

## Semesterarbeit

CASIN 01/10

# Der Zusammenhang von Kulturfaktoren und Innovationsfähigkeit sowie die Möglichkeiten gezielter Einflussnahme durch das Management

Autoren: Uta Kroll  
Gartenhofstrasse 6  
8004 Zürich

+41 79 788 80 51  
uta.kroll@gmx.ch

Niklaus Blaser  
Haldlerstrasse 10  
8311 Brütten

+41 79 328 09 11  
niklaus.blaser@bluewin.ch

Referent: Thomas Ifanger

September 2010

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Kultur als Faktor der Innovationsfähigkeit .....	2
2.1 Was ist Kultur, was sind Kulturfaktoren?.....	2
2.2 Wie kann die Kultur von Regionen und Ländern beschrieben werden? .....	3
2.2.1 Kulturelle Dimensionen nach Geert Hofstede .....	3
2.2.2 Länderspezifische kulturelle Dimensionen nach Geert Hofstede .....	5
2.2.3 Verbindung der länderspezifischen Innovationsfähigkeit und der entsprechenden kulturellen Dimensionen .....	5
2.3 Firmenkulturen und deren Einzelfaktoren .....	7
2.3.1 Arbeiten von Prof. Dan Denison.....	7
2.3.2 Starke Kulturen und Innovation.....	8
2.4 Kulturen als Resultat von persönlichen Einzelpräferenzen.....	9
2.4.1 Die vier Ausprägungen der persönlichen Präferenzen nach MBTI .....	9
2.4.2 Verknüpfung der MBTI Typen und Innovation.....	10
2.4.3 Persönliche Präferenzen und das resultierende Veränderungsverhalten .....	12
2.5 Gemeinsamkeiten aus Literatur und Lehre .....	13
3 Erkenntnisse aus der Kulturbetrachtung dreier Unternehmen.....	13
3.1 Einleitung.....	13
3.2 Betrachtungen dreier Unternehmenskulturen.....	14
3.2.1 Innovation bei Apple oder Innovation mit Steve Jobs.....	14
3.2.2 IBM erlernt neu Innovation.....	18
3.2.3 Googles Innovationsansatz.....	23
4 Allokation der Erkenntnisse auf den Innovationsprozess und eine Diskussion des Führungsstils .....	26
5 Fazit .....	29
Literaturverzeichnis.....	IV
Anhang A .....	VI
Anhang B .....	VII

## Management Summary

Die Arbeit geht der Frage auf den Grund, inwieweit Zusammenhänge zwischen Innovationsfähigkeit und der vorherrschenden Kultur im Unternehmen bestehen und wie diese für die Innovationsfähigkeit bestimmenden Kulturfaktoren durch das Management beeinflusst werden können.

Die persönliche Präferenz jedes Einzelnen beeinflusst die Kultur von Teams, Organisationen und Ländern. Verschiedene Typen von Menschen haben je eigene Vorlieben. Diese machen Menschen unterschiedlich motiviert und geeignet für verschiedene Aufgaben in Unternehmen, auch bezüglich Innovation. Es zeigt sich, dass für die vielschichtigen Aufgaben in Unternehmen eine Vielfalt von Persönlichkeitstypen vorteilhaft ist. Dies trifft auch für die Innovationsfähigkeit zu. Zu stark homogene Teams mögen einfach zu führen sein, zeigen aber Schwächen bei den breiten Anforderungen, die für die Innovationsfähigkeit notwendig sind.

Für innovative Organisationen und Unternehmungen wichtige kulturelle Ausprägungen sind Veränderungs- und Lernbereitschaft, Offenheit gegenüber Ideen und Informationen von aussen, Kommunikationsfähigkeit, aber auch die visionäre, längerfristige Ausrichtung der Unternehmung, welche Sicherheit vermittelt und dadurch Raum für Risiko- und Innovationsfähigkeit schafft.

Ähnliche Faktoren zeigen sich bei der Innovationsfähigkeit von Ländern und Regionen. Förderliche Kulturelemente sind eine tiefe Machtdistanz, sprich tiefe Barrieren zwischen Hierarchiestufen und flache Hierarchien sowie eine gesunde Gelassenheit gegenüber Unsicherheiten. Hohe Werte stellt man bei innovativen Ländern bezüglich dem Stellenwert der Individualität und des Strebens nach persönlichem Freiraum fest.

Die differenzierte Betrachtung von drei gemeinhin als innovativ positionierten Firmen, Apple, IBM und Google zeigt auf, dass verschiedenste Ansätze zu hoher Innovationsfähigkeit führen können. Charismatische Führer wie Steve Jobs, gezielte Kulturveränderungsmassnahmen wie sie von Lou Gerstner für den Turn-Around bei IBM durchgeführt wurden oder die Bereitstellung von innovationsfördernden Arbeitsmodellen und Arbeitsplatzgestaltungen wie bei Google.

Alle drei Beispiele zeigen, dass der Führung, dem Management eine zentrale Rolle bei der (Um)-Gestaltung von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen zukommt.

Das Ausfüllen dieser Führungsrolle ist für den Fortbestand und die Wertvermehrung von Firmen eminent. Entsprechend sollte sich jede Führungskraft über die vorhandene Firmenkultur und die Möglichkeiten der Beeinflussung und Steuerung derselben in Richtung einer innovationsfördernden Kultur klar sein und Verhaltensmuster, welche diesen Kulturen zuwiderlaufen, vermeiden.