Hochschule Luzern – Wirtschaft
Bachelor of Science in Business Administration

Projektarbeit

W.ABMUP32

04. Januar 2023

Lerngruppe 204

Innovation Leadership in der ICT-Branche

Welche Parallelen können zwischen Eigenschaften von Innovation Leaders der ICT-Branche und dem ausgearbeiteten Kompetenzmodell gezogen werden? Und um welche Aspekte kann das Modell erweitert werden?

Autorinnen und Autoren:

Anna Kramer

Jana Meyer

Sarah Muff

Morris Scherz

Gasththury Suriyakumar

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Bachelor of Science in Business Administration

Projektarbeit

W.ABMUP32

04. Januar 2023

Lerngruppe 204

Innovation Leadership in der ICT-Branche

Welche Parallelen können zwischen Eigenschaften von Innovation Leaders der ICT-Branche und dem ausgearbeiteten Kompetenzmodell gezogen werden? Und um welche Aspekte kann das Modell erweitert werden?

Autorinnen und Autoren:

Anna Kramer
Unterdorfstrasse 25, 2572 Mörigen
077 435 89 80
anna.kramer@stud.hslu.ch

Jana Meyer
Stirnrütistrasse 54, 6048 Horw
078 779 77 10
jana.meyer@stud.hslu.ch

Morris Scherz
Bubikerstrasse 2, 8645 Jona
077 468 09 76
morris.scherz@stud.hslu.ch

Gasththury Suriyakumar
Riedgasse 3, 7205 Zizers
078 779 25 47
gasththury.suriyakumar@stud.hslu.ch

Sarah Muff
Militärstrasse 33, 6003 Luzern
078 778 93 13
sarah.muff@stud.hslu.ch

Betreuende Dozierende:

Dr. Kai Dröge
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
041 228 99 91
kai.droege@hslu.ch

Julien Nussbaum
Zentralstrasse 9
6002 Luzern
041 228 41 28
julien.nussbaum@hslu.ch

Management Summary

Diese Semesterarbeit wurde im Rahmen des Moduls «Wissen schaffen: In Projekten und Anwendung II» erarbeitet. Die Zusammensetzung der Verfassenden und die Themenauswahl wurde durch die Dozierenden vollzogen. Die Semesterarbeit verfolgt das Ziel, die Kompetenzen des theoretischen OIL-Kompetenzmodells zu validieren und falls möglich, soll das Kompetenzmodell weiterentwickelt werden.

In einem ersten Schritt wurde sich über Fachliteraturwerke ins Thema eingelesen, um sich ein solides Basiswissen über Innovation Leadership und die ICT-Branche anzueignen. In einem zweiten Schritt wurde die Studie, welche zur Ausarbeitung des OIL-Kompetenzmodells geführt hat, sorgfältig gelesen und im Team der Verfassenden diskutiert. Im dritten Schritt wurde die Ausarbeitung eines Interviewleitfadens und die Definierung von grundlegenden Begriffen für die Semesterarbeit vollzogen. Des Weiteren erfolgten die Durchführung der Interviews und später die Transkription und Auswertung dieser. Um die Interviews qualitativ miteinander vergleichen zu können, verlief die Auswertung anhand der Unterthemen des Leitfadens. Während der Auswertung der qualitativen Interviews stellte die Autorenschaft fest, dass sich die einzelnen theoretischen Kompetenzen des OIL-Kompetenzmodells in der Praxis überschneiden.

Das Autorenteam hat zudem festgestellt, dass das theoriebasierte OIL-Kompetenzmodell sehr viele Kompetenzen von Innovation Leaders abdeckt und diese durch die Interviewpartner:innen bestätigt werden konnten. Zu gewissen Sub-Kompetenzen des Modells kann kein Bezug zu den Interviewaussagen erstellt werden. Trotz der Nicht-Verifizierung der Sub-Kompetenzen glaubt die Autorenschaft an die Wichtigkeit dieser. Zentrale Kompetenzen, über welche innovationsorientierte Führungskräfte verfügen sollen, sind: das Gesamtbild sehen, das Kommunizieren einer klaren Vision, das kundenfokussierte Arbeiten, die Motivation und Inspiration von Mitarbeitenden, die Methoden des Changemanagements kennen und anwenden können, das Schaffen der entsprechenden Rahmenbedingungen, die Akzeptanz von Fehlern, die Offenheit gegenüber Neuem und das Dienen als Vorbild gegenüber den Mitarbeitenden.

Eine innovationsorientierte Führungskraft, die über die oben genannten Fähigkeiten verfügt, kann innerhalb einer Organisation oder eines Teams Innovation gezielt und effizient fördern.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary ..... **I**

Tabellenverzeichnis ..... **IV**

Interviewverzeichnis ..... **IV**

1 Einleitung **1**

2 Relevante Begriffe und Definitionen **3**

2.1 Definition OIL 3
2.2 Das OIL-Kompetenzmodell 3
2.2.1 Mission und Vision 4
2.2.2 Klima und Unternehmenswerte 4
2.2.3 Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch 5
2.2.4 In den Diensten des Systems der Menschen 6
2.2.5 Beidhändigkeit 6
2.2.6 Geteilte Verantwortung 7
2.2.7 Zwischenstand 7
2.3 Innovation 8
2.3.1 Innovationsgrad 9
2.3.2 Pull- oder Push-Innovation 10
2.4 Leadership oder Führung 10
2.4.1 Definition Leadership 10
2.4.2 Definition Führung 11
2.4.3 Unterschied Leadership und Führung 12
2.4.4 Innovation Leadership 12
2.5 Innovation Leadership in der ICT-Branche 13
2.5.1 Die Definition von «ICT» 13
2.5.2 Merkmale der ICT-Branche 15
2.5.3 Organisationsformen 15
2.5.4 Herausforderungen 17
2.6 Zwischenfazit 18

3 Methodik **20**

3.1 Auswahl der Erhebungsmethode 20
3.1.1 Sampling 20
3.1.2 Untersuchte Unternehmen 21
3.2 Planung der Interviews 22
3.2.1 Vorbereitung der Interviews 22
3.2.2 Durchführung der Interviews 23
3.2.3 Transkription der Interviews 23
3.2.4 Auswertung der Interviews 24
3.2.5 Datenauswertung nach Themenanalyse 24
3.3 Reflexion der Methodik 24

4 Ergebnisauswertung 25

4.1 Mission und Vision 25
4.1.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 25
4.1.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 26
4.1.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 28
4.2 Klima und Werte 29
4.2.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 29
4.2.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 31
4.2.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 33
4.3 Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch 35
4.3.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 35
4.3.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 36
4.3.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 38
4.4 In den Diensten des Systems und der Menschen 40
4.4.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 40
4.4.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 42
4.4.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 44
4.5 Beidhändigkeit 46
4.5.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 46
4.5.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 48
4.5.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 49
4.6 Geteilte Verantwortung 50
4.6.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 50
4.6.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 52
4.6.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 54
4.7 Erweiterung des OIL-Kompetenzmodells 55
4.7.1 Kompetenzdimension 1: Know-how 55
4.7.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten 56
4.7.3 Kompetenzdimension 3: Mindset 57

5 Diskussion 59

5.1 Rückblick 59
5.2 Einschätzung Ergebnisse 59
5.3 Praxisbezug und Ausblick 60

Anhang 61

Anhang A: Literaturverzeichnis 61
Anhang B: OIL-Kompetenzmodell 67
Anhang C: Reflexionsbericht zum Projektmanagement 70
Anhang D: Interviewleitfaden 73
Anhang E: Eidesstattliche Erklärung 77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Transkriptionsregeln mit Beispielen....23
Tabelle 2: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Mission und Vision....25
Tabelle 3: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Mission und Vision....26
Tabelle 4: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Mission und Vision....28
Tabelle 5: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Klima und Werte....29
Tabelle 6: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Klima und Werte....31
Tabelle 7: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Klima und Werte....33
Tabelle 8: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch....35
Tabelle 9: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch....36
Tabelle 10: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch....38
Tabelle 11: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – In den Diensten des Systems und der Menschen....40
Tabelle 12: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – In den Diensten des Systems und der Menschen....42
Tabelle 13: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – In den Diensten des Systems und der Menschen....44
Tabelle 14: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Beidhändigkeit....46
Tabelle 15: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Beidhändigkeit....48
Tabelle 16: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Beidhändigkeit....49
Tabelle 17: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Geteilte Verantwortung....50
Tabelle 18: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Geteilte Verantwortung....52
Tabelle 19: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Geteilte Verantwortung....54
Tabelle 20: Erweiterung – Kompetenzdimension Know-how....55
Tabelle 21: Erweiterung – Kompetenzdimension Fähigkeit....56
Tabelle 22: Erweiterung – Kompetenzdimension Mindset....57

Interviewverzeichnis

Um die Anonymität der Interviewpartner:innen zu wahren, wird im folgenden Interviewverzeichnis auf die Namensnennung verzichtet.

Nummer	**Name (Initialen)**	**Branche**	**Datum**	**Zeit**	**Art**
1	S.	Softwareentwicklung	08.11.2022	40 Minuten	online
2	D.	Softwareentwicklung	14.11.2022	38 Minuten	online
3	C.	Softwareentwicklung	17.11.2022	45 Minuten	vor Ort
4	J.	Softwareentwicklung	26.11.2022	55 Minuten	online
5	Y.	Softwareentwicklung	18.11.2022	60 Minuten	online
6	T.	Medienunternehmen	06.12.2022	30 Minuten	online
7	A.	Cyber-Security	06.12.2022	35 Minuten	online
8	G.	Berufsbildung	05.12.2022	60 Minuten	online

1 Einleitung

Die Digitalisierung wird immer weiter vorangetrieben. Inzwischen wird von einer digitalen Industrie 4.0 gesprochen. Die Unternehmen sehen sich so dauernd vor neue, komplexe Herausforderungen gestellt. Damit Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können, müssen sie die Digitalisierung zwingend in die Strategie aufnehmen. Der Fokus wird dabei auf Leadership, Umsetzungskompetenz, Teamleistung, Steigerung der Produktivität sowie Innovation gelegt. Ersichtlich ist, dass in all diesen Bereichen der Mensch im Mittelpunkt steht. Folglich kann die Digitalisierung in einem Unternehmen nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Mitarbeitenden entsprechend mitgezogen werden. (Schircks et al., 2017)

In der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf Innovation und Leadership in der ICT-Branche gelegt. Die Unternehmen in der ICT-Branche können das wirtschaftliche Wachstum eines Landes erheblich steigern, da sie in verschiedenen Sektoren sowie Organisationen präsent sind und über die Landesgrenzen hinaus reichen. Die Auswirkungen lassen sich nicht genau messen, aber es ist klar, dass der technologische Fortschritt und die Innovation einen wertvollen Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten. (ScienceDirect, 2020)

Innovation ist dabei die erfolgreiche Umsetzung und Vermarktung von neuen Problemlösungen. Um dies zu erreichen, braucht es ein gutes Team und eine qualifizierte Führungsperson. (Rowold & Bormann, 2015)

Wie bereits erwähnt, ist Innovation heute von grosser Bedeutung. Unternehmen sind auf Innovation angewiesen und damit auf Führungskräfte, die den Betrieb voranbringen können. Innovation ist jedoch ein neuer Begriff. Um zu verstehen, was eine innovationsorientierte Führungskraft ausmacht, müssen deren Fähigkeiten genauer beleuchtet werden. Damit dies gelingen kann, wurde im Rahmen einer Forschungsarbeit das OIL-Kompetenzmodell entwickelt. Dieses Modell soll Aufschluss über die Kompetenzen geben, welche eine innovationsorientierte Führungskraft besitzen sollte, um Innovation in einem Unternehmen erfolgreich fördern zu können. Das Kompetenzmodell basiert ausschliesslich auf theoretischen Aspekten und soll anhand von einer empirischen Datenerhebung validiert und weiterentwickelt werden. Ziel ist es, die Fähigkeiten und Kompetenzen von Innovation Leaders im ICT-Sektor zu untersuchen und dadurch einen Praxisbezug zum bestehenden theoretischen Modell auszuarbeiten, um folglich Parallelen sowie Unterschiede aufzuzeigen. Aus dieser Zielsetzung werden die folgenden Fragestellungen abgeleitet:

Welche Parallelen können zwischen Eigenschaften von Innovation Leaders der ICT-Branche und dem ausgearbeiteten Kompetenzmodell gezogen werden?

Und um welche Aspekte kann das Modell erweitert werden?

Mit der Beantwortung dieser Fragen wird es möglich, die Herausforderungen von Innovation Leadership allgemein und besonders in Bezug auf die Unternehmen der ICT-Branche hervorzuheben. Ausserdem kann eine Grundlage für das Meistern dieser Herausforderungen geschaffen werden.

Für das Erarbeiten der theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit, werden Literaturquellen, Studien sowie Fachzeitschriften beigezogen. Diese werden mittels qualitativer Datenerhebung ergänzt, um die theoretischen Befunde aus der Literaturrecherche empirisch zu unterstreichen.

In einem ersten Schritt werden theoretische Grundlagen erarbeitet, wobei wichtige Begriffsdefinitionen im Grundlagenkapitel erläutert werden. In diesem Prozess wird das Modell zum «Organisational leadership competencies for innovation», auch OIL-Kompetenzmodell genannt, genauer betrachtet (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Anschliessend wird im Methodenkapitel das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage dargelegt. Im Auswertungskapitel wird dargestellt, inwiefern sich die Kompetenzen des OIL-Rasters mit der Praxis decken und welche Unterschiede erkennbar sind. Aus den damit gewonnenen Erkenntnissen werden konkrete Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, welche zur Weiterentwicklung des OIL-Kompetenzmodells dienen sollen.

2 Relevante Begriffe und Definitionen

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden verschiedene Begriffe definiert, die für das Verständnis der Arbeit wichtig sind. Die Definitionen basieren einerseits auf der Forschungsarbeit von Kaudela-Baum und Nussbaum (a) (ohne Datum), welche die Grundlage der vorliegenden Arbeit bildet. Andererseits auch auf Theorie, die mittels einer Literaturrecherche gesammelt wurde.

2.1 Definition OIL

Organisational Innovation Leadership, kurz OIL, ist ein Arbeitskonzept, welches sich mit den Fähigkeiten von Führungskräften beschäftigt, Innovationen innerhalb einer Organisation zu fördern und zu leiten. Dies beinhaltet die Fähigkeit, neue Ideen und Technologien zu identifizieren und zu nutzen, um die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu steigern. Es geht darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, welche den Wissensaustausch fördert und somit die Mitarbeitenden ermutigt, neue Ideen vorzuschlagen und zu verfolgen. Mit OIL verfolgen Führungskräfte das Ziel, Veränderungen anzustossen und umzusetzen, um die Organisation voranzubringen und die Unternehmensziele zu erreichen. (Barsh et al., 2008)

2.2 Das OIL-Kompetenzmodell

Das OIL-Kompetenzmodell wurde im Rahmen einer Forschungsarbeit entwickelt. Das Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Klärung der ganzheitlichen Anforderungen für eine effiziente und effektive OIL-Entwicklung. Das Modell wurde zur Bewertung und Entwicklung von Innovationsführungskompetenzen entwickelt und wird in einem sich stetig wandelnden Arbeitsumfeld und im Rahmen von Bewertungen von bereits bestehenden Schulungsangeboten eingesetzt. (Kaudela-Baum & Nussbaum (b), ohne Datum)

Das Kompetenzcluster wurde mittels einer Literaturrecherche ausgearbeitet. Nach einer genauen Analyse, von insgesamt 1'115 Artikeln, verblieben 82 Berichte, welche für die Ausarbeitung des Modells analysiert wurden. Aus den verbleibenden Berichten wurden die relevanten Informationen zusammengefasst und geclustert. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Durch die Forschung resultierte der Aufbau des Kompetenzmodells über die drei Kompetenzdimensionen Wissen / Know-how (knowing), Fähigkeiten (doing) und Mindset / Attitude (being). Den drei Kompetenzdimensionen werden die jeweiligen Kompetenzen zugeordnet.

Darüber hinaus wurden Handlungsfelder definiert, in welche die Hauptfähigkeiten für organisatorische Innovationsführerschaft unterteilt wurden. Die definierten Handlungsfelder sind:

- «Mission und Vision,
- Klima und Unternehmenswerte,
- Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch,
- in den Diensten des Systems und der Menschen,
- Beidhändigkeit,
- geteilte Verantwortung» (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum, S. 20-21).

2.2.1 Mission und Vision

Das erste von insgesamt sechs Handlungsfeldern ist «Mission und Vision». In diesem Handlungsfeld geht es darum, wie eine transformationale Führung ihren Mitarbeitenden ein genaues Ziel angibt, eine sogenannte Vision. Die Führungsperson unterstützt die Mitarbeitenden bei der Umsetzung dieser Vision. Dabei spielt das gemeinsame Erreichen eines Zieles und ein gemeinsames Interesse eine relevante Rolle. Dies kann erreicht werden, indem die Führungsperson die Motivation und das Selbstvertrauen von den Mitarbeitenden fördert. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Indem die Führungsperson das Selbstkonzept stabilisiert, kann das Selbstvertrauen gefördert werden. Das Selbstkonzept besteht aus dem Selbstbild (wie man sich wahrnimmt), welches sich mit dem Idealbild (wie man gerne sein möchte) misst. Zum Selbstkonzept gehören zum Beispiel: die Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften und das Wissen. Die Motivation der Mitarbeitenden kann gefördert werden, indem die Führungskraft die Vision attraktiv verpackt. Diese Vision sollte ebenfalls gute Zukunftsaussichten haben. Zusätzlich sollte die transformationale Führungsperson vollkommen hinter der Vision stehen und optimistisch sein, dass die Vision umgesetzt werden kann. (Heyna & Fittkau, 2021)

Die transformationale Führungsperson sollte die Inputs der Mitarbeitenden respektieren und berücksichtigen (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Damit kann sie das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen und eine Vorbildfunktion für sie übernehmen (Heyna & Fittkau, 2021; Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Die transformationale Führung spielt eine wichtige Rolle bei der Förderung von Innovation in einer Unternehmung (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum).

2.2.2 Klima und Unternehmenswerte

Im zweiten der sechs Handlungsfeldern geht es einerseits darum, welche Werte ein Unternehmen vertritt und wie diese gegen aussen kommuniziert werden – also um die Unternehmenskultur. Diese beinhaltet nicht nur Werte, sondern beruht auf Glaubensansätzen, Annahmen, Traditionen, Symbolen und Ritualen. Andererseits geht es um das Betriebsklima, welches in erster Linie über die Stimmung der Mitarbeitenden im Unternehmen Aufschluss gibt. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Die Unternehmenskultur und das Betriebsklima stehen in einem direkten Zusammenhang. Wie eine Unternehmenskultur entwickelt wird, hat einen starken Einfluss auf das Betriebsklima. Die Unternehmenskultur kann als Führungsinstrument genutzt werden. In einem Unternehmen legt sie die Leitplanken für das Verhalten der Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie deren Entwicklung fest und dient als Ausgangslage für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden. (Homma et al., 2014)

Während die Unternehmenskultur die Werte einer Organisation in einer langfristigen Sicht betrachtet, zeigt das Betriebsklima eine Bestandesaufnahme der Stimmung in der Organisation zum aktuellen Zeitpunkt. Dieses kann sich je nach Ereignissen in einem Unternehmen rasch ändern. Damit hingegen Anpassungen in einer Unternehmenskultur vorgenommen werden können, werden grundlegende Veränderungen benötigt, welche durch die Führungskräfte vorangetrieben werden. (Homma et al., 2014)

Das Verhalten von Führungskräften hat einen direkten Einfluss auf das Betriebsklima, wie auch auf die Unternehmenskultur. Die Entwicklung der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas haben direkten Einfluss auf die Innovationskapazität einer Organisation. Eine innovationsorientierte Führungskraft hat die Aufgabe, zu einem positiven Betriebsklima beizutragen und die Unternehmenskultur vorzuleben. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

2.2.3 Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch

Führungskräfte stehen beim dritten Handlungsfeld «Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch» vor einer Herausforderung (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum).

Komplexität beschreibt, dass eine Organisation aus verschiedenen, miteinander verbundenen Elementen besteht, die sich im Laufe der Zeit verändern. Führungskräfte können den Complex-Adaptive-Leadership-Ansatz nutzen, um dynamische Umgebungen zu interpretieren und darauf zu reagieren, denn Komplexität ist kontextabhängig. Wenn diese Komplexität erfolgreich bewältigt werden kann, führt sie zu einer verbesserten organisatorischen Anpassungsfähigkeit und stärkt somit die Innovationsfähigkeit. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Der Austausch von Wissen fördert das allgemeine Verständnis und unterstützt das Verstehen über das eigene Wissen hinaus. Führungskräfte sind gefordert, diesen Informationsaustausch in Teams und abteilungsübergreifend zu fördern, damit Informationen und Erfahrungen geteilt werden und Wissen wachsen kann. Neben einer Kommunikationskultur können Ideen und Informationen ausgetauscht werden, welche die Mitarbeitenden ermutigen, konstruktives Feedback an Mitarbeitende oder das Management zu geben. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeitenden ein Gesamtbild und mehr kreative Impulse, wodurch das Unternehmen in grösserem Umfang von Innovationen profitieren kann. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

2.2.4 In den Diensten des Systems der Menschen

Im vierten Handlungsfeld wird die dienende Führung behandelt, in der sich die Führungsperson an den Bedürfnissen sowie Interessen der Mitarbeitenden orientiert. In dieser Hinsicht baut die Führungskraft Beziehungen und Bindungen zu den Mitarbeitenden auf, wobei diese ermächtigt und in Führungsentscheidungen miteinbezogen werden. Die Führungsperson zeigt ein unterstützendes Verhalten und bietet den Mitarbeitenden Möglichkeiten an, ihre Kompetenzen zu entwickeln. Für die dienende Führungskraft haben die Bedürfnisse der Mitarbeitenden immer Vorrang. Sie konzentriert sich auf verschiedene Interessengruppen, wobei eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut wird und den Mitarbeitenden das Gefühl der Sicherheit vermittelt wird. Zudem zeigt diese Führungsperson auch Eigenschaften wie Vergebung, Demut, Bescheidenheit und Inklusion. Daraus folgend steigt das Engagement von Mitarbeitenden sowie das Gefühl der Eigenverantwortung. Ausserdem wird die Entwicklung von Ideen gefördert. Aufgrund dessen besteht eine positive Beziehung zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeitenden der dienenden Führung und ihrem Verhalten bei der Umsetzung von Innovationen. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Die nachsichtigsten Unternehmen sind in der Regel auch die innovativsten. Für begangene Fehler sich selbst und den Mitarbeitenden zu verzeihen, bietet die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen. Vergebung schafft eine Kultur, in der sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt sowie anerkannt fühlen und glauben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum; Kronawitter, 2013)

Bei der Inklusion ist von einem Führungsverhalten die Rede, das darauf abzielt, Inputs zu erhalten, welche wertgeschätzt werden. Dieser integrative Führungsstil respektiert die Mitarbeitenden, versteht ihre Bedürfnisse und zeichnet sich durch Offenheit, Zugänglichkeit sowie Verfügbarkeit aus. Unternehmen profitieren folglich von einer bescheidenen Organisationskultur, weil sie bereit sind zu lernen, ihre Stärken sowie Schwächen kennen und die Beiträge anderer zu schätzen wissen. Nicht zuletzt wird unter der dienenden Führung verstanden, dass den Mitarbeitenden alle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die sie brauchen und mit denen sie sich wohlfühlen. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

2.2.5 Beidhändigkeit

Beidhändigkeit, oder auch Ambidextrie, ist eine Fähigkeit, welche – gerade im Zeitalter der Digitalisierung – an Bedeutung gewonnen hat. Es beschreibt die Fähigkeit, dass ein Unternehmen ihre Hauptbeschäftigung fortlaufend verbessert und weiterentwickelt. Zeitgleich sollen neue Denkweisen und Prozesse in die Unternehmung integriert werden. Dadurch wird sichergestellt, dass Chancen für die Zukunft rechtzeitig genutzt werden. (Schellinger et al., 2019)

In der heutigen schnelllebigen und komplexen Welt ist es eine grosse Herausforderung, die Beidhändigkeit zu erreichen und gleichzeitig bei der Exploration und Exploitation erfolgreich zu sein, da diese

teilweise antagonistisch sind (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Die Begriffe Exploration und Exploitation werden im Kapitel 2.3.1 erläutert.

Bei der Beidhändigkeit spielt die Führung in zwei verschiedenen Hinsichten eine wichtige Rolle:

- Erstens muss eine geeignete Verhaltensweise und ein geeigneter Führungsstil angewendet werden, um entweder die Exploration oder die Exploitation zu fördern.
- Zweitens sollen die Führungspersonen die Prozesse, Strukturen und Systeme aktiv anpassen und mitgestalten. Dies gibt den Mitarbeitenden eine bessere Orientierung und unterstützt diese bei der Exploration und Exploitation. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

2.2.6 Geteilte Verantwortung

Im sechsten Handlungsfeld wird auf die Bedeutung der gemeinsamen Führung eingegangen. Die geteilte Verantwortung beschreibt, wie die gesamte Organisation, durch gemeinsame Führung auf Teamebene sowie verantwortungsbewusstem Handeln, die Innovationsziele erreichen kann. Um diese Ziele erreichen zu können, muss in der Unternehmung ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Engagements aufgebaut werden. Durch die Verteilung der Aufgaben und somit auch der Verantwortung im Team, erhöht sich die Entscheidungsqualität innerhalb der Organisation. Zudem vermeidet die gemeinsame Verantwortung die Kurzsichtigkeit von einzelnen Führungspersonen und fördert die Anpassungsfähigkeit. Weiter stellt die Verantwortungsverteilung das Gleichgewicht zwischen ausbeuterischer und erforschender Innovation her. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Eine erfolgreiche Teilung der Verantwortung innerhalb einer Organisation steht im Zusammenhang mit verschiedenen Dimensionen. Beispielsweise muss die geteilte Verantwortung auf einer klaren Unternehmensvision sowie gemeinsamen Zielen basieren (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Laut Lazzarotti et al. fördert die gemeinsame Führung soziales Beziehungskapital und Methoden der Zusammenarbeit (2016).

2.2.7 Zwischenstand

Aus den drei Forschungsschritten, der Definition der Kompetenzdimensionen und der Bestimmung der Handlungsfelder resultiert das OIL-Kompetenzmodell. Es besteht aus insgesamt 54 Teilkompetenzen, über welche die Innovationsführerschaft auf Organisationsebene verfügen sollte. In Anhang B befindet sich eine Übersicht des gesamten Modells. Zusammenfassend beschreibt das Modell Fähigkeiten, welche Innovation Leaders besitzen und entwickeln sollten. Die beinhalteten Kompetenzen basieren auf einer systematischen Literaturrecherche und werden in diesem Projekt mit qualitativen Interviews validiert und weiterentwickelt. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Das Modell deckt die benötigten Fähigkeiten von Innovation Leaders theoretisch breit und sinnvoll ab. Es soll als Grundlage für Weiterbildungen im Bereich Innovation Leadership dienen und differenziert darstellen, welche Kompetenzen benötigt werden, damit ein Unternehmen Innovation effizient verfolgen kann. Dies ist einerseits für Innovation Leaders und andererseits für das Rekrutieren von neuen

Mitarbeitenden gewinnbringend. Mit dem Erarbeiten dieses Modells wurde eine Lücke geschlossen, denn bis anhin ist im Bereich Innovation Leadership noch kein solches entwickelt worden. (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum)

Als Schwachstelle des OIL-Kompetenzmodelles wird dessen effektive Umsetzung in die Praxis angesehen. Viele der Kompetenzen können unterschiedlichen Handlungsfelder zugeordnet werden. Diese Zuordnung beruht in erster Linie auf subjektiver Interpretation und kann dadurch je nach Unternehmen anders ausfallen. Da als Referenzjahr das Jahr 2020 gewählt wurde, ist es ausserdem wahrscheinlich, dass sich während der vergangenen Zeit (Covid-19-Pandemie) neue Organisationsformen entwickelt haben und sich der Fokus für verschiedene Kompetenzen verändert hat (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Die vorliegende Arbeit befasst sich mit genau dieser Thematik und zeigt im Ergebniskapitel auf, welche Kompetenzen in der Praxis relevant sind und wie das Kompetenzmodell weiterentwickelt werden kann.

2.3 Innovation

Innovation ist ein weitverbreiteter Begriff, welcher in der Gesellschaft immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Aus diesem Grund legen Unternehmen in der heutigen Zeit einen grossen Fokus auf ein fortschrittliches Innovationsmanagement. (Kahn, 2018)

Der Begriff «Innovation» führt oft zu Missverständnissen, da sich in der Praxis verschiedene Definitionen entwickelt haben. Oft wird davon ausgegangen, dass Innovation lediglich etwas Neues ist. Dies ist aber nicht akkurat. (Kahn, 2018)

Innovation wird auf zwei verschiedene Arten definiert:

- Unter Innovation kann man die Schaffung von etwas ganz Neuem verstehen,
- oder die Verbesserung oder Weiterentwicklung einer bestehenden Sache (Taylor, 2017; Kahn, 2018).

Die Definition der Verbesserung oder Weiterentwicklung einer bestehenden Sache wird oft vernachlässigt. Innovation kann sich auf Verschiedenes beziehen, zum Beispiel auf ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Prozess, eine Arbeitsweise, ein Geschäftsmodell oder ein Verfahren. (Taylor, 2017; Kahn, 2018)

Vielfach wird Innovation mit dem Begriff Kreativität gleichgesetzt. Dies ist inkorrekt, da Innovation zusätzlich die Ausführung der gesammelten Ideen umfasst. Wie bereits erwähnt, kann Innovation in verschiedenen Kategorien angewandt werden. Zusätzlich gibt es eine Unterscheidung zwischen Open- und Closed-Innovation. Bei Closed-Innovation wird die Innovation nur in einem Unternehmen entwickelt und gilt als geistiges Eigentum. Hingegen wird bei der Open-Innovation das erschaffene Wissen weitergegeben. Das Ziel von Open-Innovation ist die Beschleunigung und Verbesserung des Ergebnisses mit Hilfe von Anderen. (Franken & Franken, 2020)

In dieser Arbeit wird zwischen disruptiver Innovation und kontinuierlicher Innovation unterschieden. Disruptive Innovation entsteht meist bei Neueinsteigern oder in Nischen einer Branche. Diese Art von Innovation bietet ein neues Angebot. Dieses wird am Anfang vor allem neue Kunden oder Nischenkunden ansprechen. Die disruptive Innovation verbessert sich im Laufe der Zeit und wird immer attraktiver für bestehende Kunden. Unter kontinuierlicher Innovation versteht man die Verbesserung einer bestehenden Innovation. Diese Verbesserung zielt meistens auf die vorhandene Kundschaft. Bei einer kontinuierlichen Innovation wird von «Do-better Innovation» gesprochen und bei einer disruptiven Innovation von «Do-different Innovation». (Junker et al., 2021; Zerfass & Möslein, 2009)

Unternehmen können in Bezug auf Innovation Fast-Follower oder First-Mover sein. Wenn eine Unternehmung sich entscheidet First-Mover zu sein, dann bringt sie die Produkt- und Dienstleistungsinnovation als Erstanbieterin auf den Markt. Dies hat den Vorteil, dass diese Unternehmung einen Marktvorsprung hat und so ein grösseres Wachstum erzielen kann. Der Nachteil ist, dass viele Ressourcen benötigt werden und die Gefahr besteht, dass überflüssige Technologien entwickelt werden, welche zur Ausübung der Innovation nicht benötigt werden. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die sich entscheiden Fast-Follower zu sein. Diese Unternehmungen imitieren die Produkt- und Dienstleistungsinnovation der First-Mover so schnell wie möglich. Bei Fast-Followern ist die Schwierigkeit, dass sie zu langsam im Imitieren sind und die Innovation dadurch riskiert nicht mehr aktuell zu sein – dafür haben sie ein kleineres Marktrisiko. (Wunker, 2012; Lombriser & Abplanalp, 2018)

2.3.1 Innovationsgrad

Gemessen werden Innovationen anhand eines Innovationsgrades. Dieser beschreibt, wie neuartig eine Innovation ist. In der vorliegenden Arbeit wird von vier verschiedenen Innovationsgraden ausgegangen:

1. Innovationsgrad: Hat ein Neuheitsgrad von Null. Der Prozess oder das Produkt ist fast kongruent zu einem bestehenden Produkt.
2. Innovationsgrad: Bezieht sich auf die Kompatibilität. Wenn ein Produkt den Innovationsgrad zwei hat, unterscheidet sich dieses nur geringfügig von einem bereits bestehenden Produkt.
3. Innovationsgrad: Bei diesem Innovationsgrad gibt es starke Änderungen des Produktes. Diese Gruppe bezieht sich auf Kostensenkungen, Kostenvorteile oder die Erweiterung eines Produkts.
4. Innovationsgrad: Hat den höchsten Neuheitsgrad. Wenn ein Produkt den Innovationsgrad von vier hat, hat es sich sehr stark entwickelt oder ist eine ganz neue Erfindung. (Emami & Dimov, 2017; Kahn 2014)

Der Innovationsgrad kann nicht nur auf ein Produkt angewandt werden, sondern auf Verschiedenes, wie im Kapitel 2.3 bereits erwähnt wird. (Emami & Dimov, 2017; Kahn 2018)

Des Weiteren kann zwischen einer explorativen und exploitativen Innovation unterschieden werden. Bei einer explorativen Innovation kreieren die Unternehmungen neue Produkte und Dienstleistungen für neue Kund:innen und Märkte. Explorative Innovationen haben einen langfristigen Horizont, da auf

dem Wissen und den Fähigkeiten in der Zukunft weiter aufgebaut werden kann. Dem gegenüber stehen die exploitativen Innovationen, bei denen auf bestehendem Wissen aufgebaut wird. Es werden bestehende Produkte und Dienstleistungen erweitert, für die gleiche Kundschaft und die gleichen Märkte. Das Risiko ist bei exploitativen Innovationen kleiner, jedoch haben diese auch einen kurzfristigen Horizont und die Chancen erfolgreich zu sein, sind kleiner als beim explorativen Vorgehen. (Jansen et al., 2009; Vogel 2011)

2.3.2 Pull- oder Push-Innovation

Innovationen können verschiedene Auslöser haben. Unterschieden wird zwischen Market-Pull- und Technology-Push-Innovationen. (Franken & Franken, 2020)

Pull-Innovationen werden durch die Bedürfnisse und Nachfrage der Kundschaft verursacht. Im Gegensatz dazu werden Push-Innovationen von einer neuen Technologie ausgelöst. Pull-Innovation sind oft erfolgreicher und haben ein geringeres Risiko, da sie, im Gegensatz zu den Push-Innovationen, durch die Nachfrage entstehen. (Franken & Franken, 2020; Vahs & Brem, 2013)

In der Praxis wird aber nicht zwischen Market-Pull- oder Technology-Push-Innovationen entschieden, sondern das Zusammenspiel dieser zwei Innovationauslöser ist wichtig. Sie sollten sich gegenseitig ergänzen. Eine Pull-Innovation kann das Fehlschlagrisiko der Push-Innovation reduzieren. Im Gegensatz dazu kann eine Push-Innovation über längere Zeit die Marktposition sichern. (Franken & Franken, 2020; Vahs & Brem, 2013)

2.4 Leadership oder Führung

In diesem Kapitel werden die Begriffe Leadership und Führung differenziert betrachtet und die wichtigsten Merkmale zu den jeweiligen Begriffen aufgeführt.

2.4.1 Definition Leadership

Der Begriff Leadership kann mittels unterschiedlicher Ansätze definiert werden. Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass Leadership mit der Führung von Menschen in Verbindung gebracht wird. In der Betriebswirtschaftslehre beschreibt Helmold die Führung als den Prozess einer planenden, organisierenden sowie kontrollierenden Funktion von Mitarbeitenden in einer Organisation oder Unternehmung (2021). Mittels unterschiedlicher zielgerichteter Methoden bezweckt Leadership eine gemeinsame Erreichung der Unternehmensziele. Weiter wird unter dem Begriff die Fähigkeit, individuelle Wünsche sowie Bedürfnisse zu erkennen und die Individuen zur Spitzenleistung zu motivieren, verstanden. (Hinterhuber & Krauthammer, 2001)

Hinsichtlich der gemeinsamen Ansätze wird Leadership als ein Prozess definiert, welcher die Einflussnahme von einem Individuum auf andere Individuen beinhaltet. Weiter findet es im Kontext einer Gruppe statt, wobei ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Diese genannten Ansätze können für die Definition von Leadership als allgemeingültig betrachtet werden. (Northouse, 2017)

Laut Bruch et. al. betrifft Leadership nicht nur die Top-Manager:innen, vielmehr sind die Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen dazu gefordert Leadership-Aufgaben zu übernehmen (2006). Folglich ist Leadership in diversen Ebenen eines Unternehmens oder einer Organisation anzutreffen und richtet sich somit an unterschiedliche Zielgruppen.

2.4.2 Definition Führung

Führung umfasst alle Interaktionsprozesse bei welchen Personen einen Einfluss auf andere Personen bei der Aufgabenerfüllung in einer Arbeitssituation haben und kann durch Strukturen oder Menschen erfolgen (Wegge, 2004). Interaktionsprozesse sind in der Unternehmensführung, dem Personalmanagement und der personalen Führung anzutreffen (Kauffeld, 2014).

Ferner wird zwischen der personalisierten und entpersonalisierten Führung unterschieden. Die personalisierte Führung enthält Verflechtungen, welche sich zwischen zwei anwesenden Personen ereignen. Hingegen erfolgt die entpersonalisierte Führung über keine Interventionen des Vorgesetzten, sondern über Vorschriften, Strukturen und Werkzeuge. (Kauffeld, 2014)

Laterale Führung

In einer lateralen Führungsstruktur sind keine formalen Hierarchien vorhanden. Es handelt sich hierbei um die Beeinflussung von seitlich nebengeordneten Kooperationspartner:innen. Diese Art der Führung ist überwiegend im Projektmanagement anzutreffen. Die Beteiligten sind in diesem Fall weder übernoch untergeordnet. Weiter kann dieser Führungsstil bei Prozessen angetroffen werden, bei denen sich unterschiedliche Führungskräfte über die Abteilungen hinweg verständigen müssen. In dieser Form werden die eigenen Ziele nicht preisgegeben. Die Mitglieder versuchen durch gezielte Kommunikation die Beteiligten im Sinne der eigenen Interessen zu beeinflussen. Die laterale Führung folgt dem Mechanismus des Gebens und Nehmens, weil es sich zumeist um gleichrangige Beteiligte handelt. Hierbei werden die Interessen der anderen abgewogen und anschliessend mittels Verständigungsversuche oder Vertrauensgewinne das eigene Interesse durchgesetzt. (Roehl & Asselmeyer, 2016)

Agile Führung

Die agile Führung umfasst einen modernen Führungsstil, welcher sich an Prinzipen von agilen Methoden orientiert. Hierbei werden die Prozesse in einem Unternehmen, die Struktur und die Kultur nach diesen Prinzipien angepasst. Dabei wird das Ziel verfolgt, schnell auf Veränderungen reagieren und agieren zu können. In einer agilen Führung wird lediglich das Ziel des Projektes festgelegt, wo hingegen der Weg nicht vorgegeben ist. In diesem Sinne macht agile Führung besonders in einem dynamischen, unberechenbaren Umfeld Sinn. In einer agilen Organisationsform sollen Entscheidungen und Verhalten schneller, flexibler und besser angepasst werden. Diese Art der Führung kann beispielsweise in einem Scrum-Team beobachtet werden. Weiter zeichnet sich eine agile Führungsform durch selbstständige Mitarbeitende in selbstorganisierten Teams aus, die eigeninitiativ nach passenden Lösungen streben. Zudem sind in diesem Führungsstil nur wenige zentrale Regeln vorhanden. (Arnold, 2021)

2.4.3 Unterschied Leadership und Führung

Während es sich beim Begriff Leader sowohl um eine Führungsperson wie auch um eine Führungspersönlichkeit handelt, die bereit ist, Risiken einzugehen und sowohl das Unternehmen wie auch die Mitarbeitenden zu führen, handelt es sich bei der Führung um einen Oberbegriff. Dieser Begriff bezieht sich einerseits auf Leadership und andererseits auf das Management. Im Bereich Leadership steht die künftige Perspektive im Vordergrund, in der die Führung Räume öffnet, damit das Unternehmen sich auch in der Zukunft behaupten kann. Während Leader zukunftsorientiert handeln, fokussieren sich Führende insbesondere auf die Gegenwart. Folglich kümmern sie sich um die gegenwärtigen operativen Geschäftstätigkeiten und sind für die Sicherstellung von Wertschöpfung zuständig. Da die Begriffe Leadership und Führung nur kleine Unterschiede aufweisen, wird in dieser Arbeit auf eine Differenzierung verzichtet. (Lutschewitz, 2020)

2.4.4 Innovation Leadership

Innovation Leadership kombiniert verschiedene Führungsansätze in Organisationen. Das Ziel von innovativer Führung ist es ein Umfeld zu erschaffen, in welchem sich die Mitarbeitenden innovativ entfalten können. (Gliddon & Rothwell, 2018; Kaudela-Baum et al., 2014)

Eine innovative Führungskraft hat verschiedene Aufgaben, welche nach Gliddon und Rothwell (2018) in mehrere Stufen eingeteilt werden können:

1. Die Führungsperson muss den Mitarbeitenden die passenden Inputs geben, sodass diese innovative Ideen kreieren können.
2. Die Führungsperson muss die Innovation erkennen, welche die Angestellten erschaffen haben.
3. Die Führungsperson muss die Innovation auswerten.
4. Auf der letzten Stufe muss die Innovation in die Organisation implementiert werden.

Durch die gewonnene Innovation hat die Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Organisationen. Dies ist in der heutig sich stetig wandelnden Welt überlebenswichtig für eine Unternehmung (Hernández-Perlines & Araya-Castillo 2020).

Ein Nachteil von innovativer Führung kann die Überforderung von Mitarbeitenden darstellen, da diese bei diesem Führungsansatz eine grosse Selbstverantwortung tragen. Die innovative Führungskraft muss deshalb einen guten Überblick haben und im richtigen Moment kleine Inputs geben können, um eine Überforderung zu verhindern, welche der Organisation schaden würde. (Gliddon & Rothwell, 2018; Kaudela-Baum et al., 2014)

2.5 Innovation Leadership in der ICT-Branche

Nachdem in den vorhergegangenen Kapiteln die wichtigsten allgemeinen Begriffe definiert wurden, vertiefen die folgenden Abschnitte die wichtigsten Merkmale sowie die Herausforderungen der ICT-Branche. Es werden Begriffe definiert, die für das Verständnis der Arbeit wichtig sind. Zudem wird die Bedeutung der Industrie 4.0 in der ICT-Branche aufgegriffen und eingeordnet.

2.5.1 Die Definition von «ICT»

Es gibt drei verschiedene Ansätze, um den Begriff «ICT» zu definieren. «ICT» steht für «Information and Communication Technology» und kann breit gefasst werden. Die Definition schliesst alle technischen Lösungen aus der Informations- und Telekommunikationsbranche ein. Der Begriff «ICT» ist jung: Bis in die 1990er Jahre war ausschliesslich von IT, «Information Technology», die Rede. Der Begriff «Communication» wurde hinzugefügt, weil die Telekommunikation, für die Branche und in der Gesellschaft, zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. (Böcker & Klein, 2012)

Die drei Definitionsansätze, sind gemäss Böcker und Klein die technische Definition ersten und zweiten Grades sowie die politische Definition (2012). Für die vorliegende Arbeit wird die technische Definition zweiten Grades als ausschlaggebend erachtet, da diese die aktuellen Innovationstrends im Marktfeld einschliesst. Für die Vollständigkeit werden nachfolgend alle drei Grade kurz erläutert.

Technische Definition ersten Grades

Bei dieser Definition werden Basistechnologien wie Festnetz- und Mobiltelekommunikation sowie der PC ausgeschlossen. Der Begriff «ICT» wird somit enger gefasst. Die technischen Lösungen werden klar getrennt. So wird beispielsweise die Softwarelösung der IT zugeordnet, während der klassische Internetanschluss der Telekommunikation untergeordnet wird. (Adjei, 2013)

Politische Definition

Öffentliche Institutionen definieren den Begriff «ICT» am umfangreichsten. Es werden alle Produkte und Dienstleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie eingeschlossen, so beispielsweise auch Faxservices, Breitbanddienste und PCs. Der Begriff wird in dieser Definition so breit gefasst, damit möglichst genaue Vergleiche der technologischen Fortschritte zwischen den Nationen festgehalten werden können. (Adjei, 2013)

Technische Definition zweiten Grades

Wie bereits erwähnt ist für die vorliegende Arbeit vor allem die technische Definition zweiten Grades von Bedeutung. Der Begriff «ICT» umfasst in dieser Definition Informations- und Telekommunikationslösungen, die das Ziel haben, Prozesse und Abläufe in Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Der Begriff umfasst zudem Cloudlösungen und Lösungen zur Mobilisierung der IT. Mit der Beobachtung der aktuellen Innovationstrends im Marktumfeld kann das Ziel, die neusten und innovativsten Lösungen auf den Markt zu bringen, erreicht werden. (Adjei, 2013)

Bezogen auf letztere Definition besteht die ICT-Branche aus vielen Teilbranchen. Um die Auswertung der Interviews besser einschätzen zu können, begrenzt sich die Auswahl der Interviewpartner:innen auf drei dieser Teilbranchen. Die ausgewählten Teilbranchen sind Telekommunikation, Softwareentwicklung sowie Cyber Security.

2.5.1.1 Telekommunikation

Seit der COVID-19 Pandemie kam besonders diese Branche zum Einsatz, sei es, um weiterhin die sozialen Beziehungen zu pflegen, für die Telearbeit, Telekonferenzen oder den Online-Unterricht. Dies hatte zur Folge, dass mehr Zeit vor dem Bildschirm verbracht wurde. (Mheidly, 2020)

Folglich wurden in kürzester Zeit viele Fortschritte in der Telekommunikation gemacht. Bereits vor der Pandemie hatte sich die Branche innerhalb von zwei Jahrzehnten drastisch verändert. Anfangs diente das Internet vor allem dem Versand von E-Mails und kleinen Dateien. Heutzutage werden ganze Datenpakete weltweit in wenigen Sekunden übermittelt und Live-Interaktionen wie bei Videochats sind mit sehr geringer Verzögerungstoleranz möglich. (Knieps, 2019)

2.5.1.2 Softwareentwicklung

Die Softwareentwicklung wird in fast jeder Branche gebraucht und ist heute nicht mehr weg zu denken. Computerprogramme werden von Softwareentwickler:innen erstellt und werden beispielsweise in der Produktivität oder im organisatorischen Bereich eines Unternehmens eingesetzt. Das Programmieren einer Software muss in den Kontext des Unternehmens passen. Eine der grössten Herausforderungen ist die digitale Transformation, welche auch in der Softwareentwicklung spürbar ist. Unternehmen versuchen immer mehr, mit den Veränderungen mitzuhalten. Dabei wird in Softwareunternehmen oft von einem agilen Mindset gesprochen, was bedeutet, dass Softwareentwickler:innen Chancen proaktiv, flexibel und vorbeugend angehen. Dadurch sollen digitale Produkte und Dienstleistungen für Kunden und Kundinnen adaptiver werden. (Broy, 2019)

Nachhaltigkeit ist im ICT-Sektor ebenso ein Thema wie in anderen Sektoren und verlangt nach Innovation. Sie wird als Green IT bezeichnet und oft mit Hardware in Verbindung gebracht. Aber auch in der Softwarebranche werden Ressourcen, wie Energie und Rohstoffe, in erheblichem Umfang verbraucht. Dieser Verbrauch kann durch effizientere Systeme und Software optimiert werden. (Schmidt & Wytzisk, 2019)

2.5.1.3 Cyber-Security

Die Cybersicherheit steht vor Herausforderungen, denn die digitale Welt verändert sich ständig und dadurch nehmen auch die Gefahren zu. Die Informationstechnologiesicherheit bewahrt Informationen von Nutzer:innen und Unternehmen und schützt vor möglichem Diebstahl oder der Beschädigung der Daten. Cybersicherheit ist Teil des Risikomanagements eines Unternehmens, weil sie sich auf die Kundengewinnung und -bindung sowie auf den Innovationsfortschritt eines Unternehmens auswirken kann. Hinzu kommt, dass ein ganzer Staat von der Cybersicherheit abhängig ist. Wie oben genannt ist die

Computersicherheit relevant für Unternehmen. Dies hat einen Einfluss auf die Leistung eines Unternehmens und somit auf die gesamte wirtschaftliche Situation eines Landes. Des Weiteren besitzen Bundesinstitutionen wichtige, vertrauliche Informationen. Wenn diese Informationen nicht mehr geschützt sind, kann dies ein Land stark schädigen. (National Institute of Standards and Technology, 2018; Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 2021)

2.5.2 Merkmale der ICT-Branche

In den Literaturrecherchen zu Merkmalen und Herausforderungen der ICT-Branche sind die Begriffe Industrie 4.0, Digitalisierung und Innovationsförderung stets an erster Stelle zu finden. Dies gibt bereits Aufschluss über eine bedeutende Herausforderung. In kaum einer anderen Branche ist es so überlebenswichtig, sich mit den aktuellen Trends weiterzuentwickeln wie in der ICT-Branche. (Schircks et al., 2017)

Damit es möglich ist auf diesem sich schnell entwickelnden Markt mithalten zu können, wird häufig mit Open-Innovation gearbeitet. Dadurch kann die Lösungsfindung bei einem Problem enorm beschleunigt werden. Oft werden Netzwerke für Open-Innovation gebildet, um die Fähigkeiten und das Know-how voneinander zu ergänzen. (Ober, 2022)

Immer mehr werden ICT-Dienstleistungen von Unternehmen an unterschiedliche Dienstleister outgesourct. Dies geschieht in erster Linie aufgrund der Kostenoptimierung der Unternehmungen und hinsichtlich des Gewinns eines höheren Masses an Agilität. Davon lässt sich ableiten, dass die Haupteigenschaft der Unternehmen der ICT-Branche die Support-Funktion ist und diese damit einen enormen Stellenwert innehat, welcher mit der zunehmenden Digitalisierung stets steigt. Als Dienstleister in der ICT-Branche arbeiten die Unternehmen vor allem kundenorientiert. Die Kunden haben die Erwartungshaltung, dass nicht nur ein Bedürfnis, sondern gleich mehrere abgedeckt werden. Hier wird von einer horizontalen Customer Experience gesprochen. (Schircks et al., 2017)

Die Unternehmen in der ICT-Branche weisen eine spezifische Fachkräftestruktur aus. Es wird festgestellt, dass ein Grossteil der Fachkräfte zwischen 30-34 Jahre alt ist, also eine eher jüngere Branche. Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Frauenanteil gering. Ein weiteres Merkmal ist, dass die Struktur der Mitarbeitenden durch einen hohen Anteil an zugewanderten Arbeitskräften geprägt ist. Hinsichtlich der Lohnstruktur wird festgestellt, dass die Löhne in ICT-Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt mitunter zu den höchsten gehören. (Braun-Dubler, 2022)

2.5.3 Organisationsformen

Durch die Anforderungen an die ICT-Branche und durch das kundenorientierte Arbeiten sind viele Unternehmen agil organisiert. Diese Organisationsform zielt darauf ab, dass die Teams selbstorganisiert arbeiten, der Kund:innenfokus ins Zentrum rückt und die Verantwortung im Team verteilt wird (Lizenberger, 2022). Eine solche Organisationsform erlaubt es den Unternehmen, kontinuierlich auf komplexe

Herausforderungen einzugehen. Eine Unternehmung ist somit nicht mehr mit klassischen Hierarchiestufen aufgebaut, sondern funktioniert vielmehr als vernetzte Organisation (Lizenberger, 2022).

Bei der Netzwerke Organisation kann unterschieden werden zwischen «interne Netzwerke» – diese bestehen nur aus Mitgliedern einer Organisation – und «externe Netzwerke» – diese bestehen aus mehreren rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen. Diese zwei Arten sollten aber nicht als Substitution voneinander gesehen werden. Das Motto von Netzwerken ist nach Dieter Bensmann (2018) folgendes: *«Was uns fremd erscheint, wird uns vertraut, wenn wir uns austauschen. Dann werden Ziele gemeinsam erreichbar»* (S. 19). Netzwerke werden durch eigeninitiatives Handeln gebildet und sind ereignisorientiert. Ausserdem sind die Bindung und Sicherheit nicht vertraglich geregelt, sondern basieren auf Vertrauen und positiven Erfahrungen. Bei innovativen Unternehmungen sind solche Netzwerke oft in Gebrauch (Bensmann, 2018; Blecker et al., 2001).

Solche Organisationsformen betreffen verschiedene Ebenen in einem Unternehmen. Dies macht schlussendlich die vernetzte Arbeitsweise aus. Ein besonderer Fokus liegt auf folgenden Ebenen:

- Prozessebene
- Strukturebene
- Strategieebene
- Führungsebene
- HR-Ebene
- Kulturebene

Ein agiler Führungsstil, welcher im Kapitel 2.4.2 bereits kurz erläutert wurde, fordert neue Ansätze und Methoden, um diese Arbeitsweise umsetzen zu können (Lizenberger, 2022). Auf die bekanntesten zwei Methoden, welche hauptsächlich auf Prozessebene eingeordnet werden können, wird nachfolgend eingegangen.

Scrum

Scrum ist ein Rahmenwerk für Vorgehensmodelle und stellt das kooperative, selbstverantwortliche und selbstorganisierte Verhalten eines Teams in den Vordergrund. Das Ziel ist es, dass komplexe Aufgaben auf möglichst produktive und kreative Art erledigt werden. Innerhalb dieses Modells gibt es nur bezüglich den Anforderungen Vorgaben. Wie diese Anforderungen umgesetzt werden, ist den Projektteammitgliedern frei überlassen. Bei der Arbeit mit Scrum wird vor allem darauf geachtet, dass die Kundschaft miteinbezogen wird, die Aufgaben priorisiert werden, das Team sich selbst organisieren kann, die laufenden Ergebnisse immer überprüft und angepasst werden sowie dass ein festgelegter Zeitplan eingehalten wird. Damit diese Methode funktioniert braucht es eine offene Unternehmenskultur mit viel Transparenz. In einem Scrum Team gibt es im Wesentlichen drei verschiedene Rollen: der Product-Owner, das Entwicklungsteam und den Scrum-Master. Der Product-Owner organisiert das Produkt, das Entwicklungsteam ist für die Selbstorganisation sowie die fachliche Entwicklung zuständig und der

Scrum-Master organisiert den Entwicklungsprozess. Optimalerweise besteht ein solches Team aus bis zu maximal zehn Mitgliedern. Scrum ist eine agile Entwicklungsmethode. Sie kann helfen, das Produkt schneller an den Markt zu bringen und die Kund:innenzufriedenheit zu erhöhen. (Goll & Hommel, 2015)

Kanban

Das Kanban-System hat seinen Ursprung bei den Toyota Produktionssystemen im Lean Manufacturing. Kanban heisst aus dem japanischen übersetzt «Signalkarte». So ist es auch naheliegend, dass bei der Anwendung des Kanban-Systems der Arbeitsfluss mittels solcher Signalkarten visualisiert wird. Hierfür wird ein Kanban-Board verwendet. Die einzelnen Arbeitsschritte werden auf diesem Board abgebildet. Das Ziel ist, dass begonnene Arbeiten erst fertig gemacht werden, bevor eine neue Arbeit begonnen wird. So wird verhindert, dass mehrere Projekte parallel nebeneinander ausgeführt werden. Durch eine solche effiziente Arbeitsteilung wird Zeit gespart. Aufgrund der Verwendung eines solchen Kanban-Boards wird in den Unternehmen viel Transparenz geschaffen. Die Teams wissen, an welchen Arbeiten aktuell gearbeitet wird, wer dafür zuständig ist und welche Fortschritte gemacht wurden. (Kusay-Merkle, 2021)

Der grösste Unterschied zwischen den beiden Methoden ist, dass Scrum vor allem den zeitlichen Faktor in Betracht zieht und dass das Kanban-System die Menge der Arbeit festlegt. Je nach Untemehmen muss entschieden werden, welche Methode am sinnvollsten ist und schlussendlich zu den produktivsten und kreativsten Lösungsansätzen zur Befriedigung der Kund:innenbedürfnisse führt.

2.5.4 Herausforderungen

Die Teilnehmenden der ICT-Branche sind, aufgrund der hohen Geschwindigkeit verschiedener Fortschritte, vor viele Herausforderungen gestellt. In der Support-Funktion der ICT-Branche sind die dienstleistenden Unternehmen von den sich stetig ändernden Bedürfnissen ihrer Kundschaft abhängig. Diese Erwartungen werden mit dem zunehmenden Grad der Digitalisierung immer höher. Es wird vorausgesetzt, dass die komplexe Technik auf neustem Stand ist. Damit die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, muss diese regelmässig weiterentwickelt werden. Das Endprodukt, welches an die Kundschaft verkauft wird, muss trotz dessen Komplexität einfach zu bedienen sein. Die angebotenen Lösungen müssen ausserdem individuell auf die verschiedenen Kund:innen abgestimmt werden. Dies bedingt einen ausgeprägten Kund:innenservice, was hohe Ansprüche an die Mitarbeitenden stellt. Von den Mitarbeitenden wird eine grosse Wissensbasis auf unterschiedlichen Levels vorausgesetzt. Einerseits muss die Branche und das Business der zu betreuenden Kundschaft detailliert verstanden werden, nur so kann individuell auf die Bedürfnisse deren eingegangen werden. Andererseits ist es essenziell, dass die Mitarbeitenden mit den komplexen Technologien umgehen können. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Produkte fachgemäss bedient und weiterentwickelt werden können. (Schircks et al., 2017)

Die hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden setzen gleichzeitig voraus, dass die Führungspersonen in den ICT-Unternehmen mehr als Trainer:innen und Dienstleister:innen für ihr Team agieren und weniger als Vorgesetzte, die Anweisungen erteilen. Dies ist ein äusserst wesentlicher Punkt, denn nur mit dem passenden Führungsstil kann Innovation im Unternehmen gefördert werden. (Schircks et al., 2017)

Eine weitere Herausforderung in der ICT-Branche stellt die Fachkräftesituation dar. Die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden ist für viele Unternehmen zunehmend schwierig. Die Quote der offenen Stellen im Vergleich zum restlichen Arbeitsmarkt liegt in der ICT-Branche deutlich höher, was auf einen Fachkräftemangel schliessen lässt. Um diesem Fachkräftemangel in Zukunft entgegen halten zu können müssen Unternehmen Anpassungsmassnahmen umsetzen. (Braun-Dubler, 2022)

2.6 Zwischenfazit

Bis anhin wurden essenzielle Begriffe für diese Arbeit definiert und gestützt auf diverse Literatur wurden relevante Aspekte herausgefiltert und untersucht. Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Innovation eine zentrale Rolle in unterschiedlichen Unternehmen einnimmt. Die ICT-Branche steht dabei im besonderen Fokus, weil die Digitalisierung ein Faktor ist, der stark mit der Innovation zusammenhängt. Entsprechend steuert die ICT-Branche erheblich für den wirtschaftlichen Wachstum eines Landes bei.

Jedoch stellt sich die Frage, welche Faktoren Innovation im Unternehmen fördern, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit ein Unternehmen innovativ sein kann und welche Rolle die Führungskräfte zur Förderung von Innovation einnehmen. Diese Aspekte wurden im vorhergegangenen Kapitel auf theoretischer Basis hergeleitet. Damit Innovation im Unternehmen thematisiert werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Es kann sich hierbei um die bestehende Organisationsform handeln, wobei die flache Hierarchie immer mehr anzufinden ist. Dennoch ist es relevant, eine Führungskraft zu haben, die Innovation im Unternehmen gezielt fördert.

Im Rahmen einer Forschungsarbeit wurden Fähigkeiten und Anforderungen an Innovation Leaders in Form eines Kompetenzmodell entwickelt, das Organisational Innovation Leadership Kompetenzmodell genannt wird. In diesem wurden 54 Teilkompetenzen erarbeitet, die Innovation Leaders besitzen sollten. Hierbei wurde primär auf Literaturrecherche zurückgegriffen, wodurch der Praxisbezug fehlt. Zudem sind die Kompetenzdimensionen in der Praxis nur schwer voneinander zu unterscheiden. Des Weiteren handelt es sich um ein Kompetenzmodell, in welchem die einzelnen Branchen nicht differenziert betrachtet werden. Schliesslich ist die Thematik der Innovation in Branchen wie dem ICT-Sektor sehr präsent, während andere Branchen Innovation nicht im gleichen Masse priorisieren.

Aufgrund der genannten Aspekte und um das OIL-Kompetenzmodell verstehen zu können, mussten die einzelnen Begriffe definiert werden. So kann festgehalten werden, dass es sich bei der Innovation um einen weitverbreiteten Begriff handelt, was oft zu Missverständnissen führen kann. Diesbezüglich wurde der Begriff in der vorliegenden Arbeit eingegrenzt und definiert als die Schaffung von etwas

komplett Neuem, oder die Verbesserung und Weiterentwicklung eines bestehenden Produktes. Für diese Arbeit ist der Begriff vor allem im Unternehmenskontext in Bezug auf die Rolle der Führungspersonen relevant. In der folgenden empirischen Studie soll das OIL-Kompetenzmodell explizit auf die ICT-Branche bezogen untersucht werden. Aus diesem Kapitel ergeben sich folgende Fragen:

- Was sind die Innovationsauslöser in der ICT-Branche?
- Welche Organisationsformen fördern die Innovation in der ICT-Branche?
- Welche Führungskompetenzen werden in der ICT-Branche gelebt?
- In welchen Aspekten können Parallelen und Differenzen hinsichtlich der theoretischen Grundlagen und der Praxis in Bezug auf das OIL-Kompetenzmodell gezogen werden?
- Wie kann das OIL-Kompetenzmodell in der ICT-Branche optimiert werden?

Mit der Beantwortung dieser Fragen soll das OIL-Kompetenzmodell validiert und allenfalls optimiert werden.

3 Methodik

Im Zentrum dieser Projektarbeit steht die Analyse und Weiterentwicklung des OIL-Kompetenzmodells mit dem Fokus auf die ICT-Branche. Diese Studie dient der Validierung und Ergänzung des ausgearbeiteten OIL-Kompetenzmodells, wobei die Forschungsfragen «*Welche Parallelen können zwischen Eigenschaften von Innovation Leaders der ICT-Branche und dem ausgearbeiteten Kompetenzmodell gezogen werden? Und um welche Aspekte kann das Modell erweitert werden?*» beantwortet werden sollen.

3.1 Auswahl der Erhebungsmethode

Zum Zweck einer Primärforschung können diverse Erhebungsmethoden wie beispielsweise Beobachtungen, Experteninterviews oder Gruppendiskussionen durchgeführt werden. Hinsichtlich einer qualitativen Forschung steht das Verständnis, weswegen die Menschen auf eine bestimmte Art und Weise handeln sowie die Auswirkung dieser Handlungsweise im sozialen Umfeld im Mittelpunkt (Froschauer & Lueger, 2003). Aufgrund dessen erfolgte die empirische Untersuchung für die vorliegende Projektarbeit ausschliesslich qualitativ. Entsprechend wurde auf ein leitfadengestütztes Interview zurückgegriffen, weswegen vorweg keine Hypothesen aufgestellt wurden. Zur Durchführung der Interviews wurde folglich ein Leitfaden erstellt, in dem zentrale Fragen ausformuliert wurden. Denn ein leitfadengestütztes Interview ermöglicht eine offene Gesprächsführung und demgemäss auch Spielraum für erweiterte Antworten (Mann, 2016). Mit den erhaltenen Informationen von den Interviewpartner:innen sollten subjektive Erfahrungen zur Kenntnis gebracht werden, welche zur Validierung und Weiterentwicklung des OIL-Kompetenzmodells dienen.

3.1.1 Sampling

In der vorliegenden Projektarbeit bildet die ICT-Branche in der Schweiz den Untersuchungsgegenstand. Wie bereits im Kapitel 2 beschrieben, handelt es sich hierbei um eine vielfältige Branche, weswegen sich die Verfassenden auf Teilnehmende aus drei verschiedenen Teilbereichen festlegen. Dies aufgrund der Vergleichbarkeit der Fähigkeiten der Interviewpartner:innen in den verschiedenen Teilsektoren. Um die passenden Interviewpartner:innen zu finden wurde ein selektives Sampling durchgeführt, welches das Ziel verfolgte, Vergleichsdimensionen für die Fragestellung zu identifizieren und Erfahrungsbereiche zu erfassen (Schwarz & Kohler, 2021).

Die Grundgesamtheit umfasst Innovation Leaders, welche in Unternehmungen in der ICT-Branche arbeiten. Ein wichtiges Auswahlkriterium bei den ausgewählten Unternehmungen ist, dass ein aktives Innovationsprogramm vorhanden ist und auf dieses zurückgegriffen werden kann. Ausserdem sind die auserlesenen Unternehmungen keine Kleinunternehmungen oder Start-Ups. Ein damit verbundenes Kriterium ist die Anzahl der Vollzeitstellen. Die Unternehmung sollte mindestens 30 Vollzeit-Mitarbeitende beschäftigen. Des Weiteren müssen die Innovation Leader bereits über einen längeren Zeitraum in der Unternehmung tätig sein und sich mit den internen Unternehmungsprozessen und

Führungsstrukturen auskennen. Ansonsten beschäftigen sich die ausgewählten Interviewpartner:innen mit Innovation und Innovationsmanagement.

Durch das durchgeführte selektive Sampling kann gefolgert werden, dass das Kompetenzmodell, über die Fähigkeiten der Innovation Leaders, mit Informationen aus Interviews der Teilbranchen Telekommunikation, Softwareentwicklung und Cyber-Sicherheit validiert und weiterentwickelt wird.

3.1.2 Untersuchte Unternehmen

In der vorliegenden Arbeit wurden Führungspersonen aus acht verschiedenen Unternehmen interviewt. Auf die Quellenangabe wird bewusst verzichtet, da die Unternehmungen durch diese nicht mehr anonym wären.

Unternehmen 1 ist ein mittelgrosses ICT-Unternehmen, welches mehrere Standorte in der Schweiz hat. Die Unternehmung ist gleichermassen in der Beratung von IT-Lösungen und in der Umsetzung von diesen tätig. Dabei legt sie einen grossen Wert auf innovative Lösungen und will ihre Kunden mit leading-edge Technologien erfolgreich machen.

Unternehmen 2 ist ein Schweizer Unternehmen mit 180 Mitarbeitenden. Das Unternehmen hat mehrere Standorte in der Schweiz und zeichnet sich durch eine flache Hierarchie aus. Die Unternehmung bietet Dienstleistungen und Lösungen in den Bereichen Cloud, KI sowie Data an und unterstützt Unternehmen bei der Digitalisierung von Prozessen.

Unternehmen 3 hat zwei Standorte in der Schweiz und einen in Deutschland. Es hat über 180 Mitarbeitende. Die Unternehmung entwickelt Softwaresysteme für verschiedene Firmen. Dabei legt sie einen grossen Wert auf die Qualität der Produkte, welche sie verkauft. Eine wichtige Priorität ist, dass die Kundschaft mit ihren Produkten erfolgreich ist.

Unternehmen 4 ist ein internationales Unternehmen, welches neun verschiedene Standorte in Europa besitzt. Das Unternehmen beschäftigt 500 Mitarbeitende. Es beschäftigt sich mit der Gestaltung von digitalen Plattformen und Customer Experience Innovationen. Sein Ziel ist es, andere Unternehmen bei ihrem digitalen Potenzial zu unterstützen.

Unternehmen 5 beschäftigt rund 700 Mitarbeitende in der Schweiz und in Deutschland. Es entwickelt Software für die Unternehmensführung und ist spezialisiert im Bereich Unternehmensressourcenplanung, Software-as-a-Service, Unternehmenssoftware und CRM (Customer-Relationship-Management).

Unternehmen 6 ist ein öffentlich-rechtliches Medienunternehmen mit vier Hauptstudios in der Schweiz. Es handelt sich hierbei um ein Non-Profit Unternehmen, das sich zu 80% über Medienabgabe und zu 20% über kommerzielle und sonstige Einnahmen finanziert. Das Unternehmen umfasst 60 Korrespondent:innen im In- und Ausland. Es werden rund 3'000 Mitarbeitende beschäftigt.

Unternehmen 7 ist eine in Computer- und Netzsicherheit tätige Unternehmung. Mit einer Unternehmungsgrösse von über 600 Mitarbeitenden bietet es strategische Beratung, Prozessoptimierung und Implementierung von Dienstleistungen.

Unternehmen 8 ist eine Organisation, die sich in erster Linie um die Berufsbildung der Schweizer ICT-Branche kümmert. Es werden Aus- und Weiterbildungen in diversen Teilbranchen der ICT gefördert und Dienstleistungen für Partner:innen und Beteiligte des Berufsbildungssystems angeboten.

3.2 Planung der Interviews

3.2.1 Vorbereitung der Interviews

Die ersten Schritte der Vorbereitung auf die Interviews waren die Ausarbeitung des Samplings und des Interviewleitfadens. Anhand des Samplings konnte die Auswahl der Interviewpartner:innen bestimmt werden und mit Hilfe vom Leitfaden ein strukturiertes Interview durchgeführt werden. Der Leitfaden bestimmt die Art und den Verlauf des Gespräches und legt die essenziellen Leitthemen fest (Zurbriggen et al. 2018).

Der Leitfaden beinhaltet verschiedene Kapitel:

1. Einleitung
2. Intervieweinstieg
3. Innovation allgemein
4. Herausforderung im Bereich Innovation
5. Innovationsorientierte Führung
6. Kompetenzdimension 1: Wissen / Knowhow
7. Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten
8. Kompetenzdimension 3: Mindset
9. Abschluss

Vor dem offiziellen Beginn des Interviews, erfolgt eine Einleitung in das Thema und eine Beschreibung der Definitionen. Zusätzlich beinhaltet der erste Teil eine Dankaussprache für die Teilnahme am Forschungsprojekt und eine Wiederholung der Aufzeichnungserlaubnis und Anonymisierung.

Der Hauptteil des Interviewleitfadens besteht aus zwei Teilen. Zum einen wird auf den Innovationsbegriff, die Herausforderungen im Bereich Innovation und die innovationsorientierte Führung eingegangen. Dieser Bestandteil des Interviews erfragt, was unter dem Begriff Innovation verstanden wird, welchen Herausforderungen sich innovationsorientierte Führungskräfte stellen müssen und wie diese bewältigt werden. Zudem wird auf die Führungsart der Führungskraft eingegangen.

In einem zweiten Teil, auf welchem der Hauptfokus des Interviews liegt, werden die drei verschiedenen Kompetenzdimensionen Wissen / Knowhow, Fähigkeiten und Mindset / Attitude bearbeitet. In diesem Interviewteil ist es wichtig herauszufinden, welche Kompetenzen eine innovationsorientierte

Führungskraft hat. Für das Beantworten der Fragestellung sind die in diesem Teil gestellten Interviewfragen von zentraler Bedeutung.

Im Abschluss des Interviews erfolgt eine Frage, welche Ratschläge den jungen innovationsorientierten Führungskräften der ICT-Branche auf den Weg gegeben werden könnten. Des Weiteren wird gefragt, ob Themen oder Aspekte im Interview noch nicht erwähnt wurden, welche für diese Arbeit relevant sein könnten. Am Ende erfolgt erneut eine Danksagung und die Verabschiedung.

3.2.2 Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews wird auf eine strukturierte Führung und genaue Beantwortung der jeweiligen Fragen geachtet. Die Interviews werden immer zu zweit durchgeführt. Eine Person übernimmt den Lead des Gesprächs und achtet sich auf einen strukturierten Ablauf des Gesprächs. Zudem ist diese Person zuständig, dass alle wichtigen Fragen des Interviewleitfadens abgedeckt werden. Die erste Person gilt als Interviewleiter:in. Die zweite Person verfolgt das Gespräch als aktive:r Zuhörer:in. Die Aufgabe der Zweitperson liegt darin, bei wichtigen Fragestellungen Informationslücken aufzufüllen, welche von der interviewleitenden Person nicht oder zu wenig berücksichtigt werden.

3.2.3 Transkription der Interviews

Die durchgeführten qualitativen Interviews enthalten eine Menge an brauchbaren Informationen. Um diese besser vergleichen zu können, werden die Interviews erst transkribiert und später anhand einer Auswertungstabelle ausgewertet. Alle Interviewpartner:innen werden bei der Transkription anonymisiert.

Für die Transkription der Interviews werden die allgemeinen Transkriptionsregeln von Zurbriggen et al. beachtet (2018). Die Übertragung von Schweizerdeutsch zu Hochdeutsch erfolgt nach den folgenden Regeln:

Tabelle 1: Transkriptionsregeln mit Beispielen

Regel	**Beispiel**
Gesprochene Sprache wird verschriftet. Dabei werden Ermessensspielräume einheitlich gehandhabt. (Zurbriggen et al., 2018, S. 50)	« (…) Ehm, villicht no rasch zum Unternehme.» (Interview 1, Z. 34) wird zu « (…) Ehm, vielleicht noch kurz zum Unternehmen.» (Interview 1, Z. 34)
Dialektale Redensarten werden beibehalten und kursiv gesetzt. (Zurbriggen et al., 2018, S. 51)	«… und was mega *gäbig* wäre, wäre so eine Grundstrategie was gewünscht ist, in welche Richtungen man sich entwickelt …» (Interview 2, Z. 223-224)

3.2.4 Auswertung der Interviews

Die Interviews müssen nach der Durchführung und Transkription ausgewertet werden, sodass das Ergebniskapital geordnet erstellt werden kann. Dafür wurde, wie bei den Transkriptionsregeln, auf das Lehrbuch von Zurbriggen et al., (2018) zurückgegriffen. Für die Interviewauswertung gibt es unterschiedliche Methoden (Dröge, 2021). Für die vorliegende Arbeit wird die Auswahl der Themenanalyse verwendet. Für die Auswertung wurde, auf der Basis des OIL-Kompetenzmodells und des Interviewleitfadens, eine Auswertungstabelle erstellt. Jedes Projektmitglied ist für die Auswertung von zwei Interviews zuständig.

3.2.5 Datenauswertung nach Themenanalyse

Die verschiedenen Teile des Leitfadens, «Merkmale der ICT-Branche», «Innovation allgemein», «Herausforderungen im Bereich Innovation», «Innovationsorientierte Führung», «Kompetenzdimension 1: Wissen / Knowhow», «Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten» und «Kompetenzdimension 3: Mindset», werden als einzelne Abschnitte in der Auswertungstabelle aufgeführt. In der Auswertungstabelle wurde jedes Interview mit einer anderen Farbe markiert, sodass die Gruppenmitglieder einen besseren und schnelleren Überblick bekamen. Ausserdem wird versucht, die Aussagen der Interviewpartner:innen zu den drei Kompetenzdimensionen direkt den sechs Handlungsfelder zuzuteilen, dies wurde dann in einer zweiten Tabelle dargestellt. Diese Tabelle wurde später direkt in das Ergebniskapitel miteinbezogen. Der Grund für diese Vorgehensweise ist, dass manche Kompetenzen, welche von den Interviewpartner:innen erwähnt wurden, in mehrere Handlungsfelder passten.

3.3 Reflexion der Methodik

Die Datenauswertung mit zwei verschiedenen Tabellen, hat für diese Projektarbeit gut funktioniert. Die Zuordnung der Aussagen der Interviewpartner:innen wurde dadurch erleichtert. Die grösste Schwierigkeit war es, genügend Interviewpartner:innen zu finden. Zusätzlich hatten die meisten Interviewpartner:innen nur circa 45 Minuten für das Interview eingeplant, obwohl dies anders kommuniziert wurde. Deshalb achteten die Interviewer:innen bei der Durchführung der Interviews stark darauf , dass der Hauptteil des Interviews mit den drei Kompetenzdimensionen «Know-how», «Fähigkeiten» und «Mindset / Attitude» gut abgedeckt ist. Die Transkription der Interviews hat gut funktioniert, da mit den genauen Vorgaben der Transkriptionsregeln von Zurbriggen et al. gearbeitet worden ist (2018).

4 Ergebnisauswertung

Die sechs Handlungsfelder werden in die Kompetenzdimensionen Wissen, Fähigkeiten und Mindset unterteilt. In den folgenden Abschnitten wird auf jedes Handlungsfeld und deren Kompetenzdimensionen näher eingegangen, wobei das theoretische OIL-Kompetenzmodell mit den acht Interviews verglichen wird. Es geht in einem ersten Schritt darum, das Kompetenzmodell zu validieren. Die verschiedenen Aussagen der Interviewpartner:innen können, je nach Interpretation, mehrfach genannt werden.

In einem weiteren Schritt werden im Kapitel 4.7 Ergänzungen zu dem OIL-Kompetenzmodell festgehalten.

4.1 Mission und Vision

4.1.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

In der Tabelle 2 werden die Kompetenzen der Dimension Know-how aus dem Handlungsfeld «Mission und Vision» des Kompetenzmodells mit den Ergebnissen aus den Interviews verglichen.

Tabelle 2: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Mission und Vision

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Verständnis der Bedürfnisse des (globalen) Marktes, der Kundenbedürfnisse und der Vermarktung von Innovationen	Als Führungsperson das Gesamtbild sehen (Interview 1, Z. 315; Interview 7, Z. 100).
Methoden des Changemanagements	Kenntnisse der agilen Entwicklungsmethode (Interview 8, Z. 321)
Verstehen der strategischen Ziele für organisatorische Innovation und Leistungskennzahlen	n/a

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Aus dem Kompetenzmodell hat sich gezeigt, dass eine innovative Führungskraft «Verständnis der Bedürfnisse des (globalen) Marktes, der Kundenbedürfnisse und der Vermarktung von Innovationen» haben sollte. Dies wurde von zwei verschiedenen Interviewpartner:innen bestätigt. Die Führungspersonen im Interview 1 und 7 sprechen beide von dem «Big Picture», über welches eine innovative Führungsperson verfügen sollte (Interview 1, Z. 15; Interview 7, Z. 99). Interviewpartner:in 1 sagt, um ein gutes Gesamtbild zu bekommen, müssten alle Stakeholder angesprochen und ins Projekt miteinbezogen werden (Z. 315-317; Z. 204). Dafür hat S. folgende Begründung: «Die Akzeptanz ist das Wichtigste, wenn die Lösung noch so gut ist und nicht akzeptiert wird, bringt es nichts. Dafür braucht es eine gewisse Vorarbeit.» (Interview 1, Z. 318-320). Interviewpartner:in 7 weist darauf hin, dass wenn nur die Technologie bekannt ist, aber die betriebswirtschaftlichen Aspekte nicht, das Produkt eine brillante Innovation sein könne, aber wenn das Wissen über Vermarktung oder Verkauf fehle, es nichts bringe (Z. 99-104).

Eine weitere Kompetenz, welche im Zusammenhang mit dem Know-how erwähnt wurde, sind die «Methoden des Changemanagements» zu kennen. In Interview 8 wurde die agile Entwicklungsmethode erwähnt (Z. 321). Ein Beispiel für eine agile Entwicklungsmethode ist Scrum. Näher wird auf diese Methode im Grundlagenkapitel 2.5.3 eingegangen.

Die letzte Sub-Kompetenz «Verstehen der strategischen Ziele für organisatorische Innovation und Leistungskennzahlen» wurde von den Interviewpartner:innen nicht erwähnt. Im Interview 3 wurde sich eher dagegen ausgesprochen, sich zu fest auf die Zahlen zu konzentrieren. C. erwähnt im Interview Folgendes: «Also es soll niemand sein, welcher einfach nur seine Zahlen und Linien anschaut und wenn man nur ein Millimeter davon abweicht, ist es nicht mehr in Ordnung» (Interview 3, Z. 352-354). Der Grund dafür ist, wenn sich jemand zu stark auf die Zahlen konzentriert, fehlt meistens der Blick für innovative Ideen (Interview 3, Z. 352-354).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Teil der Sub-Kompetenzen von den Interviewpartner:innen validiert werden. Die ersten beiden Kompetenzen «Verständnis der Bedürfnisse des (globalen) Marktes, der Kundenbedürfnisse und der Vermarktung von Innovationen» und «Methoden des Changemanagements» werden in drei Interviews erwähnt. Die letzte Sub-Kompetenz «Verstehen der strategischen Ziele für organisatorische Innovation und Leistungskennzahlen» wurde nicht validiert.

4.1.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

In der Tabelle 3 werden die Sub-Kompetenzen der Dimension Fähigkeit aus dem Handlungsfeld «Mission und Vision» des OIL-Kompetenzmodells mittels der Ergebnisse aus den Interviews verglichen.

Tabelle 3: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Mission und Vision

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	**Kompetenzen aus Interviews**
Eine klare Vision kommunizieren	Klare Richtung kommunizieren und das Ziel vor Augen führen (Interview 1, Z. 202).
	Team- oder Unternehmensziele setzen (Interview 8, Z. 548).
Sich um die Kunden kümmern	Kundenspezifische Lösungen schaffen (Interview 7, Z. 59, Interview 3, Z. 30)
Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden, um den Erfolg der Innovation zu gewährleisten	Als Vorbild agieren (Interview 1, Z. 187; Interview 4, Z. 329; Interview 5, Z. 218).
	Optimistisches Denken (Interview 1, Z. 201)
	Verfügen über intrinsische Motivation (Interview 8, Z. 352)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Die erste Kompetenz «Eine klare Vision kommunizieren» wurde von zwei Interviewpartner:innen belegt. G. erwähnt, dass es besser ist, wenn Teamziele oder sogar Unternehmensziele erstellt werden, im Gegensatz zu persönlichen Zielen (Interview 8; Z. 544-550). Die Team- und Unternehmensziele zu erstellen ist gemäss G. eine wichtige und spannende Führungsarbeit (Interview 8, Z. 549). Die Unternehmensziele können dabei helfen, eine klare Mission und Vision zu haben (Interview 8, Z. 548-549). Zusätzlich sollten die Ziele innerhalb der ICT-Branche nicht einen Zeithorizont von über einem Jahr haben, da dies eine schnelllebige Branche ist (Interview 8, Z. 547-548). Dass sich die ICT-Branche schnell wandelt und es daher schnelle Anpassungen braucht, wurde auch in weiteren Interviews erwähnt (Interview 1, Z. 75; Interview 5, Z. 170-172; Interview 2, Z. 33-36). Auf diese Fähigkeit wird im Kapitel 4.7 genauer eingegangen.

In Interview 1 wird erwähnt, dass sich immer das Ziel vor Augen geführt werden müsse, sonst sei es wahrscheinlich, sich im Projekt zu verlieren und in die falsche Richtung zu gehen (Z. 202-204). Des Weiteren sei eine optimistische Sicht gegenüber dem Ziel wichtig (Interview 1, Z.202-204). Diese Aussage validiert ebenfalls die dritte Kompetenzdimension «Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden, um den Erfolg der Innovation zu gewährleisten» (Interview 1, Z.202-204). Aus dem Kompetenzmodell ist zu entnehmen, dass es für die Mitarbeitenden motivierender wirkt, wenn eine Führungsperson an den Erfolg einer Vision glaubt (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). Zusätzlich wurde in Interview 8 erwähnt, dass die Führungsperson intrinsisch motiviert sein und den Beruf nicht nur wegen den finanziellen Anreizen ausführen sollte (Z. 352-360). Es wurde nachgewiesen, dass eine Person mehr Antriebskraft und Leistungsfähigkeit hat, wenn sie intrinsisch motiviert ist (Mühlenhof & Buchenau, 2017).

Nebst dem wurde in drei von acht Interviews erwähnt, dass die Führungsperson ein Vorbild für die Mitarbeitenden sein sollte (Interview 1, Z.188; Interview 4, Z. 328; Interview 5; 219). J. bezeichnet dies als wichtigste Fähigkeit, über welche eine innovative Führungsperson verfügen sollte (Interview 4, Z. 328-325). Als Grund dafür gibt J. Folgendes an: «Ich kann nicht von meinen Mitarbeitern erwarten, dass sie Probleme aufzeigen, die sie gerne gelöst hätten, wenn ich das nicht auch selbst mache. Ich kann von meinen Kollegen auch nicht erwarten, dass wir eine Feedbackkultur leben, wenn ich ihnen Feedback gebe, ich aber selbst keines einfordern» (Interview 4, Z. 330-332). Der gleichen Ansicht ist Y. Die Führungsperson muss die Innovation den Mitarbeitenden vorleben und sie damit inspirieren (Interview 5, Z. 218-221). Bei der Unternehmung, in welcher S. arbeitet, ist selbst der CEO ein Vorbild für die Mitarbeitenden und zeigt, dass zwischendurch auch etwas Verrücktes ausprobiert werden kann oder, dass Fehler passieren dürfen (Interview 1, Z. 188-191).

Die Sub-Kompetenz «Sich um die Kunden kümmern» wurde in den Interviews 3 und 7 erwähnt. Beide Führungspersonen finden es wichtig, dass ihre Produkte auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind und einen Nutzen für die Kunden und Kundinnen haben (Interview 3, Z. 31; Interview 7, Z. 61). Für C. ist es wichtig, dass ihre Produkte die Kundschaft weiterbringt (Interview 3, Z.33-36). Dafür müssen sie

das Geschäft der Kundschaft ein wenig verstehen, da diese nicht immer selbst formulieren können, was sie genau brauchen (Interview 3, Z.33-36). Deshalb kann es auch helfen, den Kunden und Kundinnen zuzuschauen, wie sie die Software benutzen, um die Probleme zu sehen (Interview 3, Z. 97-100). Auch A. findet, dass die IT-Dienstleistungen für die verschiedenen Kunden und Kundinnen angepasst werden müssen (Interview 7, Z. 59-61).

Zusammenfassend wurde bei der Kompetenzdimension Fähigkeiten alle Sub-Kompetenzen von den Interviewpartner:innen validiert. Insbesondere die Kompetenz «Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden, um den Erfolg der Innovation zu gewährleisten». Diese wurde von fast der Hälfte der innovativen Führungspersonen bestätigt.

4.1.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

In der Tabelle 4 werden die Kompetenzen der Dimension Mindset aus dem Handlungsfeld «Mission und Vision» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews verglichen.

Tabelle 4: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Mission und Vision

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Hervorhebung der Bedeutung innovativer Arbeit	n/a
Wertschätzung und Förderung des intellektuellen Austauschs	Förderung des Austausches (Interview 1, Z. 95; Interview 3, Z. 56)
Bereitschaft, langfristig zu denken	Langfristiges Verständnis des Kundennutzens (Interview 3, Z. 190)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Für die erste Sub-Kompetenz «Hervorhebung der Bedeutung innovativer Arbeit» konnten keine Rückschlüsse aus den Interviews gezogen werden. Aus diesem Grund kann diese Sub-Kompetenz, anhand der Interviews, nicht validiert werden.

Die zweite Kompetenz «Wertschätzung und Förderung des intellektuellen Austauschs» wurde in den Interviews 1 und 3 erwähnt. In der Unternehmung, in der S. arbeitet, dürften die Mitarbeitenden jeden Vorschlag einbringen und dies werde auch immer von allen wertgeschätzt, da so die besten Ideen entstünden. Dies werde teils durch die flachen Hierarchien ermöglicht, welche die Unternehmung hat. (Interview 1, Z. 92-95)

Bei der Unternehmung von C. befinden sich fast alle Mitarbeitenden im gleichen Gebäude, so könne der Austausch gefördert werden. C. sagt, die Ideen entstünden nicht nur durch den Austausch in den Büroräumen: «Das passiert, indem sich die Leute – Techniker, Projektleiter, Key-Accounter, Verkäufer, Entwickler – um 9 Uhr am Morgen beim *Znüni*, abends beim Bier oder am Mittag im Bistro miteinander austauschen» (Interview 3, Z. 54-46). So könnten sich alle Mitarbeitenden mit den unterschiedlichen

Fähigkeiten, über die verschiedenen Projekte hinweg austauschen. Dies funktioniere bei ihrem mittelgrossen Unternehmen gut (Interview 3, Z.48-58).

Die letzte Sub-Kompetenz «Bereitschaft, langfristig zu denken» wurde im Interview 3 bestätigt. C. überlegt sich, was die Kundschaft langfristig von ihrem Produkt hat. Zusätzlich erwähnt C., dass in der Softwareentwicklung nicht zu schnell auf Technologie-Trends aufgestiegen werden solle, da diese meistens nur einen kurzfristigen Kundennutzen hätten. Dies sei auch eine der grössten Herausforderungen bei dem Unternehmen. Sie dürften nicht auf jeden Technologie-Trend aufsteigen, sondern müssten aus der Kundensicht langfristig denken. (Interview 3, Z. 89-92)

Abschliessend kann gesagt werden, dass zwei Sub-Kompetenzen «Wertschätzung und Förderung des intellektuellen Austauschs» und «Bereitschaft, langfristig zu denken» von den zwei Interviewpartner:innen bestätigt worden sind. Die erste Sub-Kompetenz «Hervorhebung der Bedeutung innovativer Arbeit» wurde in den Interviews nicht bestätigt.

4.2 Klima und Werte

4.2.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

In Tabelle 5 werden die Kompetenzen der Dimension Know-how aus dem Handlungsfeld «Klima und Werte» des Kompetenzmodells mittels der Ergebnisse aus den Interviews validiert.

Tabelle 5: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Klima und Werte

Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Mit verschiedenen Kulturkonzepten und Kulturentwicklungsmethoden vertraut sein	Mitarbeitende ins Zentrum stellen (Interview 8, Z. 83-84)
	Wissen, welche Unternehmenskultur umgesetzt werden muss (Interview 6, Z. 150-153)
	Fehlerfreundliche und kritikoffene Kultur ermöglichen (Interview 8, Z. 101-104; Interview 5, Z. 320-324)
Methoden des Changemanagements kennen	positive Einstellung gegenüber Veränderung und Transformation (Interview 6, Z. 236-249)
	Flexibilität der Führungskräfte gegenüber Veränderungen (Interview 2, Z. 298)
Rückmeldungen von externen Stakeholdern, wie Lieferant:innen und Kund:innen einholen	Bedürfnisse und Business von Kund:innen kennen (Interview 3, Z. 41-43 & Z. 246-247)
	Austausch mit Stakeholdern (Interview 4, Z.388-389)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Zur Kompetenzdimension Know-how wurden für das Handlungsfeld «Klima und Werte» nur wenige, spezifische Aussagen zu den oben genannten Sub-Kompetenzen aus dem theoretischen Kompetenzmodell gemacht. Vielmehr sind die Interviewpartner:innen darauf eingegangen, welche Kultur in einem Unternehmen vorhanden sein muss, damit Innovation gefördert werden kann.

So denn beispielsweise die Aussage von Interviewpartner:in G.: «Also eine starke Innovations-Kultur heisst für mich immer: Mitarbeitende im Zentrum, die sind im Mittelpunkt» (Interview 8, Z. 83-84). Nebst G. erwähnt auch T., dass die wichtigste Voraussetzung, um Innovation in einem Betrieb umsetzen zu können, die passende Unternehmenskultur sei (Interview 6, Z. 150-153). Als wichtige Eigenschaft einer Unternehmenskultur, die Innovation fördert, erwähnt G. die sogenannte Kultur des Scheitems. Diese stelle den konstruktiven Umgang mit Fehlern in den Vordergrund. Fehler sollten akzeptiert und analysiert werden, damit am Ende daraus gelernt werden könne (Interview 8, Z. 101-104).

In eine ähnliche Richtung geht auch die Aussage von Y., wo die Relevanz einer passenden Gesprächskultur im Unternehmen hervorgehoben wird. Wenn in einem Betrieb eine offene Gesprächskultur gepflegt werde, seien die Mitarbeitenden bereit, Kritik sowie Verbesserungsvorschläge anzubringen, was beides wichtige Instrumente seien, um Innovation voranzutreiben. (Interview 5, Z. 320-324)

Hinsichtlich der Methodenkenntnisse von Changemanagement wird in den Interviews mehrfach erwähnt, dass die Kenntnisse wichtig seien. Denn, wie bereits mehrmals erwähnt, handelt es sich bei der ICT-Branche um eine sich schnell wandelnde Branche und Unternehmen müssen entsprechend flexibel auf diese Veränderungen reagieren können. Auf die einzelnen Methoden des Changemanagements wird jedoch nicht näher eingegangen.

Bei allen Interviewpartner:innen wird ein enger Austausch mit der Kundschaft mehrmals erwähnt. Es gehe in erster Linie darum, dass die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen ermittelt würden und anhand dieser Erkenntnisse eine entsprechende Lösung entwickelt werden könne (Interview 3, Z. 41-43). Diese Aussage wird auch von J. bekräftigt. In Unternehmen 4 werde viel Wert auf den Austausch mit allen Stakeholdern gelegt, bevor Ideen entwickelt würden (Interview 4, Z. 388-389).

Ein Austausch mit Lieferanten und Lieferantinnen wird jedoch nicht erwähnt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die ICT-Branche eine dienstleistungsorientierte Branche ist und dadurch nur bedingt von Lieferanten und Lieferantinnen abhängt.

Es lässt sich festhalten, dass alle drei Sub-Kompetenzen der Dimension Know-how bestätigt werden können. Zahlreiche Aussagen der Interviewpartner:innen lassen darauf schliessen, dass diese Sub-Kompetenzen in der Praxis von hoher Relevanz sind.

4.2.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

In Tabelle 6 werden die Kompetenzen der Dimension Fähigkeiten aus dem Handlungsfeld «Klima und Werte» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews validiert.

Tabelle 6: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Klima und Werte

Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Ein psychologisches sicheres Arbeitsumfeld schaffen, in welchem Experimentieren gefördert wird	bestmögliche Rahmenbedingungen für die Teams schaffen (Interview 8, Z. 241-243)
	Umfeld soll von Vertrauen geprägt sein, Mitarbeitenden Verantwortung übertragen (Interview 1, Z. 94-95)
	Platz schaffen, um Ideen ausprobieren zu können, Diversität in den Teams (Interview 3, Z. 101-103)
	Mitarbeitende sollen sich sicher fühlen, Scheitern tolerieren (Interview 4, Z. 186-189)
Aufbau und Verbreitung von Geschichten über Innovation	n/a
Mitarbeitende motivieren	Mitarbeitende motivieren, indem sie gefördert werden (Interview 1, Z. 89)
	Zeit für das Entwickeln von Ideen zur Verfügung stellen (Interview 2, Z. 218-219)
	Fortschritt als grösster Motivationsfaktor (Interview 4, Z. 173-174)
	Eine optimistische Einstellung wirkt motivierend (Interview 1, Z. 227-228)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Aus mehr als der Hälfte der Interviews wird deutlich, dass eine zentrale Aufgabe der innovationsorientierten Führungskraft, das Schaffen einer bestmöglichen Rahmenbedingung für die Mitarbeitenden ist. Mitarbeitende sollen in einem Umfeld arbeiten können, in dem sie sich wohl und sicher fühlen. Könne eine solche Atmosphäre geschaffen werden, werde ein ehrlicher Austausch stattfinden, welcher ermöglicht, dass sich Ideen besser entfalten könnten (Interview 8, Z. 241-243; Interview 1, Z. 94-95; Interview 3, Z. 101-103; Interview 4, Z. 186-189).

Auch C. ist der Meinung, dass für das Entwickeln von innovativen Ideen Platz geschaffen werden müsse. Das heisst, dass Mitarbeitende sich für die Ideensuche Zeit einplanen dürften und auch dem Herstellen von Prototypen Raum gegeben werde. Gemäss C. könne eine innovationsfördernde Atmosphäre auch

durch die Zusammensetzung der Teams geschaffen werden. Hierbei brauche es stets jemanden im Team, der die Ideen kritisch hinterfragt. (Interview 3, Z. 101-103)

Ein Aspekt, welcher besonders zur Sprache kommt, ist das gegenseitige Vertrauen. Eine Führungsperson könne dies erreichen, indem sie Verantwortung abgebe (Interview 1, Z. 94-95). Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden zeige sich gemäss J. auch dadurch, dass experimentiert werden dürfe und gleichwohl das Gefühl vermittelt werde, dass das Scheitern des Projektes in Ordnung sei (Interview 4, Z. 186-189). Auf die Teilung der Verantwortung wird im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» genauer eingegangen.

Wie bereits im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur erwähnt, ist es notwendig, dass die Mitarbeitenden in der ICT-Branche in den Mittelpunkt gestellt werden. Dies wird auch in einem Interview bestätigt (Interview 8, Z. 83-84). Mitarbeitende ins Zentrum stellen bedeutet, dass Massnahmen unternommen werden, um die Mitarbeitenden zu motivieren. Dies werde einerseits durch die Förderung der Mitarbeitenden erreicht und andererseits dadurch, dass für das Entwickeln von Ideen Zeit zur Verfügung gestellt werde und den Teams keine Erwartungshaltung vermittelt werde, dass sie die Ideen in der Freizeit ausarbeiten sollten (Interview 1, Z. 89; Interview 2, Z. 218-219). Im Interview 1 wird zudem erwähnt, dass eine optimistische Einstellung motivierende Auswirkungen auf Mitarbeitende habe (Z. 227-228).

Gemäss J. sei der grösste Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden der Fortschritt. Damit ist gemeint, dass Ideen, die Mitarbeitende bei Unternehmen 4 einbrächten, ernst genommen würden und analysiert werde, ob sie weiterverfolgt werden könnten. Werde das Potenzial einer Idee erkannt, werde diese schlussendlich weiterbearbeitet, wobei die Mitarbeitenden auf dem Laufenden gehalten weürden oder gar selbst Teil des Prozesses seien (Interview 4, Z. 173-179).

Aus den Auswertungen der Interviews können keine Rückschlüsse auf die Kompetenz «Aufbau und Verbreitung von Geschichten über Innovation» gezogen werden.

Zusammenfassend können zwei von drei Sub-Kompetenzen validiert werden. Auf die Sub-Kompetenz «Aufbau und Verbreitung von Geschichten über Innovation» wird in keinem der Interviews eingegangen. Die anderen beiden Sub-Kompetenzen «Ein psychologisches Umfeld schaffen, in welchem Experimentieren gefördert wird» sowie «Mitarbeitende motivieren» werden mehrfach genannt.

4.2.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

In Tabelle 7 werden die Kompetenzen der Dimension Mindset aus dem Handlungsfeld «Klima und Werte» des Kompetenzmodells mittels Ergebnissen aus den Interviews validiert.

Tabelle 7: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Klima und Werte

Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Eine angenehme Atmosphäre schaffen, die Humor und Verspieltheit fördert	Während der Arbeit soll auch zusammen gelacht werden können (Interview 8, Z. 371-372)
	Das Team teilt untereinander mehr als den beruflichen Inhalt (Interview 8, Z. 372-373)
	Events ausserhalb der Arbeitszeiten (Interview 2, Z. 178-179)
Ungewissheit und Mehrdeutigkeit tolerieren	Freiheiten zum Ausprobieren schaffen, auch bei Unwissen der Führungskraft (Interview 8, Z. 296-300)
	Ungewissheit bei Investitionen in Innovationen (Interview 6, Z. 132-137)
Fehler akzeptieren und Freiheiten zum Experimentieren bieten	Freiraum und Freiheiten während der Arbeit (Interview 6, Z. 157-158)
	Aus einem gescheiterten Projekt lernen (Interview 6, Z. 132-137)
	Fehler zulassen und daraus lernen (Interview 7, Z. 93-94)
	Fehlerfreundliche Kultur umsetzen, Fehler zulassen und daraus lernen (Interview 8, Z. 101-104)
	Mitarbeitende ausprobieren, Fehler machen und daraus lernen lassen (Interview 5, Z. 57-65)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 20)

Eine angenehme Atmosphäre könne gemäss G. dadurch geschaffen werden, dass ein Austausch unter Arbeitskolleg:innen gefördert werde, welcher nicht nur auf beruflichen Themen beruhe. Es solle ein Arbeitsklima geschaffen werden, in dem es nicht ständig um Tätigkeiten im Beruf gehe. Diese Aussage fliesst wiederum in die Kompetenzdimension Know-how ein. Werde dem Privatleben am Arbeitsort Raum gegeben, werde der Mensch mehr ins Zentrum gestellt. So ist es für G. wichtig, dass während der Arbeit gelacht und Platz für Spielereien eingeräumt werde. (Interview 8, Z. 371-373)

Um diese Atmosphäre herstellen zu können, organisiert D. Aktivitäten, die ausserhalb der regulären Bürozeiten stattfinden. Dadurch werde ein ungezwungener Austausch zwischen den Mitarbeitenden gefördert und alle möglichen Themen könnten diskutiert werden. (Interview 2, Z. 178-179)

Das Fördern von innovativen Ideen ist unter anderem immer mit einer Investition von finanziellen Ressourcen verbunden. Diese Investitionen würden getätigt, bevor sicher eingeschätzt werden könne, ob das Projekt schlussendlich erfolgreich sei. Diese Ungewissheit müsse auf Führungsebene angenommen werden. (Interview 6, Z. 132-137)

Die Ungewissheit bezüglich des Erfolges eines Projektes spielt bereits bei der Ideenentwicklung der Mitarbeitenden eine Rolle. G. empfindet es als wichtig, dass dem Team Freiraum gewährt werde, etwas auszuprobieren, auch wenn die Situation eintrete, dass die Führungskraft nicht im Detail über die Lösung Bescheid weiss. Dass die Mitarbeitenden in einem solchen Fall einfach darauf loslegen dürften, bringe ihnen das nötige Vertrauen entgegen, im besten Sinne des Unternehmens zu handeln. Es zeuge ausserdem von Grösse, wenn sich eine Führungskraft dazu bekennt, nicht allwissend zu sein. (Interview 8, Z. 296-300)

In jedem Interview wird erwähnt, dass eine gesunde Fehlerkultur einer der wichtigsten Aspekte in einem innovationsfördernden Unternehmen sei. Die Einstellung, dass in einem Unternehmen Fehler gemacht werden dürften, ermögliche den Mitarbeitenden einen weitsichtigen Blick einzunehmen (Interview 6, Z. 157-158). In den Interviews wird ausserdem erwähnt, dass das Ziel jedes Fehlers sei, schlussendlich etwas daraus zu lernen und, dass dies Innovation weiter vorantreibe (Interview 8, Z. 101-104). Interviewpartner:in 5 meint dazu, dass ganz viel Innovation und Erfindungen durch Fehler entstanden seien. Die Kultur soll deshalb so ausgelegt sein, dass die Mitarbeitenden während dem Experimentieren Fehler machten und aus diesen schlussendlich Innovation entstehe (Interview 5, Z. 57-65).

In der dritten Kompetenzdimension Mindset des Handlungsfeldes «Klima und Werte» können alle drei Sub-Kompetenzen durch Aussagen der Interviewpartner:innen validiert werden. Die Sub-Kompetenz «Ungewissheit und Mehrdeutigkeit tolerieren» wird nicht explizit erwähnt. Aus diversen Aussagen kann jedoch interpretiert werden, dass diese Sub-Kompetenz gemeint ist.

4.3 Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch

4.3.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

Für die Kompetenzdimension Wissen / Know-how sind im Handlungsfeld «Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch» folgende Sub-Kompetenzen ausgearbeitet worden:

Tabelle 8: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Beobachtung des Marktes und der Trends, einschliesslich des Verhaltens potenzieller Kund:innen	Wissen und verstehen, was die Kunden und Kundinnen machen (Interview 3, Z. 246-251)
	Zukunftorientiertes denken und identifizieren der Relevanz (Interview 5, Z. 42-51)
	Lösungen auf den Markt bringen (Interview 7, Z. 99-104)
Verstehen der digitalen Technologien zur Unterstützung des Wissensmanagements	Technologievorteil der Branche ausnützen können (Interview 4, Z. 146-149) Erfahrung und Wissen auf technischer und fachlicherer Ebene (Interview 1, Z. 159-162) Austausch über neue Technologien (Interview 2, Z. 183-185)
Methoden zur Suche nach Vermittler:innen, Sponsor:innen, oder Befürworter:innen, die eine Idee durch den Entscheidungsprozess begleiten	n/a

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Es ist ersichtlich, dass mehrere Interviewpartner:innen «Beobachtung des Marktes und der Trends, einschliesslich des Verhaltens potenzieller Kundschaft» als relevant bezeichnen. Für die Interviewpartner:innen der Unternehmung 3 und 5 ist klar, dass die Lösungen, das Endprodukt, der Kundschaft einen klaren Nutzen bringen sollen, deshalb müsse das Wissen vorhanden sein, was die Kunden und Kundinnen machten und, was für die Unternehmung in der Zukunft relevant sei. Dies beschreibt Interviewpartner:in 3 mit: «das Business an der Front kennen» (Interview 3, Z. 247). Diese Aussage bestärkt auch Interviewpartner:in 5 mit: «Wir können ja nicht Produkte entwickeln, die morgen gar nicht gebraucht werden können, denn es sollte, wenn es fertig entwickelt ist noch relevant sein.» (Interview 5, Z. 44-46).

Interviewpartner:in 7 spricht davon, das Produkt auf den Markt zu bringen (Interview 7, Z.103). Dies verweist auf die Tatsache, dass eine Innovation nicht einfach fertig ist, wenn die Lösung geschaffen ist, sondern dass Innovation ein langwieriger Prozess ist, der nicht mit dem Markteintritt endet. Daraus lässt sich ableiten, dass die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse bekannt sein müssen.

Die Kompetenz «Verstehen der digitalen Technologien zur Unterstützung des Wissensmanagements» wurde von drei Interviewpartner:innen aufgegriffen. Dabei erwähnt Interviewpartner:in 4, dass sie in ihrer Branche technologische Vorteile hätten, da sie dank der Technologie ausprobieren könnten, welche Lösungsansätze funktionieren könnten und welche nicht (Interview 4, Z.146-149). Interviewparter:in 1 spricht von Wissen, dass mit Erfahrung aufgebaut wird – sei es auf fachlicher oder technischer Ebene (Interview 1, Z. 159-162). In Unternehmen 2 werde regelmässig ein Austausch über neue Technologien gehalten. Dies sei für sie ein wertvoller Wissensanstoss und biete Raum für neue Ideen (Interview 2, Z. 183-185).

Zu «Methoden zur Suche nach Vermittler:innen, Sponsor:innen, oder Befürworter:innen, die eine Idee durch den Entscheidungsprozess begleiten» wurde in den Interviews keine Aussage gemacht. Interviewpartner:in 6 hat die Kategorie Befürworter:innen angeschnitten, indem erwähnt wird, wie relevant es sei, dass Mitarbeitende in Entscheidungsfindungen miteinbezogen würden (Interview 6, Z. 243-244).

4.3.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

Für die Kompetenzdimension Fähigkeiten sind im Handlungsfeld «Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch» folgende Sub-Kompetenzen ausgearbeitet worden:

Tabelle 9: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Schaffung und Erhaltung eines Umfelds, das den Wissensaustausch fördert	Regelmässiger Austausch über neue Technologien (Interview 2, Z. 183-185)
	Informationen aktiv weitergeben (Interview 8, Z. 118-120)
	Wissensaustausch ausserhalb der Arbeitszeiten fördern (Interview 3, Z. 49-56)
	Feedbackkultur stärken (Interview 4, Z. 184-186) Mit dem Feedback umgehen können (Interview 6, Z. 149-153)
	Andere Meinungen fördern (Interview 5, Z. 320-324)
Entwicklung von flexiblen und digitalen Strukturen für die Förderung von organisatorischem Lernen	Arbeitsstruktur kennen (Interview 4, Z. 454-455)
	Teamrolle ausüben können (Interview 6, Z. 245-249)
Erweiterung von multikulturellen Erfahrungen für Innovationsexpert:innen und Förderung interdisziplinärer Teams	Vielfalt schätzen können (Interview 5, Z. 299-302)
	Interdisziplinarität (Interview 8, Z. 59-63)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Sechs von acht Interviewpartner:innen sind auf die Kompetenz «Schaffung und Erhaltung eines Umfelds, das den Wissensaustausch fördert» eingegangen. Die Fähigkeit, Wissen zu teilen, unterstütze die vernetzte Zusammenarbeit (Interview 8, Z. 118-120).

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Feedbackkultur, welche von drei Interviewpartner:innen als relevant bezeichnet wurde (Interview 6, Z. 149-153, Interview 4, Z. 184-186, Interview 5, Z. 320-324). Durch ständiges Feedback würden Ideen optimiert und die Mitarbeitenden trauten sich, kritisch zu denken. Dabei betont Interviewpartner:in 5, dass die Führungsperson diese Kultur vorleben sollte: «…eine Kultur hast, wo sagt, bringt eure kritischen Feedbacks, so kann man nur besser werden…» (Interview 5, Z. 322-323). Führungspersonen, die mit Verbesserungsvorschlägen umgehen könnten und diese als wertvollen Impuls wahrnähmen, nutzten so die kollektive Intelligenz (Interview 5, Z. 320-324).

Um den Wissensaustausch zu fördern, findet in der Unternehmung 2 ein regelmässiger Austausch in zweiwöchigen Abständen statt (Interview 2, Z. 183-185). Interviewpartner:in 3 sagt, dass Wissen nicht nur während der Arbeitszeit ausgetauscht werde, sondern auch in den Pausen: «…indem die Leute Techniker, Projektleiter, Key-Accounter, Verkäufer, Entwickler: am 9 Uhr am Morgen Znüni und Abend ein Bier oder am Mittag sich im Bistro miteinander austauschen.» (Z. 55-56). Deshalb sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden zusammengebracht würden und ein solcher Austausch ermöglicht werde (Interview 3, Z. 49-56).

Zwei Interviewpartner:innen gehen auf eine flexible Struktur, unter der Kompetenz «Entwicklung von flexiblen und digitalen Strukturen für die Förderung von organisatorischem Lernen» ein, wobei die Mitarbeitenden von Unternehmung 4 End-to-End-Verarbeiter:innen sind. Somit sähen die Mitarbeitenden den gesamten Prozess und seien selbst verantwortlich für die Endprodukte (Interview 4, Z. 454-455). Auch Interviewpartner:in 6 erzählt, wie bei der Innovationsförderung eine Führungsperson mehr die Enabler:innen- beziehungsweise die Ermöglicher:innen-Rolle einnehme und Teams und Mitarbeitende im Coachingstil unterstütze (Interview 6, Z. 245-249). Bei den durchgeführten qualitativen Interviews wurden keine Aussagen zu der digitalen Struktur zur Förderung von organisatorischem Lernen gemacht.

Zwei Interviewpartner:innen haben die Kompetenz «Erweiterung von multikulturellen Erfahrungen für Innovationsfachkräfte und Förderung interdisziplinärer Teams» erwähnt. Interviewpartner:in 8 betont, dass die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Menschen eine Voraussetzung für Innovation sei (Interview 8, Z. 59-63). In Interview 5 wird die Aussage bestätigt, dass multikulturelle Erfahrungen und interdisziplinäre Teams wichtig sind für die Innovationsförderung (Interview 5, Z. 299-302).

4.3.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

In Tabelle 10 werden die Kompetenzen der Kompetenzdimension Mindset aus dem Handlungsfeld «Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews validiert.

Tabelle 10: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit	Transparent sein (Interview 1, Z. 295-299)
	Offenheit, Transparenz, Vertrauen und der Umgang mit Feedback (Interview 6, Z. 149-153)
	Alle in Kommunikation einbeziehen (Interview 1, Z. 260-262)
	Eigenschaften des Teams kennen (Interview 8, Z. 74-76)
Offen für Lernen und Erkundung / Förderung Lernen aus Erfahrung und Fehlertoleranz bis zu einer Grenze	Fehlerkultur leben und daraus lernen (Interview 4, Z. 188-189, Interview 5, Z. 75-79, Interview 7, Z. 93-94, Interview 8, Z. 101-104)
	Kritisches Denken und sich selbst hinterfragen (Interview 3, Z. 337-339)
	Einfühlen in verschiedene Ansichten (Interview 5, Z. 373-375)
Delegation von Entscheidungsverantwortung auf niedrige Ebenen	n/a

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Um die «Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit» zu begünstigen spricht Interviewpartner:in 1 von Transparenz, wobei Offenheit und Vertrauen in Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle spielten (Interview 1, Z. 295-299). Genau dieselben Fähigkeiten hat Interviewpartner:in 6 genannt: «…Offenheit eben auch gegenüber dem Scheitern, wie ich vorher gesagt habe. Transparenz, Vertrauen…» (Z. 149-150). Weiter wird erwähnt, dass eine flache Hierarchie ein positives Klima und den Wissensaustausch in einem Unternehmen fördere (Interview 6, Z. 149-153). Dabei verfolgt Unternehmen 1 einen lateralen Führungsstil, bei welchem alle Mitarbeitenden in die Kommunikation einbezogen würden und lösungsorientiert zusammenarbeiteten (Interview 1, Z. 260-262). Die Unternehmung 8 spricht von Vertrauen und Achtsamkeit, die ein Team bei der Zusammenarbeit haben sollte (Interview 8, Z. 74-76). Nebst den Faktoren, welche die Zusammenarbeit fördern, nannten Interviewpartner:innen auch Hindernisse für die Zusammenarbeit. Dabei wurde von einem zu prozessorientierten Denken der Führungskräfte gesprochen (Interview 1, Z. 235-236) sowie von einer Engstirnigkeit, bei der wichtige

Sichtweisen ausser Acht gelassen würden und keine guten Lösungsansätze erarbeitet werden könnten (Interview 2, Z. 310-312).

Von der Kompetenz «Offen für Lernen und Erkundung / Förderung Lernen aus Erfahrung und Fehlertoleranz bis zu einer Grenze» wurden nachfolgende Elemente erwähnt. Fünf von acht Interviewpartner:innen meinten, dass die Fehlerkultur ein relevantes Element der Innovation sei. Dies erklärt Interviewpartner:in 4 folgendermassen: «…dabei bekommen die Fehler eine selbstverständliche Bedeutung in der Unternehmung. Einmal ausprobieren können und gegebenenfalls auch da mal bis zu einem gewissen Grad scheitern können oder einfach Rückschläge erleiden dürfen.» (Interview 4, Z. 188-189). Die Mitarbeitenden sollten Fehler machen und aus diesen lernen, sodass Verbesserungen im Prozess entstünden (Interview 4, Z. 188-189, Interview 5, Z. 75-79, Interview 7, Z. 93-94, Interview 8, Z. 101-104).

Um dauerndes Lernen in einem Unternehmen zu fördern, werde Offenheit für kritisches Denken und zur Hinterfragung von sich selbst benötigt (Interview 3, Z. 337-339). Interviewpartner:in 5 spricht von der Einstellung, die eine innovationsorientierte Führungskraft haben muss: «Ich denke mit einem offenen Mindset und mit der Einstellung, dass man ein «Learner» ist und nicht ein «Knower» ist. Jemand der weiss, dass er immer ein selbst Lernender ist und nicht ein Wissender…» (Z. 373-375).

4.4 In den Diensten des Systems und der Menschen

4.4.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

In der Tabelle 11 werden die Kompetenzen der Dimension Wissen / Know-how in Anbetracht des Handlungsfeldes «In den Diensten des Systems und der Menschen» mittels der ausgewerteten Interviews validiert und veranschaulicht.

Tabelle 11: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – In den Diensten des Systems und der Menschen

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Zugang zu den geeigneten Ressourcen wie Fonds, Materialien, Einrichtungen und Informationen haben	Mitarbeitende befähigen und Ressourcen zur Innovationsförderung sicherstellen (Interview 1, Z. 48-49; Interview 7, Z. 67-73; Interview 8, Z. 241-243)
	Erkennen der Gefahr der Fehleinschätzung hinsichtlich der notwendigen Ressourcen (Interview 3, Z. 76-87)
	Zeit als eine notwendige Ressource für Mitarbeitende sehen (Interview 2, Z. 222-224)
Verstehen wie ein unterstützendes Gespräch mit Mitarbeitenden geführt wird	n/a
Die Bedürfnisse und Gefühle von sich selbst und Mitarbeitenden verstehen	Soft Skills besitzen (Interview 6, Z. 204-213)
	Nicht *Micro* managen, sondern Freiräume lassen (Interview 6, Z. 157-158)
	Arbeitszeiten nach Bedürfnis der Mitarbeitenden gestalten (Interview 2, Z. 399-400; Interview 6, Z. 164-182)
	Menschenkenntnis sowie Empathie für effizientes und effektives Arbeiten (Interview 6, Z. 205-213)
	Einfühlungsvermögen und respektvoller Umgang (Interview 8, Z. 383-384, Interview 5, Z. 276-277).

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Bei der Sub-Kompetenz «Zugang zu den geeigneten Ressourcen wie Fonds, Materialien, Einrichtungen und Informationen» konnten alle gelisteten Ressourcen anhand der geführten Interviews validiert werden. So wird in drei Unternehmen beim Thema Innovationsförderung das Sicherstellen der Ressourcen

angeschnitten. (Interview 1, Z. 48-49; Interview 7, Z. 67-73; Interview 8, Z. 241-243). Interviewpartner:in 1 trifft eine indirekte Aussage, dass Ressourcen wie Zeit, Personal und Kosten limitiert seien (Z. 65). Dadurch wird deutlich, dass es sich beim Sicherstellen dieser Ressourcen nicht nur um einen notwendigen Aspekt handelt, sondern dies auch mit grossen Herausforderungen verbunden ist, was dem Unternehmen wiederum bewusst ist.

Mit der Aussage von Interviewpartner:in 1 ist anzunehmen, dass das Wissen über den Zugang zu dieser Ressource nicht vorhanden ist. Weitere indirekte Aussagen werden hinsichtlich des Geldes getroffen. Die Führungsperson muss im Wissen agieren, dass Fehlinvestitionen getätigt werden können (Interview 2, Z. 79-82; Interview 4, Z. 137-139; Interview 6, Z. 132-237). Auf die Standortabhängigkeit wird indirekt eingegangen, wobei das Teamgefüge und der direkte Austausch als standortabhängig deklariert werden. So haben die Unternehmen erkannt, dass die Räumlichkeiten und der Standort essenzielle Ressourcen für die Mitarbeitenden sind (Interview 3, Z. 49-56; Interview 6, Z. 164-182). Die nächste Ressource – die Information – wird ebenfalls angesprochen. Die Führungsperson muss das Wissen besitzen, wie diese Informationen effizient und erfolgreich den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden können (Interview 8, Z. 118-120). In dieser Hinsicht ist festzustellen, dass die Mehrheit der Unternehmen über das Wissen verfügt, welche Organisationsform den Informationsaustausch fördert (Interview 1, Z. 295-299; Interview 5, Z. 320-324; Interview 8, Z. 118-120).

In der zweiten Sub-Kompetenz «Verstehen wie ein unterstützendes Gespräch mit Mitarbeitenden geführt wird» wird lediglich auf die allgemeine Kommunikation eingegangen, wobei die offene, transparente Kommunikation mehrfach thematisiert wird (Interview 1, Z. 295-299; Interview 4, Z. 388-389; Interview 7, Z. 169-171).

Bei der letzten Sub-Kompetenz in der Kompetenzdimension Wissen / Know-how werden unterschiedlich Aspekte thematisiert. Von Interviewpartner:in 6 wird das Verstehen und Erkennen der Bedürfnisse von Mitarbeitenden besonders hervorgehoben, wobei auch auf die eigenen Bedürfnisse in Bezug auf Freiräume und flexible Arbeitszeiten eingegangen wird (Z. 204-213). Es wird aber vermehrt auf die notwendigen Soft-Skills der Führungskräfte eingegangen. Angesichts der Bedürfnisse werden häufig indirekte Aussagen getroffen. Darunter wird das Wissen über die Gestaltung der Räumlichkeiten und Arbeitszeiten, welche mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden abgestimmt sind, verstanden (Interview 2, Z. 399-400; Interview 6, Z. 157-158; Interview 8, Z. 101-104).

Aus drei Interviews ging vor allem der Soft-Skill Empathie hervor. Eine innovationsorientierte Führungskraft muss in der Lage sein zu erkennen, wer zusammenarbeiten kann und wer nicht, wo es potenzielle Reibungen gibt, die konstruktiv sein können, und wo nicht. Dies erfordert Menschenkenntnis und Empathie. (Interview 6, Z. 205-213) G. erklärt dies mit «oder einfach so ein gesunder Menschenverstand und, ähm, ein empathischer, achtsamer Umgang miteinander» (Z. 383-384), was damit zusammenhänge, dass sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt fühlen. (Interview 8, Z. 383-384). Auch der Interviewpartner:in 5 spricht von Empathie und respektvollem Umgang, was mit der Aussage «so glaube ich

braucht es auch ein Einfühlvermögen von den Führungskräften und auch einen, ehm, demütigen Umgang mit den anderen» (Z. 276-277) bestätigt wird (Interview 5, Z. 276-277). Um die Innovation zu fördern sind Soft-Skills unausweichlich.

4.4.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

In der Tabelle 12 werden die Kompetenzen der Dimension Fähigkeiten in Anbetracht des Handlungsfeldes «In den Diensten des Systems und der Menschen» mittels der ausgewerteten Interviews validiert und veranschaulicht.

Tabelle 12: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – In den Diensten des Systems und der Menschen

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Mitarbeitenden helfen, die Initiative zu ergreifen und innovative Lösungen zu erkunden	Fähigkeiten entdecken und fördern (Interview 1, Z. 205; Interview 3, Z. 296)
	Playing-Captain sein (Interview 4, Z. 334)
	Initiative der Mitarbeitenden erkennen (Interview 1, Z. 205-207)
	Die Rolle des Coaches einnehmen und gemeinsam die Veränderungen vorantreiben (Interview 6, Z. 245-249; Z. 264-266)
Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, dass sie anerkannt werden und sie für ihre Einzigartigkeit und Unterschiede wertschätzen	Mitarbeitende ernst nehmen und wertschätzen (Interview 2, Z. 298-302; Interview 4, Z. 388-389)
	Flexibilität hinsichtlich unterschiedlicher Persönlichkeiten (Interview 2, Z. 298)
	Unterschiedliche Blickwickel wertschätzen (Interview 2, Z. 298-302)
	Einschätzen und Anwenden von Problemkommunikation und Problemerarbeitung (Interview 4, Z. 388-389).
Geduld haben und hilfsbereit sein, zuhören wenn Probleme entstehen	Aktiv zuhören (Interview 8, Z. 355-356)
	Hilfestellungen für die Mitarbeitenden anbieten (Interview 5, Z. 277-279)
	Aktive Unterstützung der Mitarbeitenden (Interview 8, Z. 241-243, Interview 3, Z. 292-296)
	Ermöglicher:in Funktion gegenüber den Mitarbeitenden (Interview 6, Z. 245-249).

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Im Hinblick auf die erste Sub-Kompetenz «Mitarbeitenden helfen die Initiative zu ergreifen und innovative Lösungen zu erkunden» werden unterschiedliche Fähigkeiten genannt. Interviewpartner:in 1 sagt Folgendes: «Ich denke von den Fähigkeiten her muss man Initiative erkennen, dies ist ein wichtiger Punkt. Man muss dies identifizieren können, dies heisst auch Potenzial entdecken, welches Mitarbeiter haben.» (Interview 1, Z. 205-207). Diese Ansicht wird auch von Interviewpartner:in 3 geteilt (Z. 296). Im Hinblick auf den Prozess, wie die Führungskraft die Mitarbeitenden bei der Ergreifung von Initiativen unterstützt, werden keine konkreten Aussagen getroffen. Es wird mehrheitlich die Schaffung des richtigen Umfelds thematisiert, um die Initiative der Mitarbeitenden zu steigern.

Hierbei nimmt der Coach oder die Coachin eine wichtige Rolle ein. Indem die Führungsperson die Mitarbeitenden betreut und sie fördert, könnten innovative Lösungen erarbeitet werden (Interview 6, Z. 245-249). Weiter ist für Interviewpartner:in 3 essenziell, dass die Führungsperson ein «Playing-Captain» sei, der ein Teil des Teams bilde (Z. 334). Interviewpartner:in 6 ergänzt, dass die Führungsperson nicht mit Arroganz vorangehen und stattdessen die Veränderungen gemeinsam vorantreiben sollte (Z. 264-266). Folglich ist die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in der die Führungskraft eine kollegiale Bindung mit den Mitarbeitenden eingehen kann, notwendig.

Bei der Sub-Kompetenz «Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, dass sie anerkannt werden und sie für ihre Einzigartigkeit und Unterschiede wertschätzen» sind sich die Interviewpartner:innen einig. Es werden hierbei oftmals die unterschiedlichen Persönlichkeiten angesprochen. Die damit einhergehende Diversität bringt unterschiedliche Blickwinkel, die von der Führungsperson auch wertgeschätzt werden. In diesem Zusammenhang sagt Interviewpartner:in 2: «…weil viele Leute haben einen anderen Bezug zu den gleichen Problemen (..) und dann hast du nachher einen anderen Ansatzwinkel.» (Z. 300-302). Bei Interviewpartner:in 4 hat die offene Kommunikation über jegliche Problematiken eine hohe Priorität. Im Unternehmen 4 werde ein Umfeld priorisiert, in dem die Mitarbeitenden ihre Problematik äussern könnten (Z. 388-389). Es ist unklar, ob bei dieser offenen Kommunikation lediglich arbeits- und innovationsbezogene Hindernisse behandelt werden oder, ob die Betroffenen ihre persönlichen Sorgen ebenfalls kommunizieren dürfen.

Die Sub-Kompetenz «Geduld haben und hilfsbereit sein, zuhören wenn Probleme entstehen» wird nicht häufig thematisiert. Geduld wird vorwiegend im Zusammenhang mit dem Innovationsprozess erwähnt. Ob diese Fähigkeit auch im Umgang mit den Mitarbeitenden bedeutsam ist, kann anhand der geführten Interviews nicht validiert werden. Dagegen wird einmal das aktive Zuhören erwähnt, welches vor allem im Hinblick auf mögliche Problematiken eine wichtige Fähigkeit sei (Interview 8, Z. 355-356). Die Hilfsbereitschaft ist bei den Interviewpartner:innen weit verbreitet. Dabei spricht Interviewpartner:in 5 von «…dass man Mitarbeitenden Hilfestellungen anbietet. So kann man zum Beispiel auch in Gesprächen feststellen, wie man die Leute oder das Team weiterbringt.» (Z. 277-279). Auch die Führungskräfte G. und C. sprechen davon ihre Mitarbeitenden bestmöglich zu unterstützen, damit sie ihr Potenzial ausschöpfen können (Interview 8, Z. 241-243; Interview 3, Z. 292-296). Der Interviewpartner:in 6 spricht

von einem Coach, der Mitarbeitende führen könne und helfe, Projekte und Ideen zu ermöglichen (Interview 6, Z. 245-249).

4.4.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

In der Tabelle 13 werden die Kompetenzen der Dimension Mindset in Anbetracht des Handlungsfeldes «In den Diensten des Systems und der Menschen» mittels der ausgewerteten Interviews validiert und veranschaulicht.

Tabelle 13: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – In den Diensten des Systems und der Menschen

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Wachstum und Entwicklung der anderen mehr fördern als das oder die eigene	Wissen, wie ein Umfeld zur Entwicklung von Mitarbeitenden geschaffen wird (Interview 1, Z. 89-103)
Einfühlsam sein mit dem Wunsch, anderen zu helfen	Einfühlungsvermögen und demütig umgehen (Interview 5, Z. 276-277)
	Ego minimieren und Engstirnigkeit verhindern (Interview 2, Z. 310-312)
	Achtsam mit den Problemen der Mitarbeitenden umgehen (Interview 8, Z. 383)
Anderen und sogar sich selbst für die begangenen Fehler vergeben	Vertrauen vermitteln und den Lernprozess durch eine gesunde Fehlerkultur fördern (Interview 2, Z. 325-327; Interview 4, Z. 186-189; Interview 5, Z. 57-79; Interview 6, Z. 148-153; Interview 7, Z. 93-94; Interview 8, Z. 101-104)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Die erste Sub-Kompetenz wird von Interviewpartner:in 1 explizit erwähnt. In dieser wird vor allem auf das Umfeld, welches die Mitarbeitenden fördert, eingegangen und was für das Unternehmen ein wichtiger Faktor ist (Interview 1, Z. 89-95). Hinsichtlich dessen spielt auch die Wertschätzung der Beiträge von Mitarbeitenden auf allen Ebenen eine entscheidende Rolle (Z. 101-103). Wachstum und Entwicklung wird von zwei Interviewpartner:innen in Form von Aus- und Weiterbildung genannt (Interview 4, Z. 205-206; Interview 7, Z. 67-73). Unklar ist jedoch, ob hierbei das Wachstum und die Entwicklung der Mitarbeitenden über dem eigenen steht.

Bei der zweiten Sub-Kompetenz «Einfühlsam sein mit dem Wunsch, Anderen zu helfen» werden einige Aussagen hinsichtlich der notwendigen Empathie von Führungskräften getroffen. So sagt Interviewpartner:in 5 Folgendes: «So glaube ich, braucht es auch ein Einfühlvermögen von den Führungskräften und auch ein, ehm, demütigen Umgang mit den Anderen.» (Z. 276-277). Diese Aussage deutet darauf hin, dass die Führungskräfte einerseits empathisch mit den Mitarbeitenden umgehen und ihnen

andererseits Komplimente zukommen lassen sollen, um sie zu unterstützen. Dies wird auch von Interviewpartner:in 8 bestätigt (Z. 383). Zwei weitere Interviewpartner:innen sagen indirekt, dass die Führungsperson sich selbst nicht vor das Team stellen und stattdessen auf die Gefühle der Mitarbeitenden Rücksicht nehmen sollte (interview 2, Z. 310-312; Interview 6, Z. 245-249). Infolgedessen kann davon ausgegangen werden, dass ein empathischer und rücksichtsvoller Umgang mit den Mitarbeitenden innerhalb der Unternehmungen von Relevanz ist. In Anbetracht einer emotionalen Stabilität der Führungsperson, deren Extrovertiertheit sowie Gewissenhaftigkeit werden keine direkten oder indirekten Aussagen von den Interviewpartner:innen getätigt. Dennoch ist ersichtlich, dass Führungspersonen Rollen annehmen müssen, die weit über die formalen Anforderungen hinausgehen.

Betreffend der dritten Sub-Kompetenz «Anderen und sogar sich selbst für die begangenen Fehler vergeben» sind sich die Interviewpartner:innen einig. Abgesehen von Interviewpartner:in 1 und 3 wird das von allen Interviewpartner:innen thematisiert. So sagt Interviewpartner:in 8: «…was für mich dort zentral ist im Unternehmen, ist Kultur des Scheiterns sage ich dem (..) eine fehlerfreundliche Kultur ermöglichen. Fehler sind etwas vom Besten, das uns passieren kann aber noch viel spannender als die Fehler ist, was man daraus lernen kann…» (Interview 8, Z. 101-104). Die Fehler betreffen nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Führungspersonen. Alle dürfen und sollen Fehler begehen, um wichtige Lehren daraus ziehen zu können (Interview 5, Z. 75-79). Bezüglich der Selbstreflexion werden keine expliziten Aussagen getätigt. Dennoch kann schlussgefolgert werden, dass für den genannten Lernprozess, das Mindset «sich selbst reflektieren zu können» essenziell ist.

4.5 Beidhändigkeit

4.5.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

In der Tabelle 14 werden die Kompetenzen der Dimension Know-how aus dem Handlungsfeld «Beidhändigkeit» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews verglichen.

Tabelle 14: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Beidhändigkeit

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Paradoxien und Dilemmas verstehen	Trotz vorhandener Spielregeln individuelle Lösungen beachten (Interview 7, Z. 175-186)
	Eigenheiten der ICT-Branche verstehen, auf Technologie Hypes eingehen, Kundennutzen priorisieren (Interview 3, Z. 76-81)
	Aus verschiedenen Technologien das richtige auswählen (Interview 1, Z. 75-78, Interview 3, Z. 196)
Verstehen der Wechselbeziehungen des gesamten Systems	Komplexität und Vernetztheit der Branche verstehen (Interview 3, Z. 399)
	Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern (Interview 3, Z. 97-99 & Z. 128-130)
	Netzwerke verstehen und nutzen (Interview 8, Z. 47-49)
Verstehen, dass Exploration und Exploitation unterschiedliche Führungsstile und Verhaltensweisen verlangen, sowie andere Kulturen, Strukturen, Prozesse und Systeme voraussetzen	Prozesse nicht standardisieren (Interview 5, Z. 102-103)
	Keine strikten Prozesse oder Regeln (Interview 1, Z. 49-50)
	Auflösung strikter Hierarchien (Interview 1, Z. 260-262)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Die ICT-Branche hat gegenüber anderen Sektoren in der Arbeitswelt diverse Eigenheiten. Diese werden ausführlich in Kapitel 2.5.2 beschrieben. Das Kompetenzmodell beschreibt als erste Kompetenz des Handlungsfeldes «Beidhändigkeit», in der Kompetenzdimension Know-how, das Verstehen von Paradoxien und Dilemmas (Kaudela-Baum & Nussbaum (a), ohne Datum). In den Interviewauswertungen wird ersichtlich, dass sich die Interviewpartner:innen nicht explizit auf Ausdrücke wie Paradoxon oder Dilemma beziehen, sondern mehr Situationen beschreiben, die im Zusammenhang mit den Merkmalen der Branche als solche eingeordnet werden können. So wird beispielsweise in Interview 3 die Aussage gemacht, dass einerseits auf Technologie-Hypes eingegangen werden müsse und andererseits der

Kundennutzen nicht ausser Acht gelassen werden dürfe (Interview 3, Z. 76-81). Interviewpartner:in S. sagt dazu: « Es gibt ganz viele verschiedene Technologien, welche die ganze Zeit neu aufkommen, in allen möglichen Bereichen. Also ist es manchmal schwierig, mit der Innovation mitzugehen. Weil, wenn man zwanzig verschiedene Möglichkeiten hat und man muss die Richtige wählen» (Interview 1, Z. 75-78). Diese Sichtweise kann als Dilemma interpretiert werden, Führungskräfte werden vor die Wahl verschiedener Optionen gestellt und bei keiner lässt sich die Erfolgswahrscheinlichkeit genau abschätzen.

Im Interview 7 wird ausserdem erwähnt, dass es Bereiche gibt, in denen ganz klare Spielregeln aufgestellt sind. Dort sind Standards vorgegeben, die eingehalten werden müssen. Im gleichen Zug ist es jedoch wichtig, die individuellen Lösungen, bei denen sehr viel mehr Spielraum vorhanden ist, nicht zu unterschätzen. (Interview 7, Z. 175-186)

Dass die Komplexität und die Vernetztheit der Branche verstanden werden muss, wird in Interview 3 erwähnt (Z. 399). Gerade weil die ICT-Branche dienstleistungsorientiert ist, entstehen viele Wechselbeziehungen zwischen den Stakeholdern (vgl. Kapitel 2.5.2).

Das Verständnis dieser Systeme wird in Unternehmen 3 dadurch gefördert, dass Mitarbeitende die Chance erhalten, abteilungsübergreifend Erfahrungen zu sammeln. Als konkretes Beispiel wird erwähnt, dass Mitarbeitende aus den Entwicklungsteams nicht nur im Hintergrund tätig seien, sondern auch die Möglichkeit hätten, einen Einblick bei den Kunden vor Ort zu erhalten (Interview 3, Z. 122-124). Gemäss Interviewpartner:in aus Unternehmen 8 entstehe Innovationskraft eben genau an diesen Schnittstellen. Diese könnten einerseits zwischen zwei Unternehmen, andererseits zwischen verschiedenen Menschen entstehen. In beiden Fällen würden Netzwerke gebildet, die Innovationsentstehung fördern (Interview 8, Z. 47-49).

Die Führungsstile und Organisationsformen von Unternehmen der ICT-Branche werden im theoretischen Teil der Arbeit im Kapitel 2.4 behandelt. Durch die Beobachtungen aus den Interviewauswertungen kann festgestellt werden, dass sich die Unternehmen von strikten hierarchischen Strukturen lösen und dadurch die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert wird (Interview 1, Z. 260-262). Dies ermöglicht den Unternehmen Produktentwicklungen optimal umsetzen zu können, sei es, ob ein Produkt weiterentwickelt wird (Exploitation) oder, ob ein neues Produkt auf den Markt gebracht wird (Exploration). Interviewpartner:in aus Unternehmen 5 erwähnt, dass es Prozesse gebe, die nicht standardisiert seien, damit individuell auf Lösungen und Ideen eingegangen werden könne (Interview 5, Z. 102-103). Die Aussage von S. aus Interview 1, dass es keine strikten Regeln und Prozesse gebe (Interview 1, Z. 49-50), bekräftigt das Vorgehen von Unternehmen 5.

In der Kompetenzdimension Know-how werden alle Sub-Kompetenzen durch Aussagen der Interviewpartner:innen validiert. Damit alle Sub-Kompetenzen validiert werden können, ist es jedoch nötig, die Schilderungen aus den Interviews entsprechend zu interpretieren.

4.5.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

In der Tabelle 15 werden die Kompetenzen der Dimension Fähigkeiten aus dem Handlungsfeld «Beidhändigkeit» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews verglichen.

Tabelle 15: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Beidhändigkeit

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Spannungen erkennen und widersprüchliche Orientierungen in für beide Seiten vorteilhafte Lösungen umwandeln	Konflikte erkennen (Interview 1, Z. 182)
Anwendung geeigneter Führungsstile oder spezifische Führung der Verhaltensweisen	Verschiedene Führungsstile für die Mitarbeitenden (Interview 3, 290; Interview 2, Z. 282)
Flexibles Wechseln zwischen verschiedenen Führungsstilen und Verhaltensweisen je nach kontextabhängigen Faktoren	n/a

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Die erste Sub-Kompetenz «Spannungen erkennen und widersprüchliche Orientierungen in für beide Seiten vorteilhafte Lösungen umwandeln» wurde in Interview 1 teilweise bestätigt. S. sagte Folgendes: «Man muss sehr gut mit Menschen umgehen können und man muss Konflikte entdecken können» (Interview 1, Z. 184-185). Wie diese Konflikte von der Führungsperson gelöst werden, erwähnt S. nicht. Im Interview 5 möchte die Führungsperson den Konflikten direkt aus dem Weg gehen.

Y. achtet bei der Teambildung darauf, welche Mitarbeitenden gut miteinander zurechtkommen und in welchen Kombinationen innovative Ideen entstehen können. Trotzdem findet Y., dass die Konflikte nicht nur immer negativ sind. Wenn es Konflikte gebe, müssten diese konstruktiv sein und die Mitarbeitenden dürften sich nicht gegenseitig angreifen. (Interview 5, Z. 211-213)

«Anwendung geeigneter Führungsstile oder spezifische Führung der Verhaltensweisen» ist die zweite Kompetenz. Diese wurde in zwei verschiedenen Interviews erwähnt. C. achtet auf die Verhaltensweise und die Arbeitsweise der verschiedenen Mitarbeitenden. Es gibt unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden. Auf der einen Seite brauchen einige Mitarbeitende wenig Input und können komplexe Aufträge selbständig ausführen. Auf der anderen Seite gibt es solche, die mehr Unterstützung brauchen. Bei diesen Mitarbeitenden geht C. wie folgt vor: «Wenn ich sehe, dass ein Mitarbeiter sich mit etwas anderem beschäftigt, dass ich ihm dann nicht sage dies ist eine Aufgabe, sondern hast du schon mal daran gedacht, dass könnte man doch auch so erreichen und dies wäre doch noch eine Idee. Das man versucht dem Mitarbeiter gewisse Denkanstösse zu geben» (Interview 3, Z. 289-292). Des Weiteren wird diese Kompetenz auch im Interview 2 bestätigt. D. kann die Mitarbeitenden gut einschätzen und dadurch auf die einzelnen Bedürfnisse eingehen (Interview 2, Z.281-286).

Die dritte Sub-Kompetenz «Flexibles Wechseln zwischen verschiedenen Führungsstilen und Verhaltensweisen je nach kontextabhängigen Faktoren» wurde in keinem der acht Interviews erwähnt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die zwei Sub-Kompetenzen «Spannungen erkennen und widersprüchliche Orientierungen in für beide Seiten vorteilhafte Lösungen umwandeln» und «Anwendung geeigneter Führungsstile oder spezifische Führung der Verhaltensweisen» nur teilweise von drei verschiedenen Interviewpartner:innen validiert worden sind. Die dritte Sub-Kompetenz wurde nicht erwähnt.

4.5.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

In der Tabelle 16 werden die Kompetenzen der Dimension Mindset aus dem Handlungsfeld «Beidhändigkeit» des Kompetenzmodells mittels Ergebnisse aus den Interviews verglichen.

Tabelle 16: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Beidhändigkeit

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Toleranz für Ambiguität	Unterschiedliche Blickwinkel, breiter Horizont (Interview 5, Z. 129-134)
Emotionale Ruhe und Ausgeglichenheit trotz der anhaltenden Spannungen zwischen Exploration und Exploitation	n/a
Würdigung des Positiven in Paradoxien und Widersprüchen und sie als Chance zu sehen statt als Hindernisse	In allen Dimensionen adaptieren und übergreifend Verständnis haben (Interview 7, Z. 177-178)
	Logisch und flexibel Denken (Interview 2, Z. 250-251)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Damit Ergebnisse aus den Interviews den Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell zugeordnet werden können, ist eine ausgiebige Interpretation der Aussagen nötig. Die drei Kompetenzen, welche in der Theorie dargestellt werden, werden von den Interviewpartner:innen nicht explizit erwähnt. Es lassen sich ausschliesslich Rückschlüsse aus einzelnen Aussagen ziehen.

Der Kompetenz «Toleranz für Ambiguität» wird die Meinung von Interviewpartner:in 5 zugeordnet. Y. erwähnt, dass es für eine innovationsorientierte Führungskraft essenziell sei, unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen und einen möglichst weiten Horizont zu haben (Interview 5, Z. 129-134). Es kann demnach sein, dass zwei Mitarbeitende eines Teams ein Zeichen oder ein Ausdruck auf eine völlig unterschiedliche Weise wahrnehmen. Kommt es zwischen den beiden zu einem Austausch, entsteht neuer Raum für Innovation (Interview 5, Z. 249-255). Je mehr sich ein Unternehmen auf einen Austausch dieser unterschiedlichen Interpretationen einlässt, desto eher kann Innovation gefördert werden.

In keinem der Interviews wurde direkt eine Aussage gemacht, die zur Sub-Kompetenz «Emotionale Ruhe und Ausgeglichenheit, trotz der anhaltenden Spannungen zwischen Extrapolation und Exploitation» zugeordnet werden kann. Vielmehr wurden Kompetenzen wie Empathie und Achtsamkeit erwähnt (vgl. Tabelle 11).

In Tabelle 14 wird die theoretisch erarbeitete Sub-Kompetenz «Paradoxien und Dilemmas verstehen» mit der Praxis verglichen, während es in der Kompetenzdimension «Mindset» um die Würdigung dieser geht. Interviewpartner:in 7 erwähnt, dass es wichtig sei, in allen Dimensionen entsprechend adaptieren zu können und dass innerhalb dieser ein übergreifendes Verständnis vorhanden ist (Interview 7, Z. 177-178). Eine innovationsorientierte Führungskraft sollte also fähig sein, sich an eine bestehende Situation anzupassen und wenn nötig umzudenken. D. erwähnt in Interview 2, dass flexibles und logisches Denken relevant sei. Vor allem, weil Innovation viel Ungewissheit mit sich bringt (Interview 2, Z. 250-251).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die beiden Kompetenzen «Toleranz für Ambiguität» und «Würdigung des Positiven in Paradoxien und Widersprüchen und sie als Chance zu sehen statt als Hindernisse» nur teilweise von drei verschiedenen Interviewpartner:innen bestätigt werden. Die zweite Sub-Kompetenz wird in keinem Interview erwähnt.

4.6 Geteilte Verantwortung

4.6.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

Aus dem Kompetenzmodell sowie aus den durchgeführten Interviews sind für die Kompetenzdimension Wissen / Know-how im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» die folgenden Sub-Kompetenzen ausgearbeitet worden:

Tabelle 17: Vergleich der Kompetenzdimension Know-how – Geteilte Verantwortung

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Wissen, dass die «begrenzte Rationalität» der Führungskräfte durch gemeinsame Führung verringert wird	n/a
Verstehen, dass kollektive Intelligenz zu besseren Prognosen führen kann	Wissen, was kollektive Intelligenz auslösen kann (Interview 5, Z. 320-324)
Umgang mit Interessenskonflikten von Führungskräften bei der Zusammenarbeit	Wissen, wie Reibungen erkennt werden und Teambuilding (Interview 6, Z. 204-213; Interview 3, Z. 101-103)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Die erste theoretisch erarbeitete Sub-Kompetenz im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» konnte durch keine Interviewaussage direkt bestätigt oder widerlegt werden. Indirekt wird aus den Interviews ersichtlich, dass, um die «begrenzte Rationalität» zu vermindern, in vielen Unternehmungen der

Interviewpartner:innen eine flache Hierarchie ausgelebt wird. Das Ausleben einer flachen Hierarchie unterstützt Interviewpartner:in 1 mit der Aussage: «…aber wir versuchen wirklich, dass wir sehr flache Hierarchien haben.» (Interview 1, Z. 53). Auch Interviewpartner:in 4 bestätigt eine flache Hierarchie und begründet dies mit einem offenen und doch organisierten Führungsstil (Interview 4, Z. 444-453). Nach Interviewpartner:in 6 sei ein Grund des Auslebens einer flachen Hierarchie der Freiraum, welcher den Mitarbeitenden gegeben werden soll (Interview 6, Z. 157-158). Interviewpartner:in 3 begründet eine sinnvollere Arbeitsweise, wenn den Mitarbeitenden Freiräume gelassen werden: «…ein bisschen Freiraum lassen, also nicht alles durch optimieren wollen, das muss noch schneller gehen und das auch noch. Sondern dass die Leute, ähm, ein bisschen Freiraum haben auch ein bisschen Zeit über Sachen nachzudenken, dass man aber als Führungsperson schaut, dass sie das machen.» (Interview 3, Z. 96-97). Aus Interview 8 kann gefolgert werden, dass eine flache Hierarchie auch die Entscheidungsfindung einfacher und effizienter gestaltet. Interviewpartner:in 8 erklärt dies mit folgenden Worten: «…Informationen aktiv weitergeben, ähm, also Teilen, Wissen, äh, teilen, also weitergeben, flache Hierarchien, Fachsilos aufbrechen und schnelle Entscheidungswege und das Wichtigste: vernetzt arbeiten» (Interview 8, Z. 118-120). Die Verminderung der begrenzten Rationalität innerhalb von Teams und Organisationen erfolgt durch die zwei genannten Hauptfaktoren, mehr Freiheiten und einfachere sowie effizientere Entscheidungswege.

Die Sub-Kompetenz «verstehen, dass kollektive Intelligenz zu besseren Prognosen führen kann» wird im 5. Interview bestätigt. Interviewpartner:in 5 meint, dass die Rahmenbedingungen zur Nutzung der kollektiven Intelligenz stimmen müssten, dies jedoch nicht immer einfach sei (Interview 5, Z. 320-324). Auch in den Interviews 1, 2, 4, 5 und 8 beschreiben die Interviewpartner:innen das Wissen, wie die passenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, als einen entscheidenden Faktor für die Innovationsförderung. Beispielsweise unterstreicht Interviewpartner:in 4 die Wichtigkeit des Verständnisses der Rahmenbedingungen mit der Aussage: «… wie kann ich Innovation betreiben, wie schaffe ich die entsprechenden Rahmenbedingungen in der Kultur…» (Interview 4, Z. 314-315,). Auch im Interview 8 sind das Erstellen der Rahmenbedingungen oder das Akzeptieren von natürlichen Rahmenbedingungen thematisiert worden (Interview 8, Z. 144-148).

«Umgang mit Interessenskonflikten von Führungskräften bei der Zusammenarbeit» ist die dritte Sub-Kompetenz des theoretischen Kompetenzmodells. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass in der Praxis die Menschenkenntnisse eine wichtige Rolle spielen, um Konflikte zu erkennen sowie die Zusammenarbeit im Allgemeinen zu fördern. In Interview 6 wird bekräftigt, wie wichtig das Erkennen von Reibungen zwischen Mitarbeitenden sei, um eine effiziente Arbeitsgestaltung zu fördern (Interview 6, Z. 204-213). Damit Reibungen bereits frühestmöglich erkannt und eliminiert werden können, ist die Zusammenstellung des Teams entscheidend. Interviewpartner:in 8 beschreibt ein gut harmonierendes Team wie folgt: «…dass man auch zusammen lachen kann, das finde ich sehr wichtig, ähm, dass man auch einen Spruch machen kann.» (Interview 8, Z. 371-372).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die erste Sub-Kompetenz teilweise bestätigt wird. Das Wissen, was begrenzte Rationalität vermindern kann, wird durch die Praxisinterviews eindeutig bestätigt. Die generelle Kompetenz ist eher im Unterbewusstsein der Führungspersonen vorhanden, als dass sie als klare Hauptkompetenz zum Vorschein kommt. Das Verstehen, dass kollektive Intelligenz zu besseren Prognosen führen kann, wird mit dem Erschaffen der optimalen Rahmenbedingungen in Verbindung gesetzt. Dies wird in fünf von acht Interviews bestätigt.

Die dritte Sub-Kompetenz der Kompetenzdimension Wissen / Know-how im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» weist auf das Wissen, wie Teams optimal zusammengestellt werden und die vorhandenen Menschenkenntnisse hin. Diese Kompetenz wurde von den Interviewpartner:innen validiert.

4.6.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

Für die Kompetenzdimension Fähigkeiten sind aus dem Kompetenzmodell sowie aus den durchgeführten Interviews im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» folgende Sub-Kompetenzen ausgearbeitet worden:

Tabelle 18: Vergleich der Kompetenzdimension Fähigkeiten – Geteilte Verantwortung

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Den Mitarbeitenden ausreichend Arbeitsautonomie geben	Verstehen, wann Hilfe benötigt wird und wann nicht (Interview 1, Z. 205-207)
Entwickeln von Zusammenarbeit und aktiver gegenseitiger Unterstützung zwischen mehreren Führenden	n/a
Demonstrieren von diplomatischem Geschick	Menschenkenntnisse effizient und situationsgerecht anwenden (Interview 2, Z. 247-248; Interview 6, Z. 210-211; Interview 8, Z. 383-384)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Aus Interview 1 kann bestätigt werden, dass innovationsorientierte Führungspersonen die Fähigkeit besitzen sollten, den Mitarbeitenden ausreichend Arbeitsautonomie zu geben. Dies wird durch die Aussage «Ich denke von den Fähigkeiten her muss man Initiative erkennen, dies ist ein wichtiger Punkt. Man muss dies identifizieren können, dies heisst auch Potenzial entdecken, welches Mitarbeiter haben» (Interview 1, Z. 205-207,) gestützt. Die Fähigkeit den Mitarbeitenden genügend Arbeitsautonomie zu geben, verknüpft sich mit der Sub-Kompetenz aus der Kompetenzdimension Wissen / Know-how in Bezug auf die in Interview 6 erwähnten Freiräume (Interview 6, Z. 158-159). Ein weiterer Aspekt der Arbeitsautonomie ist das Fehlermanagement der Führungskräfte und der Unternehmung an sich. Durch das autonome Arbeiten der Mitarbeitenden oder der Führungskräfte entstehen Fehler und viele Interviewpartner:innen bestehen darauf, dass Fehler passieren dürften und, dass es wichtig sei, richtig mit diesen Fehlern umzugehen. Interviewpartner:in 4 spricht von einer psychologischen Sicherheit, welche

gegeben sein müsse und von einer Akzeptanz gegenüber dem Scheitern (Interview 4, Z. 186-189). Interviewpartner:in 7 meint: «…auch Fehler zulassen und daraus zu lernen, das ist wirklich entscheidend» (Interview 7, Z. 93-94). Auch im Interview 5 wird die Wichtigkeit des Lerneffektes genannt (Interview 5, Z. 75-79). Auf die Fehlerkultur wurde im Ergebniskapitel des Handlungsfeldes «Klima und Werte» bereits genauer eingegangen.

Die Sub-Kompetenz «Entwickeln von Zusammenarbeit und aktiver gegenseitiger Unterstützung zwischen mehreren Führenden» konnte nicht direktvalidiert werden. Interviewpartner:in 4 sagt, dass die innovationsorientierte Führungskraft ein Playing-Captain sein muss und mit dem Team gehen soll (Interview 4, Z. 333-334). Damit werden die internen Stakeholder abgedeckt. Zusätzlich wird die Beziehung zu den externen Stakeholdern wird mit folgenden Worten beschrieben: «Auf der anderen Seite ähm, hilft das aber auch ganz stark die Beteiligten, also die direkten wie auch die indirekten Stakeholder in– auf dieser Reise mitzunehmen» (Interview 4, Z. 108-110). Mit dieser Aussage betont Interviewpartner:in 4, dass bereits frühzeitig im Prozess einbezogene Stakeholder am Ende des Projektes zu Resultaten führen, die für alle Beteiligten klar und nachvollziehbar sind.

Die dritte Sub-Kompetenz, im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» der Kompetenzdimension Fähigkeiten, ist das Demonstrieren von diplomatischem Geschick. Hierbei handelt es sich um die Umsetzung des Wissens, aus der Kompetenzdimension Wissen / Know-how. Hierbei setzen Innovation Leaders die Wissenskompetenzen aus dem Kapitel 4.6.1 um. Interviewpartner:in 8 unterstreicht diese Kompetenzen und meint, dass ein empathischer und achtsamer Umgang miteinander essenziell sei (Interview 8, Z. 383-384).

Die theoretisch erarbeiteten Sub-Kompetenzen der Kompetenzdimension Fähigkeiten im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» sind für die Führungskräfte angemessen. Die erste sowie die dritte Sub-Kompetenz wurde von den Interviewpartner:innen, in Verflechtung mit der Kompetenzdimension Wissen / Know-how und dem Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung», eindeutig validiert. Die zweite Sub-Kompetenz in diesem Kapitel kann nicht validiert werden. Dies mit der Begründung, dass die Sub-Kompetenz bei Führungskräften und auch bei internen sowie externen Stakeholdern angewendet wird.

4.6.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

Für die dritte Kompetenzdimension Mindset sind im Kompetenzmodell und den Interviews folgende Sub-Kompetenzen im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» formuliert worden:

Tabelle 19: Vergleich der Kompetenzdimension Mindset – Geteilte Verantwortung

Kompetenzen aus Kompetenzmodell	Kompetenzen aus Interviews
Hohe Akzeptanz von Expert:innenführung	Akzeptanz von anderen Lösungsansätzen (Interview 2, Z. 250-251; Interview 1, Z. 183-185)
Zeigen von Beidhändigkeit in der Führung	Balance im Führungsstil (Interview 4, Z. 448-451)
Das Positive in der Vielfalt zu schätzen wissen	Vielfalt einordnen und umsetzen können (Interview 5, Z. 298-301)

In Anlehnung an: Kaudela-Baum & Nussbaum (a) (ohne Datum, S. 21)

Die erste Sub-Kompetenz der Kompetenzdimension Mindset im Handlungsfeld «Geteilte Verantwortung» ist das Aufweisen einer hohen Akzeptanz gegenüber Expert:innenführung. «Es gibt natürlich auch fachliche Punkte, ähm, aber die sind nicht zwangsläufig bei der Führungskraft.» (Interview 4, Z. 307-308) unterstreicht die Arbeitssituation. Aus der genannten Aussage von Interviewpartner:in 4 kann gefolgert werden, dass Führungskräfte nicht in allen Bereichen das beste Wissen oder die besten Fähigkeiten aufweisen, sondern diese den Spezialist:innen des jeweiligen Faches überlassen. Dies führt dazu, dass Lösungsansätze von Mitarbeitenden akzeptiert und verfolgt werden müssen. Eine Bestätigung, dass die Akzeptanz ein wichtiger Faktor ist, liefert die Aussage von Interviewpartner:in 2: «…und vor allem flexibles Denken, also, dass man nicht auf seiner Meinung oder seinem Lösungsansatz mega festhaltet, sondern auch andere Meinungen, ähm, noch einmal begutachtet und die gegeneinander abwägen kann» (Interview 2, Z. 250-252). Interviewpartner:in 1 meint, dass die sozialen Kompetenzen ein weiterer Faktor seien, um die Expertenführung akzeptieren zu können (Interview 1, Z. 183-185).

In Unternehmung 4 wurde eine passende Mischung zwischen autoritärem und kooperativem Führungsstil gefunden (Interview 4, Z. 448-451). Die Mischung betrifft eine flache Hierarchie, trotz eines klar strukturierten Organigramms. Die zweite Sub-Kompetenz in diesem Kapitel wird durch diese Interviewaussage teilweise validiert. Zum einen muss die Führungsperson offen sein, die Beidhändigkeit in der Führung anzuwenden, jedoch muss die Unternehmung andererseits auch die Rahmenbedingungen dafür zur Verfügung stellen.

Die dritte Sub-Kompetenz in der Kompetenzdimension Mindset erfasst die positive Aufnahme der Vielfalt. Die Wichtigkeit der Vielfalt unterstreicht Interviewpartner:in 5 mit der Aussage, dass Vielfalt ein wichtiger Treiber für Innovation sei. Gerade weil die Unternehmung in zahlreichen Branchen unterwegs sei und breite Produktpalette habe, müsse diese Vielfalt im Unternehmen gepflegt werden. Dies bezieht sich auf Mitarbeitende mit unterschiedlichen Berufen und verschiedenen kulturellen Hintergründen. Es

sei ausserdem innovationsfördernd, wenn verschiedene Sprachen gesprochen werden. (Interview 5, Z. 299-302)

In verschiedenen Interviews wird der Aspekt der Offenheit gegenüber Neuem erwähnt. Offenheit ist in dieser Hinsicht auch ein wichtiger Blickwinkel, um die Vielfalt von Organisationen sowie Ideen zu akzeptieren. Da dieser Aspekt jedoch relativ weitläufig ist, wird er für diese Sub-Kompetenz nicht betrachtet.

Zusammenfassend lassen sich die drei Sub-Kompetenzen validieren. Obwohl sie der Kompetenzdimension Mindset zugeteilt sind, kollidieren alle drei Kompetenzen mit den Dimensionen des Wissens/ Know-hows und der Fähigkeiten. Naheliegend ist, dass nicht nur das Mindset stimmen soll, sondern, dass das Wissen / Know-how vorhanden sein muss und dieses zusätzlich auch anwenden kann.

4.7 Erweiterung des OIL-Kompetenzmodells

Das OIL-Kompetenzmodell deckt sehr viele Bereiche der Kompetenzanforderungen von Innovation Leaders ab. Durch die qualitativen und praxisorientierten Interviews wurden einige weitere Sub-Kompetenzen ausfindig gemacht. Einige der erweiternden Sub-Kompetenzen, über welche innovationsorientierte Führungskräfte verfügen sollten, überschneiden sich teilweise leicht mit bereits bestehenden Sub-Kompetenzen aus dem Modell. Da sie jedoch von hoher Bedeutung sind und sich nur leicht überschneiden, werden sie in diesem Kapitel trotzdem aufgeführt.

4.7.1 Kompetenzdimension 1: Know-how

Aus den durchgeführten Interviews konnten zwei ergänzende Sub-Kompetenzen für die erste Kompetenzdimension gefolgert werden. Zum einen «Verfügen über Branchen- und Fachwissen» und zum anderen «Wissen, wie Trends frühzeitig erkannt werden».

Tabelle 20: Erweiterung – Kompetenzdimension Know-how

Zusätzliche Kompetenz	Interviewabschnitt
Verfügen über Branchen- und Fachwissen	Interview 1, Z. 171-173 Interview 2, Z. 269-272 Interview 5, Z. 356-361 Interview 6, Z. 208-216 Interview 7, Z. 125-127
Wissen, wie Trends frühzeitig erkannt werden	Interview 1, Z. 75-81

Die erste Sub-Kompetenz dieses Kapitels umfasst das benötigte Branchen- und Fachwissen. Interviewpartner:in 7 beschreibt dieses Fachwissen mit folgenden Worten: «…aber Fachwissen nicht unendlich tief, aber ein grundsätzliches Verständnis wird benötigt, um sich dies erklären zu können» (Z. 126-127). Die gleiche Meinung vertritt auch Interviewpartner:in 5, welcher betont, dass eine Basis an

Fachwissen wichtig ist (Z. 356-361). Interviewpartner:in 1 beschreibt, dass bei einem ehemaligen Projekt enormes Fachwissen benötigt worden sei und dies ein Schlüsselelement darstellte (Z. 171-173).

Fach- und vor allem Branchenkenntnisse seien laut Interviewpartner:in 2 ausserordentlich wichtig, da diese zu einem kompetenten Auftritt dazugehörten (Z. 269-272). Hingegen deutet Interviewpartner:in 8 darauf hin, dass spezifisches Fachwissen im Führungskontext immer weniger eine Rolle spiele (Z. 333-336).

«Wissen, wie Trends frühzeitig erkannt werden» ist die zweite ergänzende Sub-Kompetenz des Handlungsfeldes Know-how. Speziell Innovation Leader innerhalb der ICT-Branche müssten über das Wissen verfügen, wie Trends frühzeitig erkannt werden könnten, da sich die Branche schnell weiterentwickle (Interview 1, Z. 75-81).

4.7.2 Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten

Zur zweiten Kompetenzdimension wurden mehrere Aussagen aus den Interviews gezogen und fünf weitere Sub-Kompetenzen erstellt.

Tabelle 21: Erweiterung – Kompetenzdimension Fähigkeit

Zusätzliche Kompetenz	Interviewabschnitt
Für Entscheidungsfindungen situationsgeeignete Intuition anwenden	Interview 3, Z. 279-282
Trends frühzeitig aufgreifen	Interview 1, Z. 75-81
Anpassungsfähigkeit	Interview 1, Z. 278-284 Interview 3, Z. 225-235
Kundennutzen fokussieren	Interview 3, Z. 84-87
Umsetzungsgabe von theoretischem Wissen	Interview 5, Z. 367

Die erste Sub-Kompetenz der Kompetenzdimension der Fähigkeiten ist die situationsgeeignete Anwendung von Intuition für Entscheidungsfindungen. Interviewpartner:in 3 beschreibt, dass gefühlt werden müsse, wo Schlüsselpunkte liegen, Sachen hinterfragt werden müssten und Ideen schnell beurteilt werden sollten (Z. 279-282). Dieses Gespür wird verlangt, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

Im Kapitel 4.7.1 wird genannt, dass das Wissen, wie Trends frühzeitig erkannt werden für Innovation Leaders wichtig sei. Wie das Wissen, wie Trends frühzeitig erkannt werden können, ist auch das Aufgreifen und Weiterentwickeln dieser Trends bedeutend. Eine innovationsorientierte Führungskraft müsse laut Interviewpartner:in 1 die Umsetzungsmöglichkeiten von Trends kennen und anwenden können (Z. 75-81).

Aus verschiedenen Schilderungen der Interviewpartner:innen wird entnommen, dass in den letzten Jahren aufgrund der Covid-19-Pandemie eine ausgeprägte Anpassungsfähigkeit vorhanden sein musste. Die Anpassungsfähigkeit ist eng mit der Sub-Kompetenz «Methoden des Changemanagement» aus dem

Handlungsfeld «Mission und Vision» verbunden. Für die Veränderung der Arbeitsformen beschreibt Interviewpartner:in 1 die Pandemie als Ursache (Interview 1, Z. 278-284). Diese Aussage bestätigen auch zwei weitere Interviewpartner:innen (Interview 6, Z. 165-189; Interview 8, Z. 271-309). Diese Aussagen folgen zu einer Kompetenz, welche für Innovation Leader essenziell ist, und zwar, sich den aktuellen Verhältnissen anzupassen. Die Sub-Kompetenz der Anpassungsfähigkeit basiert auch auf Aussagen von Interviewpartner:in 3, wobei von einer Veränderung im Bereich der sozialen Kontakte gesprochen wird (Z. 225-235).

Die erweiternde Sub-Kompetenz «Kundennutzen fokussieren» ist eng mit der Kompetenz «Sich um den Kunden kümmern» aus dem Handlungsfeld «Mission und Vision» verbunden. Interviewpartner:in 3 beschreibt ein Problem, welches im Innovationsbereich öfters vorhanden ist, in folgenden Worten: «Diese gehen von der Technologie aus und nicht von dem Kundennutzen» (Z. 84-85). Das heisst, dass Unternehmungen sich zu sehr auf innovative Technologien fokussieren anstelle auf den Nutzen der Kundschaft. Die Kund:innen sollen, durch die Kompetenz des Innovation Leaders, präferenziert werden.

Interviewpartner:in 5 spricht von einer generellen Verbindung zwischen der Kompetenzdimension Know-how und der Dimension der Fähigkeiten und deutet darauf hin, dass das einzelne Wissen, oder die einzelne Fähigkeit nicht von Nutzen seien, sondern die beiden Faktoren lediglich in Kombination erfolgreich seien (Z. 367-368).

4.7.3 Kompetenzdimension 3: Mindset

Für die Kompetenzdimension Mindset wurde die Sub-Kompetenz «Offenheit gegenüber Neuem» aus den Interviews abgeleitet. Diese ist für Innovation Leader von sehr hoher Bedeutung. Der generelle Aspekt der Offenheit war ein Bestandteil von einzelnen Sub-Kompetenzen, jedoch wurde er bisher nie in Verbindung mit einer eigenen Sub-Kompetenz ausgewiesen. Indem die Sub-Kompetenz «Offenheit gegenüber Neuem» als eigene Kompetenz ausgewiesen wird, zeigt die Autorenschaft die Wichtigkeit dieser Kompetenz auf.

Tabelle 22: Erweiterung – Kompetenzdimension Mindset

Zusätzliche Kompetenz	Interviewabschnitt
Offenheit gegenüber Neuem	Interview 3, Z. 337 Interview 4, Z. 341-342 Interview 5, Z. 350-351 Interview 6, Z. 240-241 Interview 7, Z. 168-170 Interview 8, Z. 391

Eine zentrale Sub-Kompetenz für innovationsorientierte Führungskräfte im Allgemeinen ist die «Offenheit gegenüber Neuem». Sechs Interviewpartner:innen haben zu dieser Kompetenz mindestens eine Aussage gemacht. Beispielsweise beschreibt Interviewpartner:in 5, dass Offenheit mit Selbstsicherheit

verbunden sei (Z. 350-351). Diese Aussage bestätigt Interviewpartner:in 4 und fügt hinzu: «Offen auch für Dinge sein, die den Status-Quo *challengen*» (Z. 342). Weitere Schilderungen der Interviewpartner:innen beflügeln das Argument, dass Offenheit eine wichtige Kompetenz für Innovation Leader ist (Interview 3, Z. 337; Interview 7, Z. 240-241; Interview 8, Z. 391). Interviewpartner:in 7 bezieht die Offenheit gegenüber Neuem klar auf die ICT-Branche. Es sei wichtig, offen zu sein, da die Branche in einem schnellen Wandel sei und fortlaufendes Lernen und Adaptieren eine Grundvoraussetzung bilde (Interview 7, Z. 168-170).

5 Diskussion

Im folgenden Kapitel wird die vorliegende Arbeit zusammengefasst und festgehalten, ob die definierten Fragestellungen mittels Auswertung beantwortet werden können. Es wird aufgezeigt, welche Bedeutung die Resultate für die Praxis sowie für die bisherige und weitere Forschung haben. Abschliessend wird ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten verfasst.

5.1 Rückblick

Die vorliegende Arbeit setzte sich zum Ziel, das in einer Studie von Kaudela-Baum und Nussbaum ((a), ohne Datum) erarbeitete OIL-Kompetenzmodell zu validieren und zu erarbeiten, um welche Kompetenzen das Modell erweitert werden kann. Mit der ausgewählten Methodik wurden Parallelen zur Praxis gezogen und festgehalten. Als theoretische Grundlage der Arbeit diente das OIL-Kompetenzmodell sowie die Definition von wichtigen Begriffen. Des Weiteren wurde auf Eigenheiten der ICT-Branche, wie Merkmale und Herausforderungen, eingegangen. In der Arbeit wird beschrieben, dass die Datenerhebung anhand einer qualitativen Sozialforschung durchgeführt wurde und die Resultate anhand der Themenanalyse ausgewertet wurden. Diese Methodik erlaubte es schlussendlich im Ergebniskapitel die Parallelen zwischen dem theoretischen OIL-Kompetenzmodell sowie der Praxis aufzuzeigen. Abschliessend werden die Kompetenzen festgehalten, um welche das Kompetenzmodell erweitert werden kann.

5.2 Einschätzung Ergebnisse

Im Verlaufe der Arbeit wurde klar, dass sich die gewählte Methode – die qualitative Sozialforschung – gut eignet, um das OIL-Kompetenzmodell zu validieren und weiterzuentwickeln. Die Fragestellungen konnten somit beantwortet werden.

Nichtsdestotrotz darf der Unterschied zwischen Theorie, welche auf Literatur basiert, und Praxis, welche sich auf Berufserfahrungen bezieht, nicht vernachlässigt werden. Es kann beobachtet werden, dass die Interviewpartner:innen vor den Interviews noch nicht mit dem OIL-Kompetenzmodell in Berührung gekommen sind. Deshalb wurden in den Interviews die sechs Handlungsfelder nicht explizit erwähnt und auch die Sub-Kompetenzen eher anhand von praktischen Beispielen beschrieben. Alle acht Interviewpartner:innen üben eine Führungsposition, welche mit Innovation konfrontiert ist, innerhalb der ICT-Branche, aus. Aufgrund dessen verfügen alle über das notwendige Wissen, welche Kompetenzen von Innovation Leaders benötigt werden und welche nicht. Daraus lässt sich schliessen, dass die Resultate auf Erfahrungswerten basieren. Werden die Ergebnisse miteinander verglichen, kann festgestellt werden, dass viele Interviewpartner:innen dieselben Werte und Ansichten vertreten, was spannende Erkenntnisse sind. Dies bestätigt unter anderem, dass die Resultate zuverlässig sind.

Die Interviewfragen sind sorgfältig ausgearbeitet worden, um relevante Informationen zu den einzelnen Themenfeldern sammeln und die Meinungen und Perspektiven der Interviewpartner:innen abbilden zu

können. Insgesamt liefern die Interviews wichtige Einsichten und Erfahrungen, die für die Studie von Kaudela-Baum und Nussbaum ((a), ohne Datum) von grosser Bedeutung sind.

Die Aussagen der Interviewpartner:innen treffen in erster Linie auf Innovation Leaders in der ICT-Branche zu. Dennoch beinhalten die Ergebnisse allgemeine Kompetenzen, welche auf innovationsorientierte Führungskräfte in allen Branchen zutreffen. Werden die Entwicklungen von Organisationsformen in Unternehmen allgemein betrachtet, kann festgestellt werden, dass Unternehmen immer mehr Wert auf zwischenmenschliche Beziehungen legen und versuchen, eine flache Hierarchie umzusetzen (Lippold, 2019). Gerade deswegen können die aus den Interviews erarbeiteten Erkenntnisse nicht nur ausschliesslich auf Führungskräfte der ICT-Branche, sondern auch in anderen Bereichen angewandt werden.

Eine Einschätzung, ob die vorliegenden Auswertungen aussagekräftig sind, kann nicht abschliessend abgegeben werden. Die Autorenschaft ist der Meinung, dass hierfür eine höhere Anzahl an Interviews hätte durchgeführt werden müssen. Dies war aufgrund des knappen Zeitplans aller Beteiligten nicht möglich.

Die Ergebnisse der Interviews werden hauptsächlich mit dem OIL-Kompetenzmodell aus der Theorie von Kaudela-Baum & Nussbaum ((a), ohne Datum) verknüpft. Diese Verbindung erfolgt in den meisten Fällen sehr gut. Es zeigt sich, dass ungefähr 44 der 54 Kompetenzen validiert werden können und das Modell um acht weitere praktische Kompetenzen ergänzt werden kann.

5.3 Praxisbezug und Ausblick

Eine bestehende Problematik ist der Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Aus dem theoretischen OIL-Kompetenzmodell werden Sub-Kompetenzen aus der Literatur abgeleitet. Anhand der Auswertung der Interviews wird festgestellt, dass eine solche theoretische Annährung nur schwierig in die Praxis umgesetzt werden kann. In der Praxis entstehen Kompetenzen, indem sie über Erfahrungswerte zum Vorschein kommen und anhand diesen eine Sub-Kompetenz definiert wird, die dann beispielsweise in einem Rekrutierungsprozess gewichtet wird. Aufgrund des hohen Fachkräftemangels wird es Unternehmen in der ICT-Branche kaum möglich sein, alle diese Kompetenzen bei einer Fachkraft vorauszusetzen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das Modell vor allem für Weiterbildungsprogramme und die Entwicklung der innovationsorientierten Führungskräfte, die bereits in den Unternehmen angestellt sind, nützlich sein kann.

Es lässt sich abschliessend festhalten, dass das erweiterte OIL-Kompetenzmodell für Unternehmen, die Innovation fördern möchten, eine gute, praxisorientierte Basis bildet, um Führungskräfte aus- und weiterzubilden. Das Modell kann und sollte stets weiterentwickelt werden, damit die aktuellen Entwicklungen in der Wirtschaft, wie auch der Gesellschaft berücksichtigt werden und der Praxisbezug beibehalten werden kann.

Anhang

Anhang A: Literaturverzeichnis

Adjei, D. A. (2013). Innovation Leadership Management. *The International Journal of ICT and Management (IJICTM), Management IJITM Vol. I*(Issue 2), 103-106. https://www.ijictm.org/pdf/folder-1/2013-07-30-11-17-24.pdf

Arnold, R. (2021). *Agile Führung aus Geschichten lernen*. Carl Hanser Verlag.

Barsh, J., Capozzi, M. M. & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *The McKinsey Quarterly*, *1*, 37-47.

Bensmann, D. (2018). *Netzwerke: Eine innovative Organisationsform nutzen und managen*. Haufe.

Blecker, T. & Gemünden, H. G. (2012). *Innovatives Produktions- und Technologiemanagement: Festschrift für Bernd Kaluza (German Edition)* (Softcover reprint of the original 1st ed. 2001). Springer.

Böcker, J. & Klein, M. (2012). *ICT-Innovationen erfolgreich nutzen: Wie Sie Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen sichern* (2012. Aufl.). Springer Gabler.

Braun-Dubler, N. B.-D. (2022). ICT-Fachkräftesituation: Bedarfsprognose 2030 [ICT-Berufsbildung Schweiz]. In *ict.iwsb.ch*. Abgerufen am 24. November 2022, von https://www.ict-berufsbildung.ch/berufsbildung-mit-abstand-groesste-zubringerin-an-ict-fachkraeften

Broy, M. (2019). *Einführung in die Grundlagen der Softwareentwicklung*. SpringerLink. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-26302-7_1?error=cookies_not_supported&code=2aa88b08-8ff3-45a1-83b7-2c20bdb41c8e

Bruch, H., Krummaker, S., Vogel, B., Behse, M. & Eichenberg, T. (2006). *Leadership – Best Practices und Trends* (2006. Aufl.). Gabler Verlag.

Dröge [Qualitativ Forschen]. (2021, 3. November). *QSF101: Methodenkapitel schreiben (qualitative Sozialforschung)* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=6uH6Wjahp8g

Emami, A. & Dimov, D. (2015). Degree of innovation and the entrepreneurs' intention to create value: a comparative study of experienced and novice entrepreneurs. *SpringerLink*. https://link.springer.com/article/10.1007/s40821-016-0068-y?error=cookies_not_supported&code=414cb99b-1a72-41a5-bcd7-92439385d0f1

Exploration und Exploitation: Stand und Perspektiven der internationalen Diskussion (R. Vogel, Übers.). (2011). *Universität Hamburg, 10*.

Franken, R. & Franken, S. (2020). *Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen: Mit Fallstudien und Praxisbeispielen* (2., überarb. u. erw. Aufl. 2020). Springer Gabler.

Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (2. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). utb GmbH.

Gliddon, D. & Rothwell, W. (2018). *Innovation Leadership* (1. Aufl.). Routledge.

Goll, J. & Hommel, D. (2015). *Mit Scrum zum gewünschten System* (1. Aufl. 2015). Springer Vieweg.

Helmold, M. (2021). New Work, Transformational and Virtual Leadership. *Management for Professionals*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8

Hernández-Perlines, F. & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology, 11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290

Heyna, P. & Fittkau, K. (2021). *Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik (essentials)* (1. Aufl. 2021). Springer Gabler.

Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. (2014). *Leadership — mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen* (5. Aufl. 2015). Gabler Verlag.

Homma, N., Bauschke, R. & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen* (2014. Aufl.). Springer Gabler.

Industrielle Cybersicherheit: ein Wachstumsmarkt. (2021). *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 116*(12), 857-857. https://doi.org/10.1515/zwf-2021-1019

Jansen, J. J., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*(1), 5-18. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008

Junker, C., Baaken, T., Riemenschneider, F., Schmidt, A. L. & Petzold, N. (2021). *Disruptive Innovation und Ambidextrie: Grundlagen, Handlungsempfehlungen, Case Studies*. Springer Gabler.

Kahn, K. (2014). *New Product Forecasting*. Routledge.

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons, 61*(3), 453-460. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011

Kaudela-Baum, S., Holzer, J. & Kocher, P. (2014). *Innovation Leadership: Führung zwischen Freiheit und Norm (uniscope. Publikationen der SGO Stiftung)* (2014. Aufl.). Springer Gabler.

Kaudela-Baum, S. & Nussbaum, J (a). (ohne Datum). *Organisational leadership competencies for innovation: A literature review and conceptual framework*.

Kaudela-Baum, S. & Nussbaum, J (b). (ohne Datum). *Organisational leadership competences for innovation: A literature review and conceptual framework* [Vorlesungsfolien; Powerpoint].

Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor (Springer-Lehrbuch)* (2., überarb. Aufl. 2014). Springer.

Knieps, G. (2019). Internet der Dinge und die Zukunft der Netzökonomie. *Wirtschaftsdienst, 99*(5), 348-354. https://doi.org/10.1007/s10273-019-2455-3

Kronawitter, E. (2013). *Führen ohne Druck: Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und vertriebsabhängige Vergütungen* (E-Book). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-01022-5_31

Kusay-Merkle, U. (2021). *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: Für mittlere und kleine Projekte* (2., erw. u. verb. Aufl. 2021). Springer Gabler.

Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A. & Pellegrini, L. (2016). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, *29*(1), 105-118. https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1210119

Lippold, D. (2019). *Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung (essentials)* (1. Aufl. 2019). Springer Gabler.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. A. (2018). *Strategisches Management: Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen* (7.). Versus.

Lutschewitz, C. (2020). *Storytelling und Leadership: Inspirieren und motivieren durch Geschichten (essentials)* (1. Aufl. 2020). Springer Gabler.

Mann, S. (2016). *The Research Interview: Reflective Practice and Reflexivity in Research Processes* (1st ed. 2016). Palgrave Macmillan.

Mheidly, N. (2020). *Coping With Stress and Burnout Associated With Telecommunication and Online Learning*. Frontiers. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.574969/full?utm_source=researcher_app

Mühlenhof, M. C. & Buchenau, P. (2017). *Chefsache Intrinsische Motivation: E-Book inside* (1. Aufl. 2018). Springer Gabler.

National Institute of Standards and Technology. (2018). *Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*. baltimorecityschools.org. https://www.baltimorecityschools.org/sites/default/files/inline-files/NIST.CSWP_.04162018.pdf

Northouse, P. G. (2017). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (004 Aufl.). SAGE Publications, Inc.

Open Innovation in the ICT Industry: Substantiation from Poland (J. Ober, Übers.). (2022). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3), 158. https://doi.org/10.3390/joitmc8030158

Roehl, H. & Asselmeyer, H. (2016). *Organisationen klug gestalten: Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management*. Schäffer-Poeschel Verlag.

Rowold, J. & Bormann, K. C. (2015). *Innovationsförderndes Human Resource Management: Grundlagen, Modelle und Praxis* (1. Aufl. 2015). Springer Gabler.

Schellinger, J., Tokarski, K. O. & Kissling-Näf, I. (2019). *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis* (1. Aufl. 2020). Springer Gabler.

Schircks, A. D., Drenth, R. & Schneider, R. (2017). *Strategie für Industrie 4.0: Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation* (1. Aufl. 2017). Springer Gabler.

Schmidt, B. & Wytzisk, A. (2019). Nachhaltigkeitsaspekte in der Softwareentwicklung. In *Nachhaltiges Management* (S. 651-668). Marco Englert & Anabel Ternès.

Schwarz, J. & Kohler, F. (2021). *Sampling*. Hochschule Luzern. https://www.empirical-methods.hslu.ch/forschungsprozess/qualitative-forschung/sampling/

ScienceDirect. (2020). *ICT as a driver of economic growth: A survey of the literature and directions for future research*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596120300148

Taylor, S. P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, *05*(11), 128-146. https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010

Vahs, D. & Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung* (5. überarbeitete Auflage 2015). Schäffer-Poeschel.

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen* (1. Auflage 2004). Hogrefe Verlag.

Wunker, S. (2012). Better growth decisions: early mover, fast follower or late follower? *Strategy & Leadership*, *40*(2), 43-48. https://doi.org/10.1108/10878571211209341

Zerfaß, A. & Möslein, K. M. (2009). *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation* (2009. Aufl.). Gabler Verlag.

Zurbriggen, L., Kohler, F., Dröge, K. & Hodel, M. (2018). Qualitative Interviews meistern. In *Vorbereiten, durchführen, auswerten*. Cornelsen Schweiz AG.

Anhang B: OIL-Kompetenzmodell

	Know-how	Fähigkeiten	Mindset
Mission und Vision	Verständnis der Bedürfnisse des (globalen) Marktes, der Kundenbedürfnisse und der Vermarktung von Innovationen	Eine klare Vision kommunizieren	Hervorhebung der Bedeutung innovativer Arbeit
	Methoden des Changemanagements	Sich um die Kunden kümmern	Wertschätzung und Förderung des intellektuellen Austauschs
	Verstehen der strategischen Ziele für organisatorische Innovation und Leistungskennzahlen	Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden, um den Erfolg der Innovation zu gewährleisten	Bereitschaft, langfristig zu denken
Klima und Werte	Mit verschiedenen Kulturkonzepten und Kulturentwicklungsmethoden vertraut sein	Ein psychologisches sicheres Arbeitsumfeld schaffen, in welchem Experimentieren gefördert wird	Eine angenehme Atmosphäre schaffen, die Humor und Verspieltheit fördert
	Methoden des Changemanagements kennen	Aufbau und Verbreitung von Geschichten über Innovation	Ungewissheit und Mehrdeutigkeit tolerieren
	Rückmeldungen von externen Stakeholdern, wie Lieferant:innen und Kund:innen einholen	Mitarbeitende motivieren	Fehler akzeptieren und Freiheiten zum Experimentieren bieten
Komplexitätsmanagement und Wissensaustausch	Beobachtung des Marktes und der Trends, einschliesslich des Verhaltens potenzieller Kund:innen	Schaffung und Erhaltung eines Umfelds, das den Wissensaustausch fördert	Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit
	Verstehen der digitalen Technologien zur Unterstützung des Wissensmanagements	Entwicklung von flexiblen und digitalen Strukturen für die Förderung von organisatorischem Lernen	Offen für Lernen und Erkundung / Förderung Lernen aus Erfahrung und Fehlertoleranz bis zu einer Grenze

	Methoden zur Suche nach Vermittler:innen, Sponsor:innen, oder Befürworter:innen, die eine Idee durch den Entscheidungsprozess begleiten	Erweiterung von multikulturellen Erfahrungen für Innovationsexpert:innen und Förderung interdisziplinärer Teams	Delegation von Entscheidungsverantwortung auf niedrige Ebenen
In den Diensten des Systems und der Menschen	Zugang zu den geeigneten Ressourcen wie Fonds, Materialien, Einrichtungen und Informationen haben	Mitarbeitenden helfen, die Initiative zu ergreifen und innovative Lösungen zu erkunden	Wachstum und Entwicklung der anderen mehr fördern als das oder die eigene
	Verstehen wie ein unterstützendes Gespräch mit Mitarbeitenden geführt wird	Mitarbeitenden das Gefühl vermitteln, dass sie anerkannt werden und sie für ihre Einzigartigkeit und Unterschiede wertschätzen	Einfühlsam sein mit dem Wunsch, anderen zu helfen
	Die Bedürfnisse und Gefühle von sich selbst und Mitarbeitenden verstehen	Geduld haben und hilfreich sein. Zuhören, wenn Probleme entstehen	Anderen und sogar sich selbst für die begangenen Fehler vergeben
Beidhändigkeit	Paradoxien und Dilemmas verstehen	Spannungen erkennen und widersprüchliche Orientierungen in für beide Seiten vorteilhafte Lösungen umwandeln	Toleranz für Ambiguität
	Verstehen der Wechselbeziehungen des gesamten Systems	Anwendung geeigneter Führungsstile oder spezifische Führung der Verhaltensweisen	Emotionale Ruhe und Ausgeglichenheit trotz der anhaltenden Spannungen zwischen Exploration und Exploitation
	Verstehen, dass Exploration und Exploitation unterschiedliche Führungsstile und Verhaltensweisen	Flexibles Wechseln zwischen verschiedenen Führungsstilen und	Würdigung des Positiven in Paradoxien und Widersprüchen und sie als Chance zu sehen statt als Hindernisse

	verlangen, sowie andere Kulturen, Strukturen, Prozesse und Systeme voraussetzen	Verhaltensweisen je nach kontextabhängigen Faktoren	
Geteilte Verantwortung	Wissen, dass die «begrenzte Rationalität» der Führungskräfte durch gemeinsame Führung verringert wird	Den Mitarbeitenden ausreichend Arbeitsautonomie geben	Hohe Akzeptanz von Expert:innenführung
	Verstehen, dass kollektive Intelligenz zu besseren Prognosen führen kann	Entwickeln von Zusammenarbeit und aktiver gegenseitiger Unterstützung zwischen mehreren Führenden	Zeigen von Beidhändigkeit in der Führung
	Umgang mit Interessenskonflikten von Führungskräften bei der Zusammenarbeit	Demonstrieren von diplomatischem Geschick	Das Positive in der Vielfalt zu schätzen wissen

Anhang C: Reflexionsbericht zum Projektmanagement

Alle Gruppenmitglieder schreiben eine kurze Reflexion über ihren eigenen Aufgabenbereich bei dieser Projektarbeit. In diesem erläutern sie, welche Schwierigkeiten sich ergaben, welche Erfolge es gegeben hat und wie die Arbeitsvorgangsweise war.

Anna Kramer

Als wir das Thema zugeteilt erhalten haben, war ich, wie alle anderen aus der Gruppe auch, erstmal ein wenig überfordert, da ich mich zu Beginn der Arbeit kaum mit der ICT-Branche befasst habe und mir vieles unbekannt war. Dass wir uns in einem ersten Schritt geeinigt haben, dass sich jeder intensiv mit der Literaturrecherche auseinandersetzt, hat sich rückblickend ausbezahlt. Wir konnten dadurch schon früh das Grundlagenkapitel verfassen und waren dadurch besser auf die Interviews vorbereitet. Bei der Suche nach geeigneten Interviewpartner:innen waren wir vor eine Herausforderung gestellt. Da wir ziemlich viele Anfragen versenden mussten, bis wir die entsprechenden Zusagen erhalten haben, war ich in dieser Zeit etwas angespannt. Aufgrund dessen haben sich auch intensive Diskussionen innerhalb der Gruppe ergeben. Dank einer offenen Kommunikation ist es uns gelungen, diese Unsicherheiten und Unklarheiten zu klären. So haben wir es schlussendlich geschafft, die benötigten Interviews durchzuführen. Ich bin überrascht, dass jedes der acht Interviews sehr ergiebig für die Auswertung war. Die nächsten Unklarheiten sind kurz vor Beginn des Verfassens des Auswertungskapitel entstanden. Wir haben mehr als einen Anlauf gebraucht, bis allen klar war, wie wir genau vorgehen möchten. Für mich sind wir alle an dieser Arbeit gewachsen. Ich habe nicht nur spannende Erkenntnisse in einem neuen Themengebiet gewonnen. Der gegenseitige Austausch hat mir einmal mehr gezeigt, wie wichtig eine offene Kommunikation innerhalb eines funktionierenden Teams ist.

Jana Meyer

Begonnen habe ich mit dem Grundlagenkapitel. Dort wartete die erste Schwierigkeit auf mich: Was genau bedeutet «Innovation Leadership»? Obwohl ich den Begriff «Innovation» schon mehrfach gehört habe, wusste ich nicht ganz genau, was dieser bedeutet. Deshalb habe ich zuerst eine grosse Literaturrecherche gemacht, um einen Überblick über das ganze Thema zu gewinnen. Danach startete ich mit dem Schreiben des Grundlagenkapitels. Zusätzlich ging ich auf die Suche nach Interviewpartner:innen. Dies war für mich die grösste Herausforderung, da ich dutzende Anfragen senden musste, bis ich die erste Zusage bekam. Insgesamt habe ich zwei Interviews geführt und bei einem weiteren war ich als aktive Zuhörerin dabei. Die Durchführung dieser Interviews war aus meiner Sicht sehr erfolgreich. Die Transkription der Interviews war sehr zeitaufwendig und manchmal auch mühsam. Die Auswertung danach ist mir um einiges einfacher gefallen und es zeigte sich, dass die Interviews, welche ich transkribiert habe, informativ waren. Der nächste Schritt war das Ergebniskapitel, bei dem wir uns am Anfang nicht einig waren, wie wir es strukturieren sollten. Schliesslich fanden wir eine Lösung, welche für alle gut gepasst hat. Die Verfassung des Ergebniskapitel war nicht immer einfach, da man eine grosse Menge

an Informationen verarbeiten musste. Schlussendlich blieb nur noch die Überarbeitung, welche sehr langwierig war. Die Arbeit in der Gruppe hat aus meiner Sicht gut funktioniert.

Sarah Muff

Für mich war diese Projektarbeit eine grosse Herausforderung, da ich von der Hochschule HEG, Genf an die HSLU wechselte und direkt im dritten Semester einstieg. Ich war weder mit der Struktur der Arbeit noch mit den Begriffen vertraut und hatte noch nie eine solche empirische Arbeit geschrieben. Aus diesem Grund brauchte ich viel Zeit, um mir einen Überblick zu verschaffen. Meine Teammitglieder unterstützten mich, wobei ich viel von ihnen lernen konnte.

Ein sehr zeitaufwändiger Teil war die Suche nach Interviewpartner:innen. Nach intensiver Sucharbeit hatten wir das Glück, interessante Interviewpartner:innen zu finden. Ich fand die Interviews hochinteressant. Diese acht Interviews, von denen ich zwei selbst führte und bei zwei weiteren zuhörte, gaben mir neben der Literaturrecherche einen praktischen Einblick in die ICT-Branche. Die Transkription der Interviews empfand ich als sehr zeitraubend, zumal wir die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt hatten. Auch das Verfassen des Ergebniskapitels empfand ich als komplex, da wir eine grosse Menge an Informationen verarbeiten mussten. Alles in allem ist es uns gelungen eine Forschungsarbeit zu schreiben, hinter der wir stehen können.

Morris Scherz

Als die Themenwahl bekannt wurde, stellte sich in der Gruppe rasch eine Überforderung ein. Ich als Gruppenleiter hatte die Aufgabe, einen strukturierten Arbeitsablauf zu Beginn der Arbeit zu vermitteln. Diesen galt es über das ganze Semester zu verfolgen, sodass Termine und Abgaben eingehalten werden konnten. Trotz manchen Problemen bin ich grundsätzlich mit der Arbeit des Teams zufrieden.

Meine Hauptaufgaben während des Semesters lagen bei der Führung des Teams und der Kommunikation mit unseren Fach- und Methoden-Coaches. Zusätzlich habe ich mich bei vier Interviews beteiligt. Vorab muss die Interviewsuche erwähnt werden. Diese war innerhalb der ICT-Branche enorm schwierig. Insgesamt wurden knapp 40 Interviewanfragen gemacht. Von diesen 40 Anfragen erhielten wir 8 Zusagen, 18 Absagen und 20-mal keine Rückmeldung. Trotzdem konnte ich die Interviews mit Unternehmung 4 und Unternehmung 6 führen, was mir für den weiteren Verlauf der Arbeit sehr geholfen hat. Auch das aktive Zuhören bei den Interviews 1 und 2 war sehr hilfreich als Grundverständnis für die Analyse der Ergebnisse.

Die Transkription und genaue Auswertung der Interviews war ein sehr zeitaufwändiger Teil. Im Team wollten wir eine möglichst genaue Auswertungstabelle erstellen, sodass uns das Schreiben des Ergebniskapitels leichter fiel. Tatsächlich hat uns dieser aufwändige Schritt beim Verfassen des Ergebniskapitels viel Zeit gespart.

Das spannende Thema hätte meiner Meinung nach mehr Interviews und Zeit für eine exaktere Validierung der einzelnen Sub-Kompetenzen benötigt. Dennoch bin ich im Rahmen dieses Moduls mit den Ergebnissen zufrieden.

Gasththury Suriyakumar

Als Perfektionistin übernahm ich die Verantwortung für die Kontrolle, wodurch das Layout sowie das Einhalten von Formalitäten dieser qualitativ-empirischen Forschungsarbeit zu meinen Zuständigkeitsbereichen gehörten. Bereits nach der Themenwahl erstellte ich einen Ordner für die gemeinsame Arbeit. Hierbei stellte ich sicher, dass alle notwendigen Informationen und Dokumente in dem geteilten Ordner zu finden waren, um stets den Überblick zu behalten. Weiter erstellte ich das Layout dieser Arbeit und nahm erste Gliederungen der einzelnen Kapitel vor und stellte sicher, dass die inhaltlichen Angaben klar und übersichtlich im Dokument vorzufinden waren. Zudem war ich laufend bemüht, die formalen Vorgaben zu kontrollieren und allfällige Nachkorrekturen den Gruppenmitglieder:innen mitzuteilen.

Die Literaturrecherche, welche zu Beginn durchgeführt wurde, legte den Grundstein für den weiteren Verlauf dieser Arbeit. Hierbei waren alle Teammitglieder bemüht sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Parallel waren wir bestrebt, Interviewpartner:innen zu finden. Dazu ist festzuhalten, dass die Suche nach Interviewpartner:innen eine grosse Herausforderung darstellte, welche in der Gruppe öfters thematisiert wurde. Nachdem wir alle Interviews durchgeführt hatten, mussten wir diese auswerten, was sehr zeitintensiv war. Aber aufgrund der genauen Auswertung und den regelmässigen Team-Meetings konnten wir uns schnell auf eine gute Gliederung des Ergebniskapitels einigen, was die Arbeit deutlich erleichterte.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass alle Teammitglieder im Laufe dieser Arbeit sehr engagiert und hochmotiviert waren. Obwohl die Gruppe willkürlich zusammengesetzt wurde, ergänzten wir uns gut und konnten so zeitgerecht eine zufriedenstellende Arbeit zu Ende bringen.

Anhang D: Interviewleitfaden

Begrüssung und Dank für die Interviewteilnahme

Hintergrund und Zielsetzung des Interviews

Mit dem nachfolgenden Interview soll die Frage beantwortet werden, über welche Kompetenzen innovationsorientierte Führungskräfte verfügen müssen, um die Herausforderungen in ihrem Umfeld erfolgreich meistern zu können.

Wir interessieren uns für Ihre persönlichen Erfahrungen und Ihre Meinung. Es gibt somit keine korrekten oder falschen Antworten.

Unser Verständnis von Innovation Leadership

Um Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden sowie ein einheitliches Verständnis zu gewährleisten, möchten wir hier die Definition von «innovationsorientierter Führung» (engl. Innovation Leadership) der ISPIM (International Society for Professional Innovation Management) aufgreifen:

> Innovationsorientierte Führung umfasst alle Führungspraktiken, die Menschen, Teams, Organisationen und Netzwerke dazu inspirieren und befähigen, Innovationen vom Konzept bis zur Marktreife zu schaffen und umzusetzen. Sie umfasst den gesamten Innovationszyklus mit Blick auf Exploration und Exploitation für einen nachhaltigen Innovationsprozess mit langfristiger Perspektive, um in einem globalen und digital vernetzten Umfeld Wert zu schaffen.

Aufzeichnungserlaubnis und Anonymität

Das Interview wird zu Dokumentations- und Auswertungszwecken aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Sind Sie damit einverstanden, dass das Gespräch aufgezeichnet wird?

➔ Aufzeichnung beginnen

Falls Sie dies wünschen, werden Ihre Angaben lediglich in anonymisierter Form in die Projektarbeit einfliessen. Wünschen Sie eine solche Anonymisierung?

Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview starten?

Einstieg

- Können Sie uns zu Beginn in drei bis vier Sätzen beschreiben, was Sie in Ihrer Position genau tun und womit sich Ihr Team beschäftigt?

Innovation allgemein

- Welchen Stellenwert haben Innovationen in Ihrer Organisation?
- Wie würden Sie Innovation in Ihrer Organisation beschreiben?
  - [Mögliche Impulse, falls keine Antwort: z.B. eher kontinuierlich oder eher disruptiv, eher open oder eher closed Innovation, eher first-mover oder eher fast-follower, etc.]
- Was verbinden Sie persönlich mit dem Begriff «Innovation»?
- Welche Massnahmen trifft Ihr Unternehmen allgemein, um Innovationen zu fördern?

Herausforderungen im Bereich Innovation

- Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit der Förderung von Innovationen in Ihrer Organisation?
- Gibt es in Ihrer Branche im Bereich Innovation besondere Herausforderungen, die in anderen Branchen nicht oder nicht in selbem Ausmass vorzufinden sind? Falls ja, welche?
- Wie können innovationsorientierte Führungskräfte mit diesen Herausforderungen umgehen?
- Können Sie konkrete Beispiele erläutern, wie Sie in der Vergangenheit mit solchen Herausforderungen umgegangen sind?
- Sehen Sie auch Spannungsfelder (oder Zielkonflikte), die innovationsorientierte Führungskräfte berücksichtigen müssen, wenn sie solche Herausforderungen lösen möchten?

Innovationsorientierte Führung

- Welche Rolle kommt Ihrer Meinung nach der Führung im Zuge der Innovationsförderung zu?
- Welche Gestaltungsfelder bieten sich einer innovationsorientierten Führungskraft, um Innovation zu fördern?
  - [Mögliche Impulse, falls keine Antwort: z.B. im Bereich von Strukturen, Strategien, der Kultur, dem Klima, der Systeme, etc.]
  - [Ggf. nachfassen: Wo sehen Sie die Gestaltungsfelder, wenn es darum geht, Innovation in a) Netzwerken / b) Organisationen / c) Teams / oder d) bei sich selbst (Self) zu fördern?]
- Welche Rahmenbedingungen sind Ihrer Meinung nach förderlich, um Innovation zu ermöglichen und zu fördern?
- Haben Sie konkrete Beispiele, wie Führung die Innovationsfähigkeit bei Ihnen beeinflusst?

- Welche konkreten Erwartungen haben Sie an eine innovationsorientierte Führungskraft?
- Worin sehen Sie die grössten Schwierigkeiten und Herausforderungen der innovationsorientierten Führung?
- Können Sie uns Ihre Rolle in Bezug auf die Entwicklung von Innovationen in Ihrer Abteilung oder in Ihrem Team beschreiben.
- Wie hat sich diese Rolle und Ihr Rollenverständnis mit der Zeit verändert oder entwickelt, bspw. während der Corona-Pandemie?

——————————————— [Hauptfokus – vertieft behandeln] ———————————————

- **Kompetenzdimension 1: Wissen/Knowhow**
  - Welches Wissen resp. Knowhow benötigt eine innovationsorientierte Führungskraft Ihrer Meinung nach, um Innovationen erfolgreich fördern zu können?
    [Vertiefen, falls nötig: Weshalb glauben Sie, dass dieses Knowhow zentral ist für innovationsorientierte Führung?]
    [Vertiefen, falls nötig: Wie trägt dieses Wissen dazu bei, die zuvor angesprochenen Herausforderungen zu meistern?]
  - Welche Rolle spielt fachspezifisches Wissen in Ihrer Führungsarbeit?

- **Kompetenzdimension 2: Fähigkeiten**
  - Über welche Fähigkeiten sollte eine innovationsorientierte Führungskraft Ihrer Meinung nach verfügen, um Innovationen fördern zu können?
    [Vertiefen, falls nötig: Weshalb sind dies die zentralen Fähigkeiten?]
    [Vertiefen, falls nötig: Wie tragen diese Fähigkeiten dazu bei, die zuvor angesprochenen Herausforderungen zu meistern?]
  - Welches sind zentrale Fähigkeiten, die Sie in Ihrer Rolle als innovationsorientierte Führungskraft regelmässig einsetzen?

- **Kompetenzdimension 3: Mindset**
  - Mit welcher Einstellung sollte eine innovationsorientierte Führungskraft Ihrer Meinung nach an ihre Arbeit gehen?
    [Vertiefen, falls nötig: Weshalb braucht es eine solche Einstellung?]
    [Vertiefen, falls nötig: Wie hilft eine solche Einstellung, die zuvor angesprochenen Herausforderungen zu meistern?]
  - Welche Eigenschaften oder welches Mindset darf eine innovationsorientierte Führungskraft Ihrer Meinung nicht haben? Weshalb?

- Sehen Sie eine Veränderung in Bezug auf zentralen Kompetenzen von Führungskräften im Bereich Innovation heute im Vergleich zu früher?
- Welche Themen gehören für Sie in unbedingt in eine Weiterbildung für innovationsorientierte Führungskräfte?
- Stellen Sie sich vor, Sie haben die Möglichkeit, ein solches Programm mitzugestalten; welche Fähigkeiten sollten geschult werden?

Abschluss

- Welchen Ratschlag würden Sie einer jungen Führungskraft, welche in der ICT-Branche Innovationen vorantreiben möchte, mit auf den Weg geben?
- Gibt es noch weitere Themen oder Aspekte, die Ihrer Meinung nach im Zusammenhang mit innovationsorientierter Führung wichtig sind, während dem Interview aber noch nicht angesprochen wurde?

Dank und Verabschiedung

Anhang E: Eidesstattliche Erklärung

Wir erklären, dass es sich bei dem eingereichten Text mit dem Titel «*Welche Parallelen können zwischen Eigenschaften von Innovation Leaders der ICT-Branche und dem ausgearbeiteten Kompetenzmodell gezogen werden? Und um welche Aspekte kann das Modell erweitert werden?*» um eine von uns und ohne unerlaubte Beihilfe in eigenen Worten verfasste Arbeit handelt.

Wir bestätigen, dass die Arbeit in keinem ihrer wesentlichen Bestandteile bereits anderweitig zur Erbringung von Studienleistungen eingereicht worden ist.

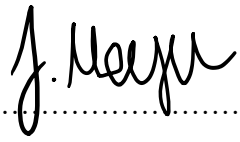
Sämtliche Bezugnahmen auf in der oben genannten Arbeit enthaltene Quellen sind deutlich als solche gekennzeichnet. Wir haben bei Übernahmen von Aussagen anderer Autorinnen und Autoren sowohl in wörtlich übernommenen Aussagen (=Zitate) als auch in anderen Wiedergaben (=Paraphrasen) stets die Urheberschaft nachgewiesen.

Wir nehmen zur Kenntnis, dass Arbeiten, denen das Gegenteil nachweisbar ist – insbesondere, indem sie Textteile anderer Autoren ohne entsprechenden Nachweis enthalten – als Plagiate im Sinne der Aufnahme- und Prüfungsordnung der Hochschule Luzern (Art. 24) betrachtet und mit rechtlichen und disziplinarischen Konsequenzen geahndet werden können.

Luzern, 04. Januar 2023



Anna Kramer



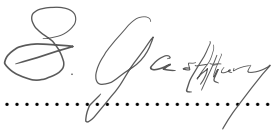
Jana Meyer



Sarah Muff



Morris Scherz



Gasththury Suriyakumar