlicher Herkunft, Geschlecht, Alter und Ausbildung reduziert man die Effizienz der Arbeit, schafft aber Lernpotenziale und produktive Reibung. Dürftige Kommunikation hat auch eine hemmende Wirkung auf die Innovationskultur, weil durch gemeinsamen Interessenaustausch und rege Kommunikation die Innovation vorangetrieben wird. Der Informationsmonopolismus stellt auch eine sehr große Innovationsbremse dar. Wenn Geheimniskrämereien geschaffen werden und der Informationsfluss nicht für alle zugängig gemacht wird, werden Entwicklungen von Ideen nicht weitergesponnen. Wenn Mitarbeiter nur für ihr Fachgebiet arbeiten und sich den anderen Themenbereichen nicht annehmen, kann es durch Desinteresse zu keiner weiteren Entwicklung bzw. Innovation kommen. Auch die Architektur kann durch monolithische Gebäude mit schmalen, langen

Gängen und geschlossenen Türen, dahinter große Einzelbüros mit eigenen Besprechungsräumen, das Ego des Angestellten fördern und dadurch Innovationen hemmen. Dagegen fördern große offene Räume und kleine Rückzugszimmer zum Konzentrieren die Innovation. Die Planungssicherheit kann auch zu Innovationshemmern führen, weil jemand, der ungern Risiken eingeht, nicht gerne auf ungewisse Ergebnisse von Innovationsprojekten wetten wird. Der letzte Aspekt ist das Controlling. Für jedes Unternehmen ist Controlling sehr wichtig. Wenn aber das Unternehmen durch Controlling dominiert wird, kann sich keine Innovationskultur entfalten. Und nicht zu vergessen: Kunden kaufen kein Controlling (vgl. Gassmann und Friesike 2012: 199 ff).

Das siebte Kapitel zeigt deutlich, dass die Innovationshemmer sichtbar gemacht bzw. analysiert werden sollten und durch gezielte Strategien, Umstrukturierungen, räumliche Renovierungen usw. ausgeschaltet werden, damit die Innovationskultur unbelastet gelebt werden kann.

Es wurde nun in den letzten drei Kapiteln auf die Basics eingegangen und das achte Kapitel beschreibt nun vorerst das Unternehmen Medtronic. Die Innovationskultur wurde mittels Fragebogens gemessen und anhand eines Expertengesprächs interpretiert.

8 MEDTRONIC Österreich GmbH

Im Folgenden wird das Medizintechnische Unternehmen Medtronic vorgestellt, und deren einzelnen Abteilungen (Business Units) beschrieben, damit die Interpretation der Fragebögen besser nachvollziehbar ist.

Medtronic ist ein amerikanisches Unternehmen, wurde 1949 von Earl Bakken und Palmer Hermundslie gegründet und steht nun Ärzten, Kliniken und Patienten in mehr als 120 Ländern zur Verfügung. Medtronic ist einer der weltweit innovativsten Hersteller von medizintechnischen Geräten, Implantaten und Instrumenten. So erfolgte zum Beispiel 1957 die Erfindung des ersten netzunabhängigen Herzschrittmachers. Dies war eine echte Pioniertat auf dem Gebiet der Medizintechnik. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich im US-amerikanischen Minneapolis (Minnesota). Forschungs-, Fertigungs-, Ausbildungs- und Vertriebsstätten sind auf der ganzen Welt angesiedelt. Jedes Jahr profitieren mehr als fünf Millionen Patienten von der Medtronic-Technologie zur Behandlung von Diabetes, Herzerkrankungen, Wirbelsäulenerkrankungen und Gefäßerkrankungen.

Das Umfeld des Unternehmens kann als sehr turbulent und dynamisch angesehen werden. Medtronic bietet hierfür einen modernen Arbeitsplatz in einem innovativen und stetig wachsenden Unternehmen. Die Strategie von Medtronic ist sehr proaktiv und die Mitarbeiter arbeiten ständig an Innovationen. Medtronic ist ständig auf der Suche nach neuen Ideen, Produkten und Therapien, die das Leben der Menschen retten oder verbessern sollen.

Die Technologie des Unternehmens steht zwischen Routinearbeit und komplexen Rollen. Die Firmenkultur wird bei Medtronic ganz groß geschrieben. Die Schlagwörter: Zuhören, Reagieren, Liefern. Diese drei Begriffe leiten die täglichen Interaktionen zwischen den Mitarbeitern. Es wird alles getan, um sorgfältig zuzuhören, schnell zu reagieren und das Beste zu liefern. Bei Medtronic findet man flexible Arbeitszeiten, gezielte Weiterbildung und man ist am Unternehmenserfolg beteiligt. Die Firmenkultur

bezieht sich auf Verantwortung und Respekt. Viele Menschen vertrauen Medtronic: Mitarbeiter, Patienten, Behörden, Kostenträger, Partner im Gesundheitswesen. Neue Mitarbeiter werden schon früh mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht. Sie erhalten Schulungen zum Verhaltenskodex, der u.a. sicherstellen soll, dass die Beziehungen zu medizinischen Fachkräften transparent sind.

8.1 Unternehmensleitsätze

Die sichtbaren Artefakte von Medtronic sind das Firmenlogo (Rising Man) und die Leitbegriffe, die auf jeder OP-Anleitung vermerkt sind: Listen, Respond, Deliver und vor allem die innovativen Produkte (siehe Abb. 1). Die unsichtbaren Artefakte sind die Werte und Normen sowie grundlegende Annahmen. Kultur und Verhalten gehen ineinander über. Eine starke Unternehmenskultur spiegelt ein positives Verhalten.

Abbildung 1: Rising Man (Quelle: vgl. http://www.orthospinenews.com/official-senate-letter-to-medtronic [22.08.13])

Die Unternehmensleitsätze im Detail:

- *Einen Beitrag zum Wohle der Menschen zu leisten durch angewandte biomedizinische Technik zur Rehabilitation, Lebensverlängerung, Schmerzlinderung und Steigerung der Lebensqualität.*
- *Erfolgsorientiertes Wachstum dort, wo wir stark sind, im Bereich der biomedizinischen Technik. Kein Engagement in Bereichen, in denen wir keine wesentlichen und wertvollen Beiträge leisten können. Steigerung der Mitarbeiter-qualifikation durch Weiterbildung. Ständige Verbesserung unserer Einrichtungen.*
- *Kompromisslose Zuverlässigkeit und Qualität unserer Produkte. Anerkennung zu finden als engagiertes, integres und innovatives Unternehmen mit hervorragendem Service.*
- *Profitabel zu wirtschaften, um unsere Verpflichtung zu erfüllen, unser Wachstum zu sichern und unsere Ziele zu realisieren.*
- *Anerkennung des Wertes und der Leistungen jedes einzelnen Mitarbeiters. Wahrung und Schaffung von Rahmenbedingungen, die zur persönlichen Zufriedenheit unserer Mitarbeiter beitragen, zum Beispiel Aufstiegschancen, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Beteiligung am Unternehmenserfolg.*
- *Als verantwortungsbewusstes Mitglied der Gesellschaft zu agieren.*[2]

[2] (vgl. http://www.medtronic.com/about-us/mission-statement/index.htm [30.08.13])

Die Abbildung 2 zeigt die Unternehmensleitsätze in einem „Blumenchart“.

Abbildung 2: Unternehmensleitsätze – Mai 2013 (Quelle: Medtronic, HR Specialist, Mag. Nina Pöschke)

Auch das soziale Engagement von Medtronic ist unersättlich. Der Patient steht im Vordergrund und seit der Firmengründung im Jahr 1949 fühlt sich Medtronic verpflichtet zu spenden. Im Laufe der Jahre hat Medtronic mehr als 400 Millionen Dollar für Wohltätigkeitszwecke in der ganzen Welt gespendet. Diese Spenden werden hauptsächlich über die Stiftung des Unternehmens getätigt, die MEDTRONIC FOUNDATION. Weiters bietet Medtronic ein Förderprogramm COMMUNITY LINK. Programme in den Bereichen Gesundheit, Schule und Sozialarbeit werden gefördert, und zwar in Ländern, in denen Medtronic mit einer starken Mitarbeiterzahl vertreten ist. Weiters gibt es ein HEARTRESCUE - Förderprogramm, wobei Aktivitäten und Aktionen zur Prävention des plötzlichen Herztods unterstützt werden. Mit dem Förderprogramm MEDLINK werden medizinische Fachkräfte in Gebieten geschult, in denen eine hochwertige medizinische Versorgung noch nicht gegeben ist oder weiter ausgebaut werden muss. Das Flaggschiff der Stiftung in Europa ist das Förderprogramm PATIENT LINK. Es wurde für Patienten mit chronischen Erkrankungen ins Leben gerufen. PATIENT LINK arbeitet mit nationalen und internationalen Selbsthilfeorganisationen zusammen, die Unterstützung, Beratung und Fortbildung für Patienten und ihre Familien anbieten. Unter dem Motto „Cooking for the homeless“ engagiert sich Medtronic Österreich für Obdachlose in Wien, das heißt, an vier bis fünf Tagen im Jahr kochen ca. zehn Mitarbeiter eine tolle Mahlzeit für Obdachlose.

Die „Medtronauten“ spiegeln die Firmenleitsätze sehr gut wider. Egal zu welcher Uhrzeit die Chirurgen ein Implantat brauchen, die Mitarbeiter sind in den meisten Fällen sofort da und versuchen immer Bestmögliches zu tun. Medtronic setzt sehr viel auf ihre Mitarbeiter, und am Jahresende wird ein sogenanntes Kick-off-Meeting veranstaltet, wo die gesamte Belegschaft eingeladen wird. Medtronic zahlt für jeden Mitarbeiter in die Pensionskasse ein und für besondere Leistungen werden Preise vergeben. Medtronic bietet Aufstiegschancen und unterstützt bei Fort- und Ausbildungen. Das Unternehmen ist am Wohle der Mitarbeiter sehr interessiert. An den Geburtstagen erhält jeder Mitarbeiter eine kleine Sachertorte.

Der Hauptsitz in Österreich befindet sich in Wien am Handelskai im Millennium Tower. Der Innendienst genießt einen Ausblick vom 20. Obergeschoß. Die Werbeträger sind alle in der bekannten blauen Firmenfarbe gewählt und der Rising Man ist fast auf alle Implantate und Instrumente beziehungsweise medizinische Geräte gedruckt.

Die Firmenkultur wird gelebt und das Engagement der Mitarbeitet, spiegelt somit ihre Zufriedenheit bzw. die Freude an der Arbeit wider. Ich bin sehr stolz, seit September 2007, ein Teil der Medtronic Family zu sein. Weihnachtswünsche per E-Mail erhält man aus der ganzen Welt (vgl. www.medtronic.com).

Um die Werte der Firmenkultur objektiv zu evaluieren, wurde der Fragebogen erstellt. Dieser untersucht die wesentlichen Aspekte der Innovation im Unternehmen.

8.2 Medtronic-Geschäftsbereiche – Business Units

Medtronic Österreich gliedert sich in vier Geschäftsbereichen, sogenannten Business Units, und diese werden tatkräftig von unserem Customer Service bezüglich Verrechnungen, Abholungen und Anlieferungen der Produkte unterstützt.

8.2.1 Rhythmologie und Elektrophysiologie – Cardiac Rhythm Disease Management (CRDM)

Der größte Geschäftsbereich bei Medtronic ist das Cardiac Rhythm Disease Management (CRDM) - weltweit führender Hersteller von Implantaten und Instrumenten zur Behandlung von Herzrhythmusstörungen. Das Produktportfolio reicht von Herzschrittmachern (siehe Abb. 3) bis zu implantierbaren Defibrillatoren und Geräten für die Kardiale Resynchronisationstherapie (Patienten mit Herzschwäche). Ständige Innovationen ermöglichen vielen Menschen ein längeres und zufriedeneres Leben.[3]

[3] (Vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/crdm/index.htm [19.08.13]).

Abbildung 3: SureScan-Herzschrittmacher (Quelle: vgl. www.medtronic.com [19.08.13])

8.2.2 Herzchirurgie und Gefäßintervention - Endo Vascular Therapies

Der Geschäftsbereich Endo Vascular Therapies bietet Produkte für die Herzchirurgie und Gefäßintervention sowie für die Bypass-Chirurgie am schlagenden und stillgelegten Herzen. Das Produktportfolio ist breit gefächert und innovativ.
Weiters bietet diese Business Unit Produkte und Therapien zur Behandlung einer Vielzahl von Herz- und Gefäßerkrankungen und -probleme:

- Koronare, periphere und neurovaskuläre Stents
- Stentgraftsysteme für Erkrankungen und Probleme im Bereich der Aorta[4]

[4] (vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/cardiovascular/index.htm [19.08.13]).

8.2.3 Wirbelsäulenchirurgie – Spine and Biologics

Der Geschäftsbereich Spine and Biologics beschäftigt sich mit Produkten für die Behandlung von Wirbelsäulenerkrankungen (Bandscheibenerkrankungen, Spinalkanalstenosen, Skoliosen, Spondylolisthesen, Osteoporose) und Wirbelbrüchen. Innovative Produkte unterstützen nicht nur den Patienten bei der Heilung, sondern auch den Chirurgen anhand von OP-Zeit-Verkürzung, schnellerem und sicheres Einbringen der Implantate. Die MAST™-Technologie ist die minimal invasive Chirurgie, dabei werden durch kleine Hautschnitte perkutan die Implantate eingesetzt (CD Horizon LONGITUDE – siehe Abb. 4), damit der Patient alsbald seine Mobilität zurückerlangt.[5]

Abbildung 4: CD Horizon LONGITUDE (Quelle: vgl. http://www.medtronic.ch/uber-medtronic/geschaftsbereiche/wirbelsaulenchirurgie/index.htm [22.08.13])

[5] (vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/spinal-biologics/index.htm [19.08.13]).

8.2.4 Navigation und Bildgebung – Surgical Technologies (ST)

Die Systeme für die intraoperative Navigation und Bildgebung unterstützen in den Bereichen Neurochirurgie, HNO-Chirurgie und Orthopädie.

- Optische Navigationssysteme
- Elektromagnetische Navigationssysteme
- Intraoperativer Magnetresonanztomograph
- Intraoperatives 3D-Röntgengerät (siehe Abb. 5)[6]

Abbildung 5: O-ARM (Quelle: vgl. http://www.lexmed.com/medical-services/radiology/o-arm.aspx [22.08.13])

8.2.5 Diabetes

Der Geschäftsbereich Diabetes bietet Insulinpumpen mit kontinuierlichen Glukosemonitoring (siehe Abb. 6), das heißt, es ermöglicht dem Patienten, den Glukoseverlauf rund um die Uhr zu überwachen und zu regulieren. Damit haben Diabetes Patienten die Möglichkeit, ihre Glukosewerte besser zu steuern und zu

[6] (vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/navigation/index.htm [19.08.13]).

kontrollieren, um vor Unterzuckerungen und Spätfolgen dieser Krankheit geschützt zu sein. Die Insulinpumpen geben kontinuierlich kleine Dosen Insulin ab und ahmen damit die Funktion der Bauchspeicheldrüse nach.[7]

Abbildung 6: VEO Insulinpumpe (Quelle: vgl. http://www.medgadget.com/2009/09/medtronics_paradigm_veo_wireless_insulin_pump_cgm_system_helps_prevent_hypoglycemia.html [22.08.13])

[7] (vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/diabetes/index.htm [19.08.13]).

8.2.6 Neurologie-Neuromodulation

Die Abteilung Neuromodulation und deren Produkte beschäftigen sich damit, elektrische Impulse und auch Medikamente an bestimmten Bereichen im Nervensystem abzugeben. Diese Erkenntnis war in den 70er Jahren eine Pionierleistung der Forschungsabteilung von Medtronic.
Die Neuromodulation verfügt über Produkte, die bei folgenden Erkrankungen eingesetzt werden können:

- Chronische Schmerzen
- Bewegungsstörungen wie bei Parkinson-Patienten, essenzieller Tremor und Dystonie
- Spastik
- Überaktive Blase und schlaffe Blase (Retention)
- Stuhlinkontinenz
- Magenlähmung (Gastroparese)

Die Tiefe Hirnstimulation ist eine innovative Technik, mithilfe dieser die Parkinson-Patienten sehr gut therapiert werden können, somit verbessert sich die motorische Funktion deutlich wie bei essenziellem Tremor oder Dystonie. Es wird ein Neurostimulationssystem in ein bestimmtes Areal im Gehirn implantiert, um die Bewegungsstörungen zu verringern. Das Implantat kann individuell eingestellt werden.[8]

Der Interstim-II-Neurostimulator dient zur Behandlung von überaktiver Blase, schlaffer Blase, Stuhlinkontinenz und Verstopfung (siehe Abb. 7).[9]

---

[8] (Vgl. http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/neuromodulation/index.htm [19.08.2013]).

[9] (Vgl. http://www.medtronic.de/erkrankungen/verstopfung/produkt/wie-funktioniert-die-sakrale-neuromodulation/index.html [22.08.13])

Abbildung 7: Interstim II (Quelle: vgl. http://www.medtronic.de/erkrankungen/verstopfung/produkt/produkt-von-medtronic/interstim-ii-schrittmacher/index.html [19.08.13])

9 Expertengespräch

Im Folgenden wird ein kleiner Einblick des beruflichen Werdegangs von meinem Kollegen Herrn Dr. Dietmar Legenstein, MBA (siehe Abb. 8) gegeben, um seinen Interpretationen (Auswertung der Fragebögen) Glaubwürdigkeit geben zu können.

Herr Dr. Legenstein wurde am 10. April 2013 zum Business Manager Cardiology (CRDM/AFS/SQDM/RDN) ernannt. Herr Dr. Legenstein startete seine Karriere bei Medtronic Österreich im Jahre 2001 sehr erfolgreich in der Business Unit Navigation. Im Jahr 2005 wechselte er in den Bereich Neuromodulation, um die Aufgabe des Market Development Managers Movement Disorders zu übernehmen. Nach drei Jahren wurde Herr Dr. Legenstein zum Sales Manager Activa für Österreich und die Schweiz promoted. Nach der Neuorganisation (ABGI – Alpine, Beneluxe, Greece and Israel) war Herr Dr. Legenstein zusätzlich für Gastro/Uro, jedoch ausschließlich für Österreich zuständig. Im Zuge der Organisationsänderung in der Cardiac & Vascular Group im Mai 2011 hat er die Position des Regional Sales Managers für die „One Heart-Group“ in West-Österreich übernommen. Herr Dr. Legenstein hat Vermessungswesen an der TU Wien studiert und war nach seinem Abschluss einige Jahre als Forschungsassistent im Bereich der Bildverarbeitung und Objekterkennung tätig.

Er hat an der Technischen Universität Wien 2001 für technische Wissenschaften mit Auszeichnung promoviert und 2006 einen Master of Business Administration absolviert.

Bei dem Expertengespräch wurden die Ergebnisse der Auswertungen mit ihm besprochen und Herr Dr. Legenstein hat aufgrund seiner langjährigen Erfahrung bei Medtronic und den Einblick in drei Business Units die einzelnen Dimensionen sehr gut erläutern können.

Das Expertengespräch wurde geführt mit:

Dr. Dietmar Legenstein, MBA

Business Manager CRDM – Medtronic Österreich GmbH

Handelskai 94–96, 1200 Wien

22. August 2013

Abbildung 8: Dr. Dietmar Legenstein, MBA

Im nächsten Kapitel wird der Fragebogen beschrieben, der an die Mitarbeiter von Medtronic geschickt wurde. Es wurden von circa 80 Mitarbeitern 32 beantwortete Fragebögen retourniert.

10 Der Fragebogen

Ein Fragebogen zur Innovationskultur in einer Organisation/Business Unit wurde an die Mitarbeiter von Medtronic Österreich ausgeteilt. Mit 29 Fragen sollte das Organisationsklima in den Business Units anhand von sieben Dimensionen gemessen werden.

Die Business Units sind einzelne Geschäftsbereiche, die bereits beschrieben wurden, die folgendermaßen benannt sind: One Heart, Endo Vascular Therapies, Neuro, Spine, Surgical Technologies, Diabetes und Andere (Customer Service, Finance usw.).
Die Mitarbeiter konnten die Fragen mit +5 bis -5 bewerten. Mit der Auswahl +5 stimmte der Mitarbeiter vollkommen zu, mit -5 stimmte er überhaupt nicht zu und mit der Auswahl 0 war seine Bewertung neutral (siehe Anhang).

10.1 Auswertung der Fragebögen

Die Auswertung der Fragebögen wurde anhand der sieben Dimensionen gemessen und mittels Spinnendiagramm grafisch dargestellt.

Jede Dimension wurde durch mehrere Fragen gemessen, um der Komplexität des Themas Rechnung zu tragen. So ist eine differenziertere Einschätzung des Themas möglich.

Dafür wurden aus je vier Antworten additive Indices gebaut. Also wurden die Ausprägungen der Antworten (-5 bis +5) jeweils passend zur Dimension addiert. Danach wurde der Durchschnitt der Ausprägung pro antwortende Person je Dimension berechnet. Je höher also die Ausprägung des einzelnen Index ist, umso höher schätzt die jeweils antwortende Person diesen Aspekt ein. Dieses Vorgehen lässt auch Gruppenvergleiche zu.

Das bedeutet für alle Dimensionen im Detail:
(siehe Fragebogen im Anhang)

Dimensionen	Fragen
Beziehungen	1, 9, 17, 22
Werkzeuge	2, 11, 16, 24
Risiko	3, 12, 20, 23
Ressourcen	4, 13, 15, 29
Wissen	5, 19, 27, 28
Ziele	6, 14, 21, 26
Belohnungen	7, 10, 18, 25
OVERALL	8

Tabelle 1: Gruppierung der einzelnen Fragen

Die Antworten wurden zunächst gesammelt und ausgewertet. Danach wurde die Auswertung nach Geschlechtern getrennt, um mögliche Unterschiede zu erfassen. Nicht bei allen Fragebögen war das Geschlecht erfasst, weshalb bei der getrennten Auswertung Fälle fehlen.

Es wurden 32 gültige Antworten (männlich und weiblich) abgegeben und diese graphisch mittels Spinnendiagramm dargestellt wurden (siehe Abb. 7).

Weiters wurde nach der Auswertung der Fragebögen, wie bereits erwähnt, ein Expertengespräch mit Herrn Dr. Dietmar Legenstein, MBA geführt, um die Ergebnisse besser interpretieren zu können.

10.2 Analyse und Interpretation

Die quantitative Erhebung über die Innovationskultur der Firma Medtronic wird mittels Fragebogen von einer Stichprobe von 32 Teilnehmern durchgeführt. In der Befragung werden die einzelnen Dimensionen (siehe Kapitel 4) der Innovationskultur von Mitarbeitern des Unternehmens bewertet. Die Auswertung erfolgt mittels der Methodik des Spinnendiagramms, und durch ein Expertengespräch mit Dr. Dietmar Legenstein, MBA werden die Interpretationen verdeutlicht. Weiters werden Vergleiche zwischen Männern und Frauen durchgeführt und diese mittels des Expertengesprächs interpretiert.

10.3 Einschätzung der Innovationskultur insgesamt

Dieses Kapitel zeigt die Auswertung der Innovationskultur insgesamt, das heißt, 32 Frauen und Männer haben den Fragebogen beantwortet und die Fragen beziehungsweise Aussagen mit minus fünf bis plus fünf bewertet (siehe Anhang).

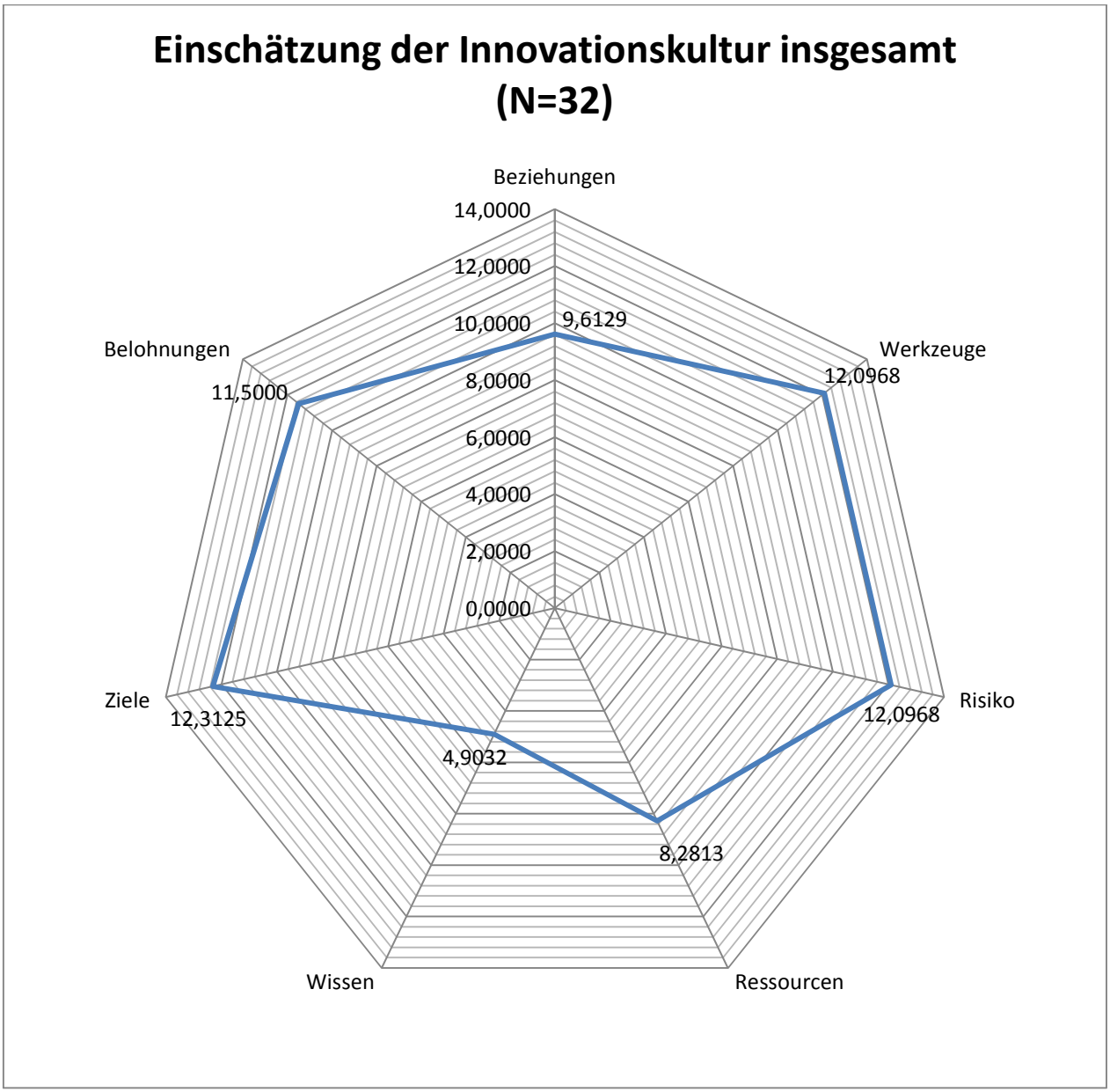

Abbildung 9: Einschätzung der Innovationskultur

Aufgrund der Gleichwertigkeit aller sieben Dimensionen wird die Interpretation der Auswertung im Spinnendiagramm nach dem Uhrzeigersinn erfolgen, das heißt, die erste **Dimension** wäre somit **„Beziehungen“.** Wie im Kapitel 5.7 erwähnt, sollte ein Gemeinschaftsgefühl entstehen und dieses sollte das Management unterstützen. Laut der Auswertung und der befragten Personen ist damit ein Wert von 9,6129 zu erkennen und liegt somit an vorletzter Stelle. Folgende vier Fragen wurden für die Dimension Beziehung herangezogen:

1. Das Team, in dem ich arbeite, setzt sich aus Personen mit einer Mischung aus verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen.
9. In meiner Business Unit werden anders denkende Mitarbeiter wegen ihrer anderen Ansichten trotzdem geachtet.
17. Das obere Management ist Vorbild für ein hohes Kooperations- und Vertrauensniveau unter den Kolleg/en/innen.
22. Im Allgemeinen findet zwischen den Business Units eine überaus ehrliche und offene Kommunikation statt.

Dr. Dietmar Legenstein ist aufgrund persönlicher Erfahrungen in drei Business Units (Navigation, Neuromodulation und CRDM) der Meinung, dass die Kommunikation innerhalb der Business Units aber auch zwischen den Business Units intensiviert werden kann. Außendienstmitarbeiter, sogenannte Sales Representatives, diese für die Krankenhäuser beziehungsweise Abteilungen für ihr jeweiliges Business verantwortlich sind (zum Beispiel Spine Sales Reps für die Abteilungen Orthopädie, Neuro- und Unfallchirurgie), tauschen ihre Ideen und Vorgangsweisen, um Kundenbindungen aufrechtzuerhalten oder Verkäufe positiv abschließen zu können, zu wenig proaktiv mit ihren Kollegen aus. Es muss darauf geachtet werden, dass speziell den Außendienstmitarbeitern ausreichend Gelegenheit zum Austausch mit Kollegen geboten wird. Der Cross-Business-Deal, das heißt Business Units übergreifend darf zum Beispiel ein Außendienstmitarbeiter von der Business Unit Spine auch einen O-Arm von der Navigation promoten - wird zukünftig einen integralen Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens darstellen. Mangelndes Cross-Business-Wissen kann einem

erfolgreichen Abschluss im Wege sein. Umso wichtiger ist es, dass das Managementteam auf entsprechende Weise diesen Informationsfluss auch sicherstellt. Cross-Selling wird auch mit Incentives belohnt.

Die **Dimension Werkzeuge** zeigt einen sehr hohen Wert von 12,0968, und es besteht die Annahme, dass die Führungsebene gewisse Denkansätze und Kompetenzen bereitstellt. Wie bereits erwähnt, laut Maher et al. (2009), beruhen sehr gute Leistungen im Bereich der Innovation auf der reichlich durchdachter Verwendung von praktischen Werkzeugen.

Die Vorstellung, dass es von selbst zu Innovation kommt, wenn wir nur die richtige Kultur haben, wäre genauso naiv und unverantwortlich, wie die Vorstellung, dass es ganz natürlich zu finanziellen Kontrollen ohne bewusst gebildete Strukturen kommen würde (vgl. Maher et. al 2009: 11).

Laut Dr. Legenstein werden Denkansätze und Kompetenzen der einzelnen Business Unit Manager bereitgestellt. Dies wird sehr gut in der Praxis umgesetzt. Bei Team-Meetings jeder Business Unit werden Brainstormings gemacht und man versucht, für mögliche Ideen Lösungsweg zu finden das heißt, der Weg zum Ziel ist nicht starr vorgegeben. Dieser Aspekt wird in der Dimension Ziele erläutert. Es werden gewisse Projektmanagement-Tools eingesetzt, um die Aufgaben gerecht und verantwortungsvoll aufteilen zu können. Anbei die vier Fragen – Nummer 2, 11, 16, 24 (aus dem Fragebogen – siehe Anhang), welche für die Auswertung der Dimension Werkzeuge verwendet wurden:

2. In meiner Business Unit setzen wir zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen spezifische Methoden zur Entwicklung kreativer Ideen ein.
11. Die Mitarbeiter sehen, dass das obere Management bei der Bewältigung seiner Aufgaben neue innovative Denkweisen anwendet.
16. Meine Business Unit hat mich in den Methoden ausgebildet, die neue kreative Denkweisen fördern.

24. Ich fühle mich zur Erbringung kreativer Ideen befähigt.

Die **Dimension Risiko** misst die Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Der Wert von 12,0968 zeigt deutlich, dass die Mitarbeiter keine Angst haben, Risiken eingehen zu wollen, weil dies von der Führungsebene unterstützt wird. Dr. Legenstein hat darauf hingedeutet, dass Medtronic sich global ständig verändert. Innerhalb von Medtronic Österreich versucht man immer wieder an neuen Ideen festzuhalten und man sucht nach neuen Methoden, diese zu optimieren. Für innovative Ideen stellt Medtronic für Mitarbeiter und Kunden eine Plattform namens EUREKA zur Verfügung für Mitarbeiter und Kunden, die eine Idee für ein neues Implantat oder Instrument haben. Laut Dr. Legensteins Erfahrungen werden sehr gerne Ideen probiert, und wenn diese nicht erwartungsgemäß funktionieren, dann wäre dies kein Fehler und der Mitarbeiter weiterhin animiert, Ideen einzubringen.

Die Mitarbeiter können zwanglos Ideen ausprobieren, und wenn diese nicht funktionieren, dann wird ein anderer Weg eingeschlagen.
Für die Dimension Risiko wurden folgende vier Fragen für die Auswertung herangezogen:

3. Wenn ich eine neue Idee habe, die dann aber nicht umgesetzt wird, so weiß ich, dass sich niemand in der Business Unit über mich lustig macht.
12. Mein unmittelbarer Vorgesetzter unterstützt mich, wenn ich eine neue Idee ausprobieren möchte.
20. Das obere Management ist bereit, bei neuen Ideen ein Risiko einzugehen, wenn diese zu Verbesserungen führen könnten.
23. In meiner Business Unit herrscht allgemein die Tendenz vor, eher Neuerungen auszuprobieren, anstatt am Status quo festzuhalten.

Laut Auswertung ist die **Dimension Ressourcen** mit einem Wert von 8,2813 im Mittelfeld. Wie im Kapitel 5.2 beschrieben, müssen Mitarbeiter das Gefühl haben, dass Ressourcen vorhanden sind, um ihre Ideen umsetzen zu können. Das Gefühl der

Handlungsautorität und -autonomie zeigt am Spinnendiagramm ein Verbesserungspotenzial. Wie bereits in der Studie von Jens-Uwe Meyer (Corporate Creativity Studie 2011) festgestellt wurde, ist der kritische Faktor die Zeit, weil das operative Geschäft im Vordergrund steht. Dies könnte man auch dem einzelnen Geschäftsbereich zuordnen, weil zum Beispiel einige der Operationen im Wirbelsäulenbereich vor allem in der Unfallchirurgie nicht planbar sind beziehungsweise innerhalb von 24 Stunden stattfinden und bis dahin müssen die geeigneten Instrumente und Implantate geliefert werden, die von unserem Lager in Heerlen (Holland) verschickt werden (Lager für Westeuropa) beziehungsweise im Notfall, das heißt, wenn keine Sets in Heerlen verfügbar sind (diese Situation kommt leider sehr oft vor), werden Instrumente und Implantate von Krankenhäusern, wo bereits ein Konsignationslager besteht, ausgeborgt, wobei dies auch, aufgrund persönlicher Kontrolle der Tassen, Packlisten, Reinigungsanleitungen für zerlegbare Instrumente usw., mit sehr viel Zeit verbunden ist, damit diese in ein anderes Krankenhaus geliefert werden können. Dies hat auch Herr Dr. Legenstein bestätigt. Das Daily Business nimmt sehr viel Arbeit in Anspruch. Daher kann nur eine reduzierte Anzahl an Projekten umgesetzt werden, das heißt, für eigene Ideen sind die Mitarbeiter zeitlich limitiert, weil ihre Arbeit fremdbestimmt wird. Der Herzbereich muss so gut wie auf Abruf sein, das heißt, die Implantationen sind auch nicht planbar, und innerhalb von ein bis zwei Tagen wird das Implantat eingesetzt. Dr. Legenstein meinte, dass es in der Business Unit Neuromodulation eher weniger oft zu unerwarteten Operationen, kommt und wenn, dann wären dies Revisionen. Aber man muss auch bedenken, dass jedes Krankenhaus in seinen Vorgängen verschieden ist. Manche Krankenhäuser brauchen mehr Betreuung und OP-Begleitungen und andere wiederum sind sehr „selbstständig." Zum Beispiel brauchen private Krankenhausanstalten für jede Operation ein Angebot, und vor allem in der Wirbelsäulenchirurgie eine OP-Begleitung, das heißt, ein Außendienstmitarbeiter muss die Operation begleiten.

In den privaten Krankenhäusern kann dies auch am späten Abend oder sogar am Wochenende stattfinden. Die Gebiete der Außendienstmitarbeiter sind zum Teil sehr umfangreich und es kann schon mal öfters vorkommen, dass ein Sales Rep heute in

Wien und morgen in der Steiermark ist, oder er muss vielleicht seinem anderen Kollegen in Oberösterreich als OP-Begleitung aushelfen.

Anbei die vier Fragen diese für die Auswertung der Dimension Ressourcen herangezogen wurden:

4. Ich glaube, dass ich genügend Befugnisse habe, um eine neue Idee versuchsweise auszuprobieren.
13. Das obere Management stellt sicher, dass zur Unterstützung von Innovationen sowohl Zeit als auch Geld zur Verfügung steht.
15. Mein direkter Vorgesetzter hat mir die Zeit bewilligt, um an einer neuen vielversprechenden Idee zu arbeiten.
29. In meiner Business Unit scheinen wir die erforderlichen Mittel zu haben, um innovative Ideen zu finanzieren.

Die **Dimension Wissen** ist im Vergleich zu den anderen sechs Dimensionen mit einem Wert von 4,9032 sehr schlecht ausgefallen. Laut Maher et al. (2009) muss Wissen ehrlich nach innen und außen kommuniziert werden. Umfangreiches Wissen in der Organisation ist quasi Zündstoff. Bei Medtronic wird laut Auswertung dieses Wissen leider schlecht transportiert und somit sollte man auf diesen Aspekt achten. Dieses bestätigte auch Dr. Legenstein und war auch der Meinung, dass wahrscheinlich Mitarbeiter, die vermehrt im Büro anwesend sind, besser informiert sind. Wichtige Erneuerungen werden global per E-Mail kommuniziert. Jedoch führt die sehr hohe Anzahl an täglichen Mails zu einer zu geringen Beachtung und zu einer unzureichenden Durchsicht jener im Speziellen, wenn die eigene Business Unit nicht davon betroffen ist.

Anbei findet man wieder die vier Fragen, die für die Auswertung der Dimension Wissen herangezogen wurden:

5. Es stehen mir viele Informationen über andere Business Units zur Verfügung, sodass ich immer weiß, was sie zur Bewältigung der gleichen Herausforderungen unternehmen.
19. Wenn ich die benötigten Informationen nicht habe, verspüre ich dabei kein Unbehagen, meinen direkten Vorgesetzten danach zu fragen.
27. Gewöhnlich werden wir über die Aktivitäten in anderen Business Units informiert, die auch unsere Arbeit betreffen.
28. Das obere Management informiert uns über alles, was wichtig für uns und unsere Arbeit ist.

Die **Dimension Ziele** hat den größten Wert von allen Dimensionen mit 12,3125. Auf der Analyse von Maher et al. (2009) sollten die Ziele, gleichgültig ob Teamleiter, Manager, Direktoren oder Geschäftsführer, klar definiert werden, damit die Vision verwirklicht werden kann. Die Auswertung deutet darauf hin, jedoch hat die Studie von Meyer (2011) festgestellt, dass diese Denkmuster eher die Minderheit sind.

Medtronic verfolgt die Ziele jedes Mitarbeiters quartalsweise, und jeder Mitarbeiter muss klar seine drei bis fünf Ziele (SMART) definieren und am Ende jedes Quartals diese Ziele kommentieren und erläutern, ob diese erreicht wurden. Wenn sie nicht erreicht wurden, dann werden Strategien definiert, wie die Ziele im nächsten Quartal zu einem positiven Abschluss führen könnten. Dr. Legenstein bestätigte dies und meinte dazu, dass das Schöne an Medtronic sei, dass der Weg zum Ziel nicht starr und vorgegeben ist das heißt, man kann selbst bestimmen, wie man sein Ziel erreicht. Dies bietet sehr viel Freiraum. Besonders wichtig ist es, dass die Ziele unter den Mitarbeitern und Führungskräften abgestimmt sind und dies es somit dem Konzern ermöglicht, das übergeordnete Ziel (chronisch kranken Patienten zu helfen) zu erreichen.

Meiner Meinung nach ist der Freiraum der Zielerreichung deswegen gegeben, weil, unser Tagesgeschäft sehr aufwendig ist das heißt, die Mitarbeiter müssen sehr flexibel

sein - egal ob im Außen- oder Innendienst. Zum Beispiel ruft Herr Prof. XY an und möchte in zwei Tagen ein neues Implantat ausprobieren. Ich nehme wieder ein Beispiel aus Spine - weil dies meine Business Unit ist und ich seit 2007 in dieser Business Unit im Außendienst arbeite – das heißt, Prof. XY möchte unseren LONGITUDE (minimal invasives Stabilisationssystem, siehe Abb. 4) am übernächsten Tag ausprobieren. Innerhalb von 24 Stunden muss das Set aus Holland geliefert werden, damit es sterilisiert werden kann (Aufbereitung dauert circa drei bis vier Stunden), eine Schulung mit der instrumentierenden Schwester muss vereinbart werden, OP-Anleitung muss an die OP-Leitung geschickt werden beziehungsweise die Anlieferung und OP-Zeit muss besprochen werden weil in manchen Sterilisationen die Sets nur bis 12:00 Uhr oder 15:00 Uhr angeliefert werden dürfen. Das Angebot muss beim Einkauf des Krankenhauses sein bzw. auch genehmigt werden. Weiters wäre es auch möglich, gewisse Instrumente oder besondere Implantate (zum Beispiel Sondergrößen) bestellen zu müssen. Es müssen alle Zahnräder gut drehen, damit der Motor laufen kann. Innen- und Außendienst leisten somit in kurzer Zeit eine ganz tolle Arbeit. Schade ist es dann, dies kommt auch immer wieder vor, wenn zum Beispiel einer Entzündung oder Verschlechterung des Allgemeinzustandes die OP verschoben werden muss, weil man bis dahin vielleicht einen anderen sehr wichtigen Kundentermin wieder einmal abgesagt hat oder eine Schulung in einem anderen Krankenhaus das dritte Mal verschoben - that's Daily Business.

Anbei die vier Fragen, die für die Auswertung der Dimension Ziele verwendet wurden.

6. Wenn ich von oben eine Prioritätenliste über die zu erledigenden Aufgaben erhalte, so sind die Lösungen nicht schon vorgegeben, sodass mir immer genügend Handlungsspielraum bleibt, um meine eigenen Ideen einzubringen.

14. Das obere Management hat uns zu verstehen gegeben, dass innovative, neue Denkweisen erforderlich sind, um einige unserer Business-Unit-Ziele zu erreichen.

21. Ich kenne die Prioritäten bzw. Ziele in meiner Business Unit.

26. Mein direkter Vorgesetzter hat uns klar zu verstehen gegeben, dass innovative Denkweisen höchst erwünscht sind.

Bei der Auswertung hat die **Dimension Belohnungen** einen Wert von 11,5000 ergeben und dies liegt genau in der Mitte zwischen den sechs anderen Dimensionen. Maher et al. (2009) und Meyer (2011) weisen beide darauf hin, dass die Anreizsysteme und vor allem Anerkennung für innovatives Verhalten von den Mitarbeiten sehr geschätzt werden. Bei Medtronic werden die meisten Mitarbeiter mit Incentives belohnt, aber auch die persönliche Wertschätzung spiegelt sich mit Sachertorte zum Geburtstag, Anstecknadeln und Auszeichnungen für langjährige Bindung zum Unternehmen, jährlichen Kick-Off-Meetings und Lob der einzelnen Business Managern an ihr Team wider beziehungsweise kann der Vorgesetzte einen sogenannten extra Incentive in Form eines Recognize Award für innovative oder besondere Leistungen vergeben. Dr. Legenstein bestätigt dies auch und findet das Recognize-Programm sehr gut. Dabei können Mitarbeiter an Kollegen Dankes-Karten verschicken und die Manager wie schon erwähnt auf monetärer Basis Punkte vergeben, die in gewissen Geschäften eingelöst werden können.

Aber wie bereits erwähnt, sind es nicht immer die monetären Belohnungen und dies spiegelt sich auch sehr gut wider im Cross-Selling wider. Obwohl es dafür Incentives gäbe, ist dies noch nicht ausgeschöpft, wobei ich glaube, es wird durch das Daily Business in der eigenen Business Unit erschwert. Nichtsdestotrotz möchten alle Mitarbeiter gelobt werden, und in welcher Form, ist jedem selbst überlassen.
Anbei die vier Fragen für die Auswertung der Dimension Belohnungen:

7. Wenn jemand eine neue Idee ausprobiert, so freuen wir uns darüber und danken ihm/ihr dafür, selbst wenn sie dann nicht umgesetzt wurde.
10. Eine Anerkennung für neue Ideen würde mich persönlich zu weiteren Innovationen motivieren.
18. Ich bin mir sicher, dass ich Anerkennung oder Lob für einen innovativen Vorschlag von meinem unmittelbaren Vorgesetzten erhalten würde.
25. Das obere Management strebt aktiv nach innovativen Denkweisen und anerkennt diese auch.

Die einzelnen Dimensionen aber auch die Interpretation spiegelte die Innovationskultur von Medtronic sehr gut wider. Ich bin der Meinung, dass die Auswertung genau auf die Lücke hingedeutet hat, die im Unternehmen tatsächlich vorhanden ist.

Ich glaube unser Tagesgeschäft macht uns zu dem, was wir sind. Aufgrund starkem Daily Business, und jeder ist in seinem Gebiet mit seinen Kunden und all den anderen Tätigkeiten vollkommen ausgelastet, das heißt, man kann auch behaupten, dass die Außendienstmitarbeiter ihr eigenes Unternehmen betreiben, und dann ist verständlich dass die Kommunikation in den Business Units und zwischen den einzelnen Units weniger ausgeprägt ist.

Ich persönlich finde es sehr gut, dass jeder sein „kleines“ Unternehmen hat und ich glaube, darum haben die meisten Mitarbeiter Freude an der Arbeit und dies spiegelt die Dimension Ziele wider. Die Mitarbeiter haben Arbeitsfreiraum und dies wird sehr geschätzt.

10.4 Auswertung - Einschätzung der Innovationskultur, Männer

Es haben 20 Männer den Fragebogen beantwortet (vier Personen haben leider ihr Geschlecht nicht angegeben und wurden daher in der Einzelauswertung nicht berücksichtigt).

Die Werte und das Ranking der Männer werden in Tabelle 2 folgendermaßen aufgelistet:

Dimensionen	Werte
Ziele	13,5500
Werkzeuge	13,2105
Risiko	13,2105
Belohnungen	12,3500
Beziehungen	11,3684
Ressourcen	10,1000
Wissen	5,7368

Tabelle 2: Ranking der Dimensionen für die Männer

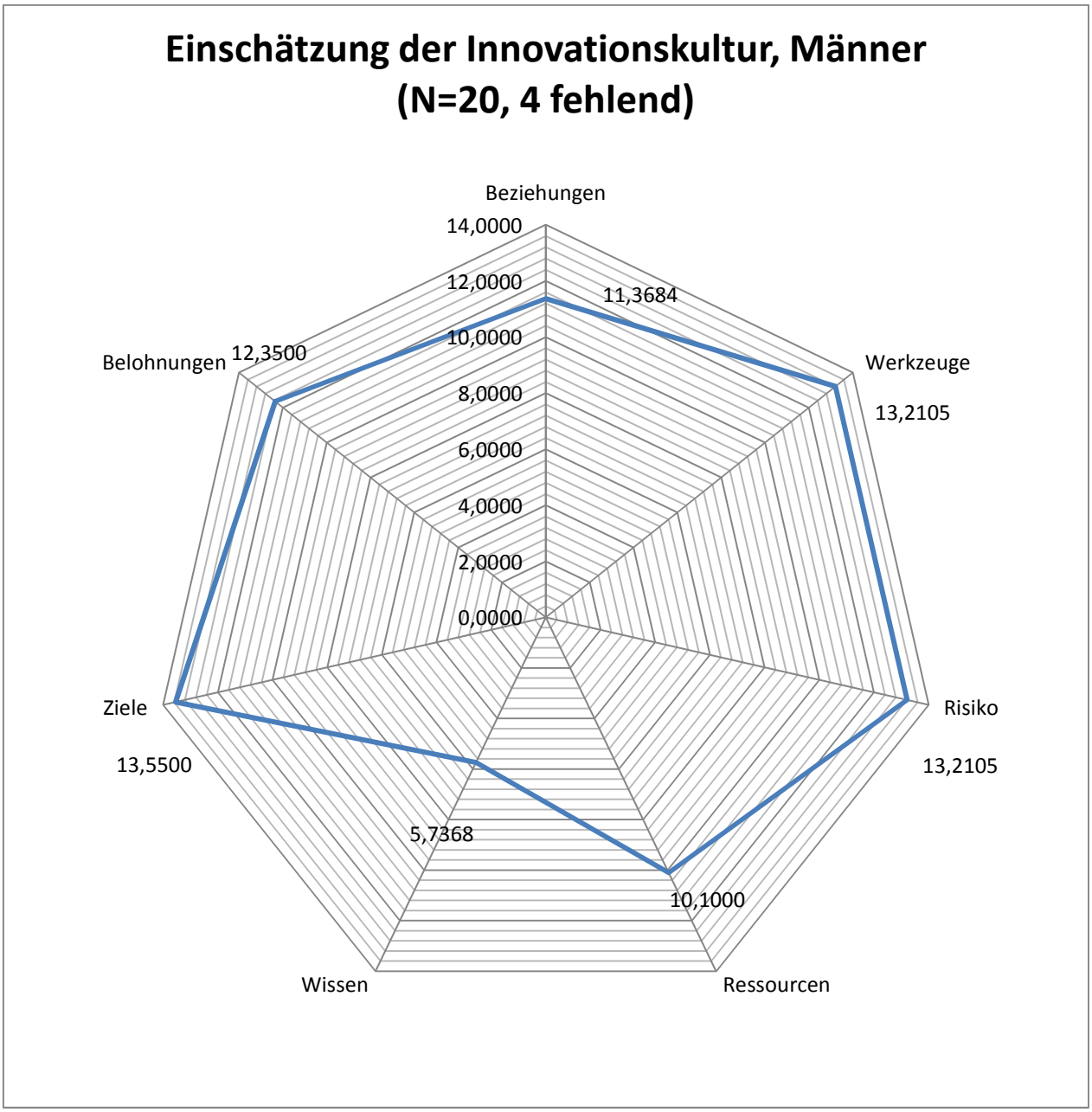

Abbildung 10: Einschätzung der Innovationskultur, Männer

10.5 Auswertung – Einschätzung der Innovationskultur, Frauen

Es haben acht Frauen den Fragebogen beantwortet (vier Personen haben leider ihr Geschlecht nicht angegeben und wurden daher in der Einzelauswertung nicht berücksichtigt).

Die Werte und das Ranking der Frauen werden in Tabelle 3 folgendermaßen aufgelistet:

Dimensionen	Werte
Werkzeuge	10,3750
Risiko	10,3750
Belohnungen	10,3750
Ziele	10,0000
Beziehungen	7,2500
Ressourcen	6,5000
Wissen	2,8750

Tabelle 3: Ranking der Dimensionen für die Frauen

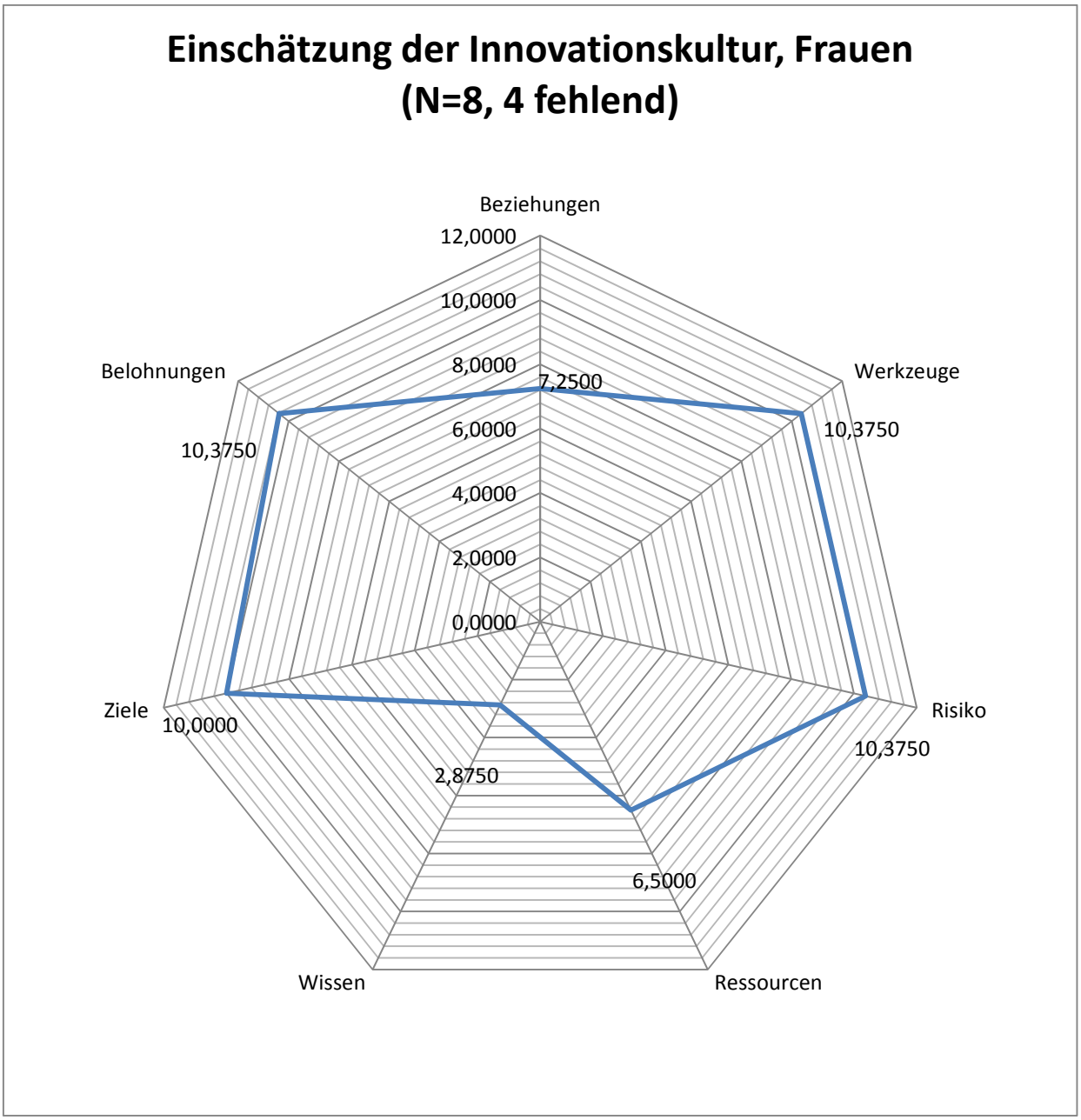

Abbildung 11: Einschätzung der Innovationskultur, Frauen

10.6 Vergleiche zwischen den Auswertungen der Männer und Frauen

Die Dimension Ziele hat bei den Männern den größten Wert von 13,5500. Auch insgesamt hatten die Ziele einen Wert von 12,3125 und waren somit der größte Wert. Auch bei der Auswertung der Frauen ergab die Dimension Ziele den größten Wert von 13,5500 (siehe Abb. 10). Dies ist sehr positiv für eine Innovationskultur, denn somit sind klare Ziele definiert und diese werden auch von allen verfolgt, egal ob Frauen oder Männer im Unternehmen. Wie bereits von Herrn Dr. Legenstein erwähnt, ist es sehr gut, dass für alle die Ziele auf hierarchischer Ebene gleich sind und vor allem dass man seine Ziele mit eigenen Ideen verfolgen kann. Den Mitarbeitern werden Freiräume sowohl im Innendienst als auch im Außendienst geboten.

Die Dimension Werkzeuge hat bei den Männern einen Wert von 13,2105 (siehe Abb. 9) und bei den Frauen wurde nur ein Wert von 10,3750 (siehe Abb. 10) ausgewertet. Dieser Unterschied könnte darin liegen, dass mehr Frauen im Innendienst als im Außendienst tätig sind und die praktischen Werkzeuge bei den Team-Meetings besprochen und angewendet werden. Bei einem Team-Meeting treffen sich die Außendienstmitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten (Business Unit Manager).

Bei der Dimension Risiko wurde auch festgestellt, dass die Männer einen höheren Wert als die Frauen verzeichnen. Mit 13,2105 bei den Männern, und nur 10,3750 bei den Frauen weist dies darauf hin, dass wahrscheinlich die Männer risikofreudiger sind, wobei dies kritisch betrachtet werden muss, weil zu wenige Frauen im Außendienst sind. Wobei auch der Innendienst, zum Beispiel Sales- und Marketingassistentinnen, neue Ideen kreieren kann und diese verfolgt werden sollten. Gewisse Aufgaben wie zum Beispiel Registrierung von Kongressen, Angebote schreiben usw. bieten wenig Raum für kreative Umsetzungen, aber das Customer Service, indem Männer und Frauen tätig sind, hat eine kreative Lösung bezüglich Inventur und Bestellung umgesetzt. Es gibt für jeden Außendienstmitarbeiter einen Scanner, der für die steril verpackten Produkte verwendet werden kann, das heißt, ein Außendienstmitarbeiter ist natürlich auch für den Lagerstand seiner Produkte im Krankenhaus verantwortlich. Dies bedeutet unter

anderem auch, abgelaufene Produkte ordnungsgemäß zu kennzeichnen (NOT FOR HUMAN USE) und diese aus dem Krankenhaus zu entfernen. Das gekennzeichnete abgelaufene Produkt kann als Demo verwendet werden, oder es wird vom Customer Service entsorgt.

Die Inventur kann mit dem Scanner und dem dazugehörigen MMX-App auf dem iPad gemacht werden, und eine neue Bestellung in Auftrag gegeben werden. Das MMX (Medtronic Mobile Express) ist ein sehr innovatives Tool, und damit erleichtert es die Arbeit für den Außendienst, aber auch vor allem für den Innendienst (Customer Service) und bietet Vorteile dem Kunden, denn alle Vorgänge (Inventur, Bestellungen usw.) können per Mail als Info an den Kunden geschickt werden. Die Auswertung zeigt, dass wahrscheinlich das Customer Service dieses innovative Tool gar nicht als Innovation wahrnimmt, und dadurch die Dimension Risiko geschwächt hat.

Die Dimension Belohnungen liegt bei den Männern in der goldenen Mitte (ein Wert von 12,3500) und bei den Frauen ist diese Dimension mit den Dimensionen Werkzeuge, Belohnungen und Risiko gleich, das heißt, alle drei Dimensionen der Frauen, auf Platz 1 mit einem Wert von 10,3750.

Wie bereits erwähnt, werden Belohnungen in Form von Incentives und dem Recognize-Tool in Form von Punkten und Dankes-Karten beziehungsweise auch monetär gegeben. Dennoch fühlen sich die Männer durchaus mehr gelobt und belohnt als die Frauen und dies könnte den Unterschied wieder vom Außendienst zum Innendienst darstellen. Dass der Salesbereich wichtiger erscheint als die anderen Bereiche, wurde des Öfteren diskutiert. Wobei ohne Innendienst der Außendienst gar nicht funktioniert, und umgekehrt wäre die auch nicht möglich.

Die Auswertung der Befragung der Männer liefert somit in sechs Dimensionen Werte über 10,0000 (siehe Abb. 9), jedoch punktet die Dimension Wissen punktet nur mit 5,7368. Die vier Fragen für die Dimension Wissen weisen darauf hin, dass die Kommunikation zwischen den Business Units weniger vorhanden ist bzw. dass die

Führungsebene nicht klar kommuniziert, welche Ziele verfolgt werden, wobei es in diesem Zusammenhang eher nicht um das Wissen in der eigenen Business Unit, sondern um den Austausch zwischen den einzelnen Business Units geht. Dies wäre sehr wertvoll, weil die Firma als ONE MEDTRONIC auftritt und das sogenannte Cross-Selling mit Incentives unterstützt. Interessanterweise ist auch die Dimension Wissen bei den Frauen nur mit einem Wert von 2,8750 zu erkennen (siehe Abb. 10). Laut Herrn Dr. Legenstein könnte dies darauf hinweisen, dass bei Medtronic überwiegend Männer in der Führungsebene sind und diese bei den Management-Meetings besseren Einblick in die anderen Business Units bekommen.

Die Dimension Beziehungen hat bei den Frauen nur einen Wert von 7,2500 und dies deutet laut Dr. Legenstein auf zu wenig Kommunikation innerhalb der Business Unit und zwischen den einzelnen Business Units

Ressourcen standen bei beiden Geschlechtern an vorletzter Stelle. Die Männer hatten einen Wert von 10,1000 und die Frauen 6,5000. Dies könnte man auf die Arbeitstätigkeiten der Frauen im Unternehmen zurückführen. Wie bereits angemerkt, arbeiten die meisten Frauen bei Medtronic als Sales- und Marketingassistentinnen und durch das fordernde Tagesgeschäft können leider nur sehr wenige Projekte umgesetzt werden. Um ein Vorankommen in einigen Projekten zu ermöglichen, sollte der Außendienst Zeit haben, um Kongresse, Symposien, Tagungen und Workshops mit den Assistentinnen, aber auch mit den Marketing Managern planen zu können. Wie bereits erwähnt, verschlechtert das Daily Business dadurch unsere Dimension Ressourcen, aber verbessert unseren Umsatz.

Die vier Dimensionen, die bei Frauen und Männern, das heißt, einen sehr ähnlichen Wert ergeben, sind: Werkzeuge, Risiko, Ziele und Belohnungen, das heißt, Augenmerk sollte vor allem auf die Dimensionen Wissen, Ressourcen und Beziehungen gelegt werden.

10.7 Auswertung der OVERALL-Frage

Die Frage acht beinhaltete keine der sieben Dimensionen. Sie ist eher allgemein gehalten und will herausfinden, ob in der jeweiligen Business Unit eine Kultur vorherrscht, die innovative Ideen fördert.

Die Frage acht wurde folgenderweise im Fragebogen formuliert:

8. In meiner Business Unit herrscht eine Kultur vor, die innovative Ideen fördert.

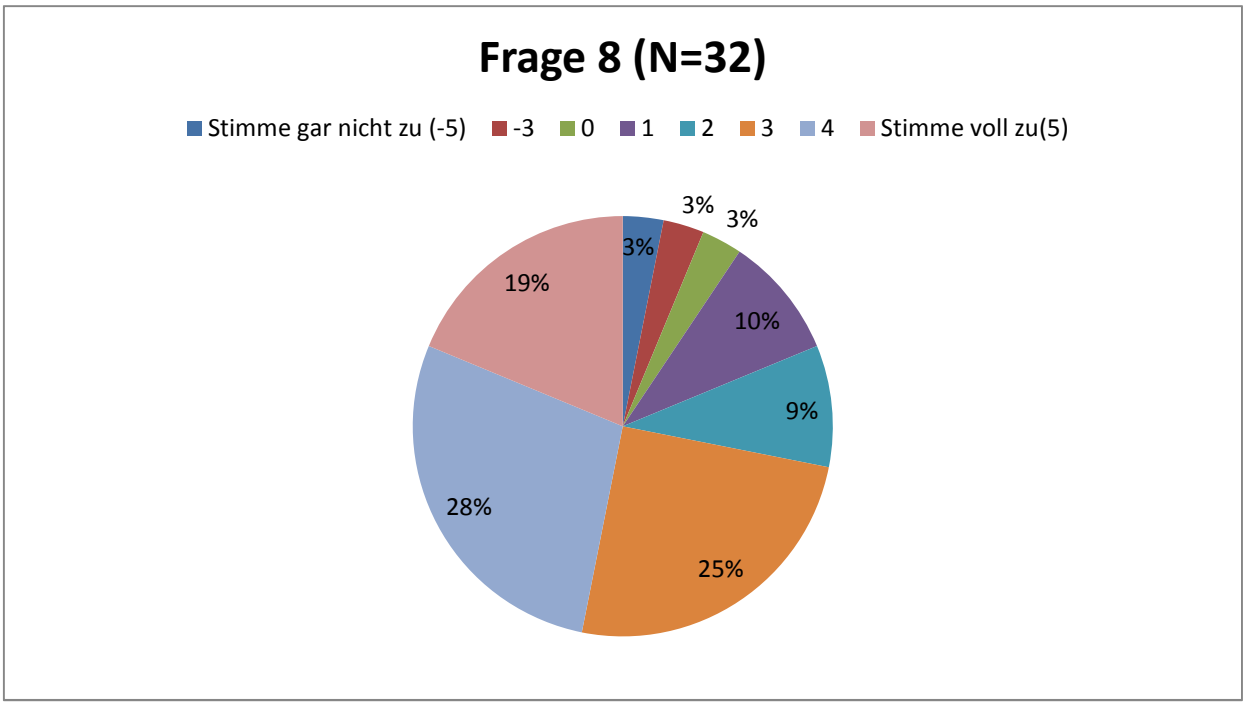

Abbildung 12: Auswertung der Frage acht

Die Auswertung hat ergeben, dass mehr als die Hälfte der 32 Befragten für eine Kultur stimmten, die innovativen Ideen fördert. 19% stimmten vollkommen zu, das heißt, die Mitarbeiter von Medtronic kreuzten +5 an. 28% der Befragten stimmten zu und kreuzten +4 an. 25% gaben innovativen Ideen einen Wert von +3.

10% entschieden sich für +1 und 3% füllten +2 aus.

In Summe stimmten 6% weniger zu und 3% der Befragten kreuzten neutral an (0).
9% der Befragten stimmten gar nicht zu und entschieden sich, mit -5 die Frage zu bewerten.

Ich bin der Meinung, die OVERALL-Frage spiegelt nicht die einzelnen Dimensionen wider, aber sie zeigt sehr deutlich, dass eine Kultur bei Medtronic herrscht, die innovative Ideen bei Medtronic fördert. Wie bereits in der Dimension Ziele dargestellt wurde, haben die Mitarbeiter Freiraum für kreative Lösungen, das heißt, wie bereits erwähnt, wird der Weg zum Ziel nicht vorgegeben und dadurch haben die Mitarbeiter die Chance, eigene Lösungsansätze zu erproben.

Anbei die Berechnung der Frage acht (siehe Auswertung Abbildung 12).

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	-5	1	3,1	3,1	3,1
	-3	1	3,1	3,1	6,3
	0	1	3,1	3,1	9,4
	1	3	9,4	9,4	18,8
	2	3	9,4	9,4	28,1
	3	8	25,0	25,0	53,1
	4	9	28,1	28,1	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
	Gesamt	32	100,0	100,0	

Tabelle 4: Berechnung der Frage acht

11 Lösungsansätze und Verbesserungsvorschläge

Im Hinblick auf die Auswertung und das Expertengespräch mit Herrn Dr. Legenstein können Verbesserungen in der Dimension Wissen erzielt werden, indem man zum Beispiel bei den einzelnen Team-Meetings Gastvortragende der anderen Business Units einlädt und diese über innovative Produkte vortragen beziehungsweise über deren Ideen und Vorgangsweisen, den Verkauf voranzutreiben, oder Prozesse zu informieren. Aber nicht nur Gastvortragende aus anderen Business Units sollten eingeladen werden, sondern, auch zum Beispiel die Personalistin, damit auch einige Themen besprochen werden können, die im Daily Business nicht bearbeitet werden können.

Die Verbesserung in der Dimension Ressourcen könnte erfolgen, indem mehr Mitarbeiter eingestellt werden, damit strategische Ziele kontinuierlich verfolgt werden können. Dr. Legenstein meinte, dass das Neuromodulation–Team einen sehr guten Personalstand hätte, um zielorientiert gut arbeiten zu können. Jedoch kann man kritisch betrachtet feststellen, dass mit mehr Personal die Kosten steigen, was wiederum den Druck auf der Ausgabenseite erhöht.

12 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend und mit Hinblick auf die Forschungsfragen kann festgestellt werden, dass alle sieben Dimensionen in der Innovationskultur der Firma Medtronic zu finden sind. Alle drei Auswertungen (insgesamt, Frauen, Männer) haben gezeigt, dass vier Dimensionen im selben oberen Bereich liegen. Die Dimensionen Wissen und Ressourcen sind etwas weniger gut ausgefallen - Die Dimension Wissen (gesamt-N32) mit 4,9032 und die Dimension Ressourcen mit einem Wert von 8,2813. Dass die Frauen bei der Dimension Wissen mit einem Wert von 2.8750 unter den Männern (5,7368) lagen, wurde durch Herrn Dr. Legenstein mit der geringeren Anzahl an Frauen im Management begründet, und dass der Männerwert auch recht nieder ist, resultier wohl daraus, dass die Manager mehr positive Bewertungen diesen vier Fragen für die Dimension Wissen gegeben haben.

Weiters muss man schon erwähnen, dass die Kommunikation intern und extern verbesserungswürdig ist, obwohl dies lösungsorientierte Denkansätze braucht und vor allem Geduld, weil das Daily Business immer Vorrang haben wird. Laut Dr. Legenstein wäre eine Erweiterung des Personalstands auch nicht sinnvoll, weil die auf die Kostenspirale drückt. Die Firma Medtronic kann aber gegensteuern und, wie bereits erwähnt, nicht nur E-Mails ausschicken, um Informationen aufgrund der täglichen „E-Mail-Flut“ weiterzuleiten, sondern bei den jeweiligen Team-Meetings Gastvortragende einladen, die Informationen und Innovationen aus der jeweiligen Business Unit mitbringen oder über Wissenswertes von Medtronic intern oder extern vortragen.

Das Cross-Selling sollte dadurch wieder etwas mehr in den Mittelpunkt gerückt werden, weil dies für unsere Kunden sehr wichtig ist, und um vor allem als ONE MEDTRONIC aufzutreten. Wir müssen den Krankenhäusern unser gesamtes Produktportfolio aus vier Business Units verkaufen, und in Zukunft möchte Medtronic noch enger mit den Krankenhäusern zusammenarbeiten. Wir wollen nicht „nur“ Kundentermine mit zum Beispiel dem Wirbelsäulenchirurgen oder dem Einkäufer sondern mit allen verantwortlichen Personen des zentralen Einkaufs und den Entscheidungsträgern eines

Krankenhauses vereinbaren um ihnen HOSPITAL SOLUTIONS anbieten zu können. Ich bin der Meinung, dass das Projekt HOSPITAL SOLUTIONS eine starke Innovationskultur fordert. In der Auswertung wurde ersichtlich, dass eine Innovationskultur im Unternehmen besteht, aber es sollte besonderes Augenmerk auf die Dimensionen Wissen, Ressourcen und Beziehungen gelegt werden.

Schlussendlich kann, wie bereits erwähnt, festgestellt werden, dass eine Innovationskultur in der Firma Medtronic Österreich GmbH vorhanden ist, und diese von der Führungsebene und den Mitarbeiter gelebt wird. Kritisch betrachtet, sollte, wie bereits erläutert, auf die Dimensionen Wissen, Ressourcen und Beziehungen vermehrt geachtet werden. Wie bekannt, dies ist leider durch das Daily Business schwer umsetzbar aber nicht unmöglich laut den Aussagen von Herrn Dr. Legenstein.

Meiner Meinung nach, können die jährlichen Umsatzsteigerungen nur erzielt werden, wenn die Cross-Selling-Deals vorangetrieben werden und das Projekt HOSPITAL SOLUTIONS umgesetzt wird. Dies wird möglich sein wenn der Informationsaustausch zwischen den Business Units funktioniert, Ressourcen bereitgestellt werden und ein Gemeinschaftsgefühl in den Teams vorhanden ist, um damit innovative Projekte und Denkansätze umsetzen zu können.

Ich bin der Meinung, wenn diese Bereiche verbessert werden können, dann sind alle sieben Dimensionen der Innovationskultur erfüllt, und dadurch wird der Umsatz gesteigert werden können.

Literaturverzeichnis

Gassmann, Oliver/Friesike, Sascha: 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, München, Carl Hanser Verlag, 2012. S. 18, 196 ff.

Jaworski, Jürgen/Zurlino, Frank: Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren, Frankfurt, New York, Campus Verlag, 2009. S. 7, 11-13, 20, 22-24.

Lippold, Axel: Die Innovationskultur. Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, Göttingen, Cuvillier Verlag, 2007.

Maher, Lynne/Plsek, Paul/Beva, Helen: Creating the Culture for Innovation, NHS Institute for Innovation and Improvement, 2009. S. 10-11.

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel, Beltz Verlag, 2000.

Meyer, Jens-Uwe: Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen, Göttingen, BusinessVillage GmbH, 2010.

Meyer, Jens-Uwe: Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft, Göttingen, BusinessVillage GmbH, 2011. S. 52, 58, 78, 60, 66, 46.

Van Aerssen, Benno: Revolutionäres Innovationsmanagement. Mit Innovationskultur und neuen Ideen zu nachhaltigem Markterfolg, München, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009. S. 12.

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander: Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2013. S. 9.

INTERNET:

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/crdm/index.htm [19.08.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/spinal-biologics/index.htm [19.08.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/navigation/index.htm [19.08.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/neuromodulation/index.htm [19.08.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/diabetes/index.htm - [19.08.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/cardiovascular/index.htm [19.08.13]

http://www.medtronic.de/erkrankungen/verstopfung/produkt/wie-funktioniert-die-sakrale-neuromodulation/index.htm [22.08.13]

http://www.medtronic.com [06.07.13]

http://www. http://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/downloadbereich/200/innovationskultur-staerken.pdf [10.06.13]

http://www.medtronic.at/uber-medtronic/business-overview/crdm/index.htm [19.08.13]

http://www.medgadget.com/2009/09/medtronics_paradigm_veo_wireless_insulin_pump_cgm_system_helps_prevent_hypoglycemia.html [22.08.13]

Anhang

Fragebogen zur Innovationskultur in einer Organisation/Business Unit

Mit den folgenden 29 Fragen soll das Organisationsklima in den BUSINESS UNITs anhand von sieben Dimensionen gemessen werden. Bitte auf der fünfstufigen Skala den Wert ankreuzen, der deiner Meinung nach auf deine BUSINESS UNIT zutrifft.

+5 = stimme vollkommen zu, -5 = stimme überhaupt nicht zu, 0 = neutral

Alter:	○ 20 - 30	○ 31 - 40	○ 41 - 50	○ über 51
Geschlecht:	○ männlich	○ weiblich		
Business Unit:	○ **One Heart**	○ **Endo Vascular Therapies**	○ **Neuro**	○ **Spine**
	○ **ST**	○ **Diabetes**	○ **other**	

#	***FRAGE***	***+5***	***+4***	***+3***	***+2***	***+1***	***0***	***-1***	***-2***	***-3***	***-4***	***-5***
1	Das Team, in dem ich arbeite, setzt sich aus Personen mit einer Mischung aus verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen.											
2	In meiner Business Unit setzen wir zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen spezifische Methoden zur Entwicklung kreativer Ideen ein.											

3	Wenn ich eine neue Idee habe, die dann aber nicht umgesetzt wird, so weiß ich, dass sich niemand in der Business Unit über mich lustig macht.											
4	Ich glaube, dass ich genügend Befugnisse habe, um eine neue Idee versuchsweise auszuprobieren.											
5	Es stehen mir viele Informationen über andere Business Units zur Verfügung, sodass ich immer weiß, was sie zur Bewältigung der gleichen Herausforderungen unternehmen.											
6	Wenn ich von oben eine Prioritätenliste über die zu erledigenden Aufgaben erhalte, so sind die Lösungen nicht schon vorgegeben, sodass mir immer genügend Handlungsspielraum bleibt, um meine eigenen Ideen einzubringen.											

7	Wenn jemand eine neue Idee ausprobiert, so freuen wir uns darüber und danken ihm/ihr dafür, selbst wenn sie dann nicht umgesetzt wurde.											
8	In meiner Business Unit herrscht eine Kultur vor, die innovative Ideen fördert.											
9	In meiner Business Unit werden anders denkende Mitarbeiter wegen ihrer anderen Ansichten trotzdem geachtet.											
10	Eine Anerkennung für neue Ideen würde mich persönlich zu weiteren Innovationen motivieren.											
11	Die Mitarbeiter sehen, dass das obere Management bei der Bewältigung seiner Aufgaben neue innovative Denkweisen anwendet.											
12	Mein unmittelbarer Vorgesetzter unterstützt mich, wenn ich eine neue Idee ausprobieren möchte.											

13	Das obere Management stellt sicher, dass zur Unterstützung von Innovationen sowohl Zeit als auch Geld zur Verfügung steht.											
14	Das obere Management hat uns zu verstehen gegeben, dass innovative, neue Denkweisen erforderlich sind, um einige unserer Business Unit Ziele zu erreichen.											
15	Mein direkter Vorgesetzter hat mir die Zeit bewilligt, um an einer neuen vielversprechenden Idee zu arbeiten.											
16	Meine Business Unit hat mich in den Methoden ausgebildet, die neue kreative Denkweisen fördern.											
17	Das obere Management ist Vorbild für ein hohes Kooperations- und Vertrauensniveau unter den Kolleg/en/innen.											

18	Ich bin mir sicher, dass ich Anerkennung oder Lob für einen innovativen Vorschlag von meinem unmittelbaren Vorgesetzten erhalten würde.											
19	Wenn ich die benötigten Informationen nicht habe, verspüre ich dabei kein Unbehagen, meinen direkten Vorgesetzten danach zu fragen.											
20	Das obere Management ist bereit, bei neuen Ideen ein Risiko einzugehen, wenn diese zu Verbesserungen führen könnten.											
21	Ich kenne die Prioritäten bzw. Ziele in meiner Business Unit.											
22	Im Allgemeinen findet zwischen den Business Units eine überaus ehrliche und offene Kommunikation statt.											

23	In meiner Business Unit herrscht allgemein die Tendenz vor, eher Neuerungen auszuprobieren, anstatt am Status quo festzuhalten.											
24	Ich fühle mich zur Erbringung kreativer Ideen befähigt.											
25	Das obere Management strebt aktiv nach innovativen Denkweisen und anerkennt diese auch.											
26	Mein direkter Vorgesetzter hat uns klar zu verstehen gegeben, dass innovative Denkweisen höchst erwünscht sind.											
27	Gewöhnlich werden wir über die Aktivitäten in anderen Business Units informiert, die auch unsere Arbeit betreffen.											
28	Das obere Management informiert uns über alles, was wichtig für uns und unsere Arbeit ist.											

29	In meiner Business Unit scheinen wir die erforderlichen Mittel zu haben, um innovative Ideen zu finanzieren.											

Liebe Grüße

Susanne Breitenbaum