FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

The Role of Human Resources and Leadership in Sustaining a Positive Innovation Culture

Final Thesis in the European Business Programme

Submitted by:	Judith Rogoll
Registration number:	947888
First Examiner:	Professor Dr. Sonja Öhlschlegel-Haubrock
Second Examiner:	Dr. Sandra L. Fisher
Submitted on:	4 March 2021

Expertise
and insight
for the future

Judith Rogoll

The Role of Human Resources and Leadership in Sustaining a Positive Innovation Culture

Metropolia University of Applied Sciences

European Business Programme

Bachelor of Arts

Thesis

04.03.2021

Table of Contents

List of Abbreviations V

List of Figures VI

List of Tables VII

1 Introduction 1

1.1 Motivation and Objectives 1

1.2 Structure of the Thesis 2

2 Terminological and Theoretical Overview 3

2.1 Defining Innovation 3

2.2 Defining Innovation Culture 4

2.3 Characteristics of a Positive Innovation Culture 5

3 Maintaining a Positive Innovation Culture in the Organization 10

3.1 The Role of Human Resources 10

3.1.1 Impact of HR on a Company's Innovation Culture 11

3.1.2 Alignment of HR Practices to Foster a Culture of Innovation 13

3.2 The Role of Leaders 17

3.2.1 Leaders' Responsibility in Maintaining an Innovation Culture 17

3.2.2 Alignment of Leadership Behavior Conducive to Innovation 19

4 Hypothesis Development 22

5 Empirical Study 26

5.1 Structure of the Chapter and Procedure of the Empirical Study 26

5.2 Intention of the Study and Research Method 27

5.3 Study Procedure and Introduction of the Interview Guide 28

5.4 Sampling 30

5.5 Evaluation Method – Qualitative Content Analysis 31

5.5.1 Introduction of the Analysis Technique 31

5.5.2 Quality Criteria in Qualitative Content Analysis 34

5.6 Results and Interpretation 34

6 Discussion 40

6.1 Main Findings of the Empirical Study 40
6.2 Study Limitations 41
7 Conclusion 43
References 45
Appendix 53

List of Abbreviations

C	Company
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
F&E	Forschung und Entwicklung
H	Hypothesis
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IP	Interview Partner
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public Relations
R&D	Research and Development
QDA	Qualitative Data Analysis

List of Figures

Figure 1: Characteristics of an Innovation Culture 10

Figure 2: Hypothesis Model..... 22

Figure 3: The Procedure of the Empirical Study..... 26

Figure 4: Procedural Model 32

List of Tables

Table 1: Introduction of the Selected Experts 31

Table 2: Summary of the Coded Segments 141

1 Introduction

1.1 Motivation and Objectives

In theory as well as in practical management there is a general consensus that innovation is key to a company's long-term success and profitable growth (Herzog, 2011). Given the increasingly fast-changing business environment, companies are pushed to assert their market position by continuously enhancing customer value through innovation (Schoellhammer, 2020). During the current Covid-19 pandemic, the importance of innovation is undiminished and has even risen further as the forecasts of several management consultancies suggest (Deloitte Insights, 2020; McKinsey & Company, 2020). The pandemic has accelerated societal changes, such as the digital transformation and thus forces organizations to become yet better innovators (Deloitte Insights, 2020). To meet these requirements of becoming highly innovation-oriented, the corporate culture of a company plays an essential role (Herzog, 2011). A culture that encourages and promotes innovation, a so-called innovation culture, is crucial to the organization's success in innovation and therefore its long-term survival (Büschgens et al., 2013; Herzog, 2011; Hogan & Coote, 2014). However, according to a study conducted by the Bertelsmann Stiftung (2019), in around half of German companies, innovations are not actively driven forward, which is partly attributable to a missing or deficient innovation culture and illustrates the necessity to deal with this topic. The term innovation culture has gained increasing significance in the literature. Meanwhile, there is comparatively little information available on what sustaining such a culture means in practice and what it entails for human resources (HR) and leadership.

Hence, this thesis aims at identifying what characterizes a positive innovation culture and which roles HR and leaderships play in this context. For this purpose, three key questions are to be answered:

1. What characterizes a positive innovation culture?
2. What are the roles of HR and leadership in maintaining an innovation culture?

3. Are the roles and the approaches of HR and leadership the same for different-sized companies?

By answering the questions, at the end of the thesis, a comprehensive view is provided on what characterizes a positive innovation culture, how it can be sustained and what roles HR and leadership play in this regard. The results of this paper shall draw attention to the topic, increase its understanding and serve as a foundation for further research.

1.2 Structure of the Thesis

To achieve the aforementioned aim, the thesis is divided into a literature review and an empirical study. The literature-based section begins with the definition of innovation which functions as a basis for the further course of the thesis. Afterward, the concept of innovation culture is defined, and its characteristics are elaborated. Building on this conceptual background, the third chapter is focused on how HR and leadership can contribute to maintaining an innovation culture. Based on the findings of the literature review, hypotheses are developed, which shall provide further indications for answering the research questions. In chapter four, expert interviews are conducted that aim to examine the topic from a more practical perspective and to find evidence for the established hypotheses. Due to the small number of expert interviews conducted, the hypotheses cannot be confirmed or rejected but indications can be provided. The qualitative study comprises six expert interviews with HR managers and specialists from North Rhine-Westphalian companies, three smaller ones with up to 700 employees and three larger ones with more than 3,000 employees. After the methodology of the interviews is explained, the extent to which the results provide evidence for the hypotheses is identified. Chapter five encompasses a discussion of the findings of the empirical study as well as the study limitations. Finally, the conclusion in the last chapter provides a concise overview of the findings that have been elaborated on the three aforementioned research questions.

2 Terminological and Theoretical Overview

2.1 Defining Innovation

Even though innovation is a widely-used and very popular word, the literature, repeatedly points out how ambiguous the term still is (Hauschildt et al., 2016; Herzog, 2011; Massa & Testa, 2008). Neither in theory nor practice has a commonly accepted definition become established (Herzog, 2011). However, to avoid misunderstandings and establish a common understanding as a basis for the following literature review and the expert interviews, a precise definition is necessary. For this purpose, this subchapter reviews some of the most common definitions, outlines the fundamental characteristics of an innovation, and subsequently defines the term as it will be used throughout the thesis.

Despite the lack of a common definition, the literature seems to have agreed on novelty as the core feature of innovation (Hauschildt et al., 2016; Vahs & Brem, 2015). In essence, innovation is usually described as new products or processes that differ substantially from the existing ones (Hauschildt et al., 2016; OECD/Eurostat, 2018). Many authors, such as Hauschildt and Salomo (2016) explicitly point out that the concept of innovation is not limited to traditional goods and services but can also apply to all forms of new business processes, new distribution channels, marketing campaigns, sales markets, contract forms, etc. if it concerns a novel combination of purpose and means. Besides the characteristic of novelty, there is also general agreement that a mere invention is not yet considered an innovation (Hauschildt et al., 2016; Massa & Testa, 2008; Schoellhammer, 2020; Vahs & Brem, 2015). In this regard, many authors refer to Joseph Schumpeter, who has decisively coined the term innovation and introduced it to the field of economics (Hauschildt et al., 2016). Schumpeter (1942) as cited in Massa and Testa (2008) argues that an invention only qualifies as an innovation once it is commercialized. This statement is frequently adopted in the literature and often further specified with the claim that a new product must be introduced on the market or a new process be implemented in the organization to be considered an innovation. The sole invention of a novelty is usually not enough to be considered an innovation

(Hauschildt et al., 2016; OECD/Eurostat, 2018). An indication of how innovations can be classified is typically also part of an extended definition. Primarily a dichotomy in product and process innovation has become widely established (Hauschildt et al., 2016; OECD/Eurostat, 2018) Further, the classifications into radical and incremental, revolutionary and evolutionary, etc. have gained widespread acceptance (Hauschildt et al., 2016; OECD/Eurostat, 2018; Schoellhammer, 2020). Incremental innovations are based on improvements of existing products and services whereas the term radical refers to "the development of fundamentally new solutions" (Schoellhammer, 2020, p. 9). In the following, however, these distinctions are not of great relevance, which is why they are not specified in more detail.

In the subsequent course of this paper, an innovation is defined as new goods and services that differ significantly from existing ones by creating a new combination of purpose and means. To demarcate from a sole invention, these novelties must be introduced to the market or implemented within an organization (Hauschildt et al., 2016; Schoellhammer, 2020; Vahs & Brem, 2015).

2.2 Defining Innovation Culture

Similar to the term innovation, there is no commonly accepted definition for the concept of innovation culture in the literature (Herzog, 2011). Some authors approach a precise definition of the term by referring to the general concept of corporate culture and related models, such as Edgar Schein's model "The Three Levels of Culture" (Hogan & Coote, 2014; Vahs & Brem, 2015). In this context, innovation culture is referred to as an "important sub-culture" (Herzog, 2011, p. 68) of the overall organization's culture. Consequently, innovation culture is formed very similarly and its definition builds on and specifies the general definition of corporate culture. As with the definition of organizational culture, the term innovation culture is often described by a set of shared organizational values, norms, and artifacts that result in similar mindsets and behaviors among the members of an organization (Chouteau et al.,

2018; Herzog, 2011; Schoellhammer, 2020). In contrast to the general definition of culture, however, this similar behavior is further specified, e.g. by innovative thinking and behaviors" (Chouteau et al., 2018). A combination of all the aforementioned aspects provides the following definition, which will serve as the basis for the subsequent course of this paper: Innovation culture refers to a subculture of a company's overall organizational culture. It comprises a set of shared basic values, norms, and artifacts that foster innovative thinking and behaviors and that thus create an environment conducive to innovation, (Chouteau et al., 2018; Dobni, 2008; Herzog, 2011; Schoellhammer, 2020)

2.3 Characteristics of a Positive Innovation Culture

The definition elaborated in subchapter 2.2 gives an initial indication of what constitutes an innovation-oriented organizational culture. Yet, the definition alone does not provide an accurate picture of what exactly characterizes this type of culture. In particular, it is not clearly stated which values, norms, and artifacts are exactly conducive to innovation. In the following, the characteristics of an innovation culture are therefore explicitly identified.

Numerous characteristics can be found in the literature. However, since the reviewed literature is mostly primarily concerned with the concept of innovation itself, the characteristics of innovation culture are often not linked to the overarching concept of corporate culture. Since this thesis focuses on organizational culture and not on the construct of innovation, a thorough understanding of the composition of an innovation culture is essential for the resulting implications for HR and leadership as well as the subsequent expert interviews. For this purpose, the characteristics are identified, structured into superordinate topics and, if possible, afterward classified into the respective layer of the model "The three levels of culture" developed by Edgar H. Schein (Schein, 2003). According to this model, corporate culture consists of three main levels. The first one, the so-called artifacts, comprises cultural attributes that are directly perceivable. The second level, the espoused beliefs, values, and norms are hardly observable and the third level, the underlying assumptions, are

deeply anchored in the organizational culture and only subconsciously perceived (Schein, 2003).

A first set of characteristics relates to an organization's "openness to new ideas" (Herzog, 2011, p. 79; Hurley & Hult, 1998, p. 44). Hurley and Hult (1998) mention a direct link between openness to new ideas and a firm's innovativeness, a term which describes an "organization's orientation toward innovation" (Hurley & Hult, 1998, p. 44). To bring forth innovative products, employees need to be attentive, open-minded and passionate about novel approaches (Herzog, 2011).

Creativity, the "seed of all innovation" (Amabile et al., 1996, p. 1155) is closely connected to the characteristic of openness. A general openness to new solutions alone does not lead to the development of novel products and processes but openness must be combined with creativity, which Amabile et al. (1996) define as the actual realization of ideas and as the most important characteristic. Thus, creativity and innovation are often regarded as directly related, which implies that an innovation-oriented culture simultaneously sets a strong focus on creativity (Amabile et al., 1996; Herzog, 2011; Sonnenberg, 1991). The close interconnection of the concepts is further emphasized by Martins and Terblanche (2003), who state that these terms are often used synonymously in the literature. In a positive innovation culture, the innovative behavior that results from this open and creative mindset is actively encouraged and rewarded (Amabile et al., 1996; Sonnenberg, 1991). As encouragement and incentives, as well as rewards for openness and creativity, are perceptible for all employees, these can be considered elements of the artifact level. Creativity itself and the employees' basic openness to new ideas, on the other hand, do not seem to be directly visible but reflected in the company's values and underlying assumptions.

A further fundamental characteristic that forms the basis for creativity and innovation is the corporate value of open and transparent communication (Herzog, 2011; Martins & Terblanche, 2003; Schoellhammer, 2020). This implies enabling and encouraging open discussions among employees, in which everyone is equally allowed to express his or her opinion without feeling the

pressure of having to comply with opinion-restricting company norms. Discussions and conflicts are not considered to be holding things back (Herzog, 2011). They are rather seen as an opportunity for progress (Herzog, 2011). In positive innovation cultures, these valuable discussions take place not only in formal meetings but arise in particular from informal communication, which is therefore explicitly encouraged (Vahs & Brem, 2015). Further, discussions and conflicts are stimulated by teamwork, in particular when team members come from different fields and backgrounds (Herget & Strobl, 2018). Ideally, intensive cooperation and teamwork are not limited by strong divisional and hierarchical thinking (Vahs & Brem, 2015). Especially a flat structure is often regarded as conducive to innovation (Büschgens et al., 2013; Martins & Terblanche, 2003; Vahs & Brem, 2015).

Clustering the characteristics regarding communication and collaboration in Schein's model, the freedom to experiment and share one's opinion can be considered a core value of a firm's innovation culture (Martins & Terblanche, 2003). Assuming that this value is deeply embedded in the organizational culture, it can additionally be considered a basic assumption and thus be classified in the lowest layer of Schein's model. Norms and implicit action guidelines that result from this internalized assumption can be quick and participative decision-making as well as the espoused belief that cooperation and teamwork can drive top performance (Hogan & Coote, 2014; Martins & Terblanche, 2003). Vahs and Brem (2015) point out that open communication and intensive cooperation should also be visible. As examples for visible communication-stimulating elements, they mention the arrangement of workstations conducive to communication and information boards that indicate current project statuses (Vahs & Brem, 2015). Following Schein's model, these can be regarded as innovation promoting artifacts, as they can be directly perceived. The aforementioned core value of freedom can become part of the observable and perceivable corporate culture through certain rituals and routines, such as the agreement that employees use a certain portion of their working time to generate new ideas (Martins & Terblanche, 2003). An example for this is Google, one the world's leading technology companies, that is well known for its special culture. To stimulate creativity and innovation, engineers at Google can

use 20 percent of their working time to pursue projects they have chosen themselves (Flamholtz & Randle, 2011).

The development of innovative products and processes is usually associated with certain risks, primarily the risk of failure (Schoellhammer, 2020; Vahs & Brem, 2015). To raise the chance of creating successful innovations, numerous ideas and attempts are required, which inevitably increases the number of failures (Vahs & Brem, 2015). Therefore, companies that intend to maintain a strong culture of innovation, recognize this correlation and do not regard failures as defeats but as opportunities to learn from them (Herzog, 2011; Vahs & Brem, 2015). Hogan and Coote (2014) suggest that a general affinity toward risk-taking is part of the least visible layer of Schein's model whereas the specific risk tolerance concerning innovation can be considered a company norm and thus be positioned on the second layer, the espoused values, and norms. Visible artifacts that result from these values and norms are, for instance, risky behaviors and decisions as well as encouragements and rewards that accompany these practices (Herzog, 2011).

Connected to learning from failures is a firm's focus on training and development, which is another essential component of an innovation-oriented culture (Hurley & Hult, 1998; Martins & Terblanche, 2003; Škerlavaj et al., 2010; Vahs & Brem, 2015). Developing innovations requires employees to constantly develop and to keep up to date with their expertise and skills (Martins & Terblanche, 2003). As an essentially demanded ability, Martins and Terblanche (2003) point out creative thinking which contributes fundamentally to the generation of new ideas and thus to innovation. Hence, learning is considered to have a key function, which implies that an innovation-oriented culture is immediately related to a strong culture of learning (Martins & Terblanche, 2003; Škerlavaj et al., 2010). Again, this characteristic this represented in all layers of Schein's model. Van Breda-Verduijn and Heijboer (2016) suggest that continuous learning can be reflected in the underlying assumption that people are willing to develop as well as in the espoused value that people do not keep their knowledge to themselves but share it within the organization. At

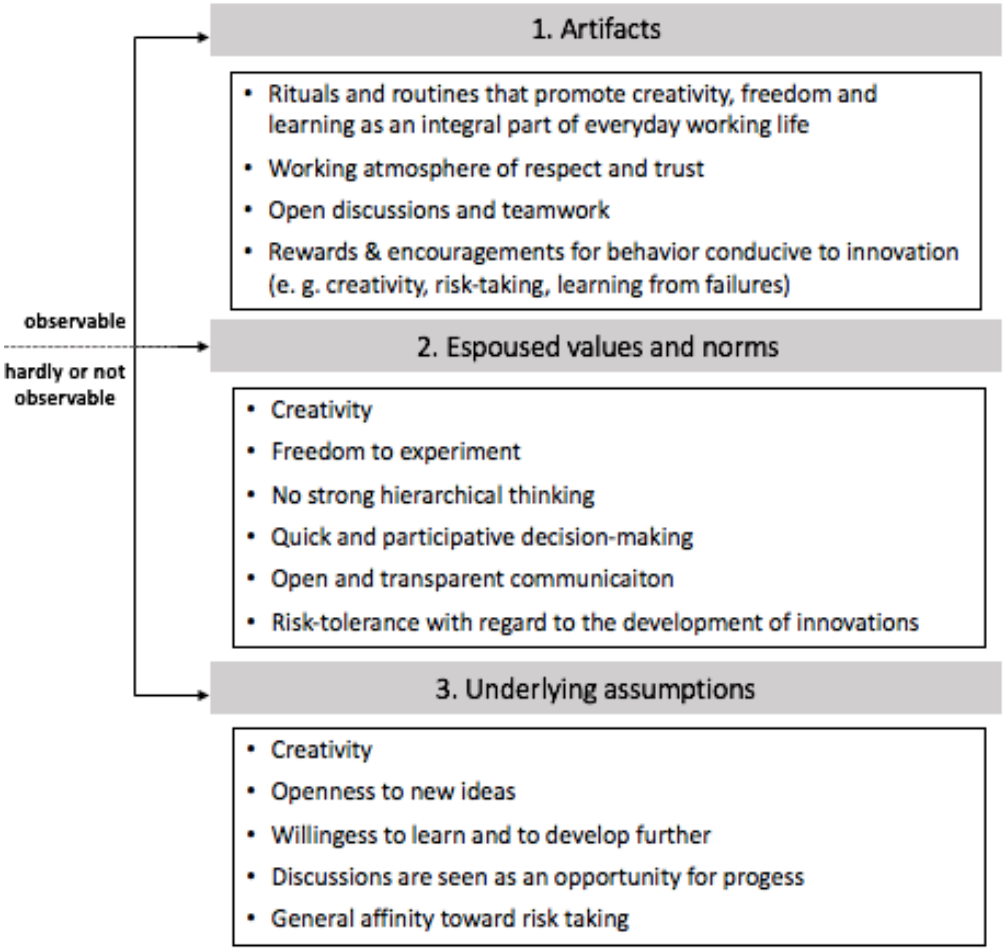
the artifact layer, the role of continuous learning in everyday life becomes visible, for instance, by observing how learning is integrated into the daily work routine and the kind of rewards employees receive for learning progress (van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016).

A further set of characteristics refers to a company's corporate climate. Since, according to Schein and Schein (2017), climate constitutes the observable and tangible part of a culture, these characteristics can be placed on the first layer of their model. A positive innovation culture requires a positive climate of mutual understanding, respect, and trust (Martins & Terblanche, 2003). A working atmosphere in which employees feel safe and trust each other is the basis for high-performing collaboration (Martins & Terblanche, 2003; Vahs & Brem, 2015). As climate results from the values and assumptions of an organization, these characteristics are found in different manifestations in all layers of Schein's model and finally become visible in the form of artifacts (Schein & Schein, 2017).

Having identified several characteristics of an innovation-oriented culture, figure one indicates how these fit into Schein's model and thus comprehensively illustrates what characterizes this type of subculture. The figure does not claim to depict the entirety of all potential characteristics but notes that every organization and every culture is different (van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016). Consequently, there is no formula for the ideal innovation culture and figure one just represents a first general overview that provides the basis for the following leadership and HR implications.

Figure 1

Characteristics of an Innovation Culture



Note. Adapted from Schein and Schein (2017) and Vahs and Brehm (2015)

3 Maintaining a Positive Innovation Culture in the Organization

3.1 The Role of Human Resources

Now that the first chapter has provided the background to what an innovation culture is and how it is characterized, the question arises as to how exactly such a culture can be maintained. Since organizational culture and HR are often considered to be closely interconnected (Bowen & Ostroff, 2004; Lau & Ngo, 2004), the following chapter examines the role of HR in sustaining an innovation-oriented culture. In this regard, both the generic role of HR as well as the

question of how specific HR practices need to be designed to foster innovative thinking and behavior among employees will be discussed.

3.1.1 Impact of HR on a Company's Innovation Culture

In many scientific papers, HR is considered to play a crucial role in sustaining an organizational culture that encourages employees to be creative and to think innovatively (e.g. Lau & Ngo, 2004; Smith et al., 2012). Bowen and Ostroff (2004) as well as Lau and Ngo (2004) state that a company that sets a strategic focus on innovation should adopt this focus in its HR policies and practices. Regarding the role HR takes in fostering a culture of innovation, there is no consensus in the literature (Shipton et al., 2017). In addition to that, the various scientific approaches are not easily comparable as they refer to different variables. On the one hand, some authors directly examine the effect that HR has on the creation of innovation without explicitly referring to the concept and the function of organizational culture in this context (e. g. Bowen & Ostroff, 2004; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Shipton et al., 2017). Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2008), for instance, found a positive relationship between HR and the development of innovation. They suggest that the adoption of certain HR practices "can enhance the likelihood of innovation" (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008, p. 1216). Shipton et al. (2017) also state that HR can directly foster innovative behavior among employees and thus contribute significantly to a company's innovativeness.

On the other hand, some researchers do not state a direct link between HR and innovation but regard culture as a mediator between both variables. Lau and Ngo (2004) state that an "HR system alone may not be able to elicit innovation performance" (p. 699). Instead, they claim that HR practices must be grounded in a corresponding innovation-oriented culture to affect a company's innovation performance. Hence, Lau and Ngo (2004) regard culture as the necessary link between HR and innovation. They suggest that HR has the function of shaping an innovation-oriented culture by aligning the HR system with certain innovation-enhancing drivers like training and team development (Lau & Ngo,

2004). This assumption indicates the imperative of aligning HR practices with the company's culture to support the corporate strategy, such as high innovation performance.

However, before examining individual practices, it is useful to first have a look at how the overall HR system should be aligned to foster a culture of innovation. A company's HR system is defined as a combination of different HR policies and practices that are compatible with each other and support an overarching goal together (Boon et al., 2019). According to Boon et al. (2019), the focus of HR should be on the HR system rather than on single HR practices, as these are so closely interrelated and independent that their effects are difficult to determine separately from each other. This assumption is reflected in several scientific articles that directly examine the impact of HR on the promotion of an innovation culture or innovation performance directly. Jiang et al. (2012), Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2008), Lau & Ngo (2004), Shipton et al. (2017), and Smith et al. (2012) all claim that bundles of HR practices should be analyzed and aligned to encourage innovation rather than examining and adjusting practices in isolation.

Regarding the concrete role of the HR system in creating and maintaining an innovation-oriented culture, Lau and Ngo (2004) state that it has the function to "consciously aim […] at altering employees' schema towards innovation" (p. 692). They further argue that this shared mindset and behavior is particularly fostered if the HR system is strong (Lau & Ngo, 2004). Yet, they do not elaborate on what a strong HR system is and what sets it apart. In this regard, Bowen and Ostroff (2004) and Bednall et al. (2014) provide more specifics. They define HR system strength as the degree of effectiveness to which the HR system conveys to employees what behaviors are expected (Bednall et al., 2014; Bowen & Ostroff, 2004). A strong and thus effective HR system needs to fulfill certain characteristics, according to Bowen and Ostroff (2004). First, it needs to be distinctive, meaning that that the practices are comprehensible, transparent, and relevant for employees. Further, the messages and signals sent by the HR system need to be high in consistency, which implies, for example, that the practices complement each other and are stable over time. The third

essential characteristic is that all decision-makers agree with the practices and the employees view them as fair (Bowen & Ostroff, 2004).

To gain an overview of the signals and messages that the HR system of an innovation-oriented company needs to send, it is necessary to turn back to the literature that deals directly with the subject of innovation and innovation culture. To encourage innovative thinking and behavior in an organization, HR needs to set a strong focus on employee empowerment (Beugelsdijk, 2008; Schoellhammer, 2020; Shipton et al., 2017). This characteristic is seen as a fundamental prerequisite for employees to be creative, constantly develop further, and to tackle challenges and opportunities independently (Beugelsdijk, 2008). Other researchers regard creativity, critical thinking, constant learning, and teamwork as the most relevant attributes to which the entire HR system should be aligned (Hofmann, 2014; Jiang et al., 2012; Lau & Ngo, 2004).

HR has the function to attract, motivate and bind people who fit this culture (Jiang et al., 2012). Further, HR needs to develop and strengthen these key values of an innovation culture and thus create an environment that is conducive to innovation (Lau & Ngo, 2004; Smith et al., 2012). Often this is the function of the HR subunit personnel development, which is considered the mediator of corporate values (Hofmann, 2014). Apart from that, this subunit is usually responsible for training, talent management, and people development and thus for creating a learning culture which has been identified as closely interrelated to an innovation culture in the previous chapter (Hofmann, 2014; Smith et al., 2012). The tight cooperation of HR and leadership is also promoted in this department (Hofmann, 2014).

3.1.2 Alignment of HR Practices to Foster a Culture of Innovation

Having clarified the impact HR has on a company's innovation culture and the significance of aligning the HR system with the values of innovation, this subchapter focuses on how individual HR practices can be designed to promote an innovation-oriented culture. As already indicated, it is advisable, particularly in practice, not to analyze and implement the practices in isolation (Jiang

et al., 2012; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008). However, to get a first concise overview, examining individual practices seems to be a suitable approach. Unlike the HR system, HR practices are the concrete activities of HR, such as job design, hiring and selection, training, rewards, and performance appraisal (Boon et al., 2019). In the following, these practices are analyzed as to how they can be made conducive to innovation.

The first practice that is examined is job design, which refers to the creation of jobs and tasks and intends to design them in such a way that employees can realize their full potential and thus the organizational, as well as the jobholders' requirements, are met (Belias & Sklikas, 2013; Johnson et al., 1990). Jiang et al., (2012) found that job design and creativity, an important predictor of innovation, are significantly positively correlated. One of the most requested job characteristics in terms of innovation-enhancing jobs and tasks is autonomy (Beugelsdijk, 2008). A high degree of autonomy in daily work provides employees with a feeling of empowerment, which in turn enhances their intrinsic motivation to develop creative ideas (Jiang et al., 2012). For this purpose, it is crucial that employees identify with their tasks and receive continuous feedback (Jiang et al., 2012). Further, the tasks must be challenging, motivating and allow the jobholders to gain valuable knowledge and skills as well as to expand their networks (Shipton et al., 2017). This can be attained by regularly exposing employees to new experiences, for example, through challenging projects and job rotation (Beugelsdijk, 2008; Jiang et al., 2012; Shipton et al., 2017; Vahs & Brem, 2015). In this context, a high degree of teamwork is repeatedly suggested and demanded as well (e. g. Jiang et al., 2012; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Shipton et al., 2017). Just like the overall job design, teamwork is also found to be significantly positively correlated to innovation (Jiang et al., 2012). Particularly conducive to fostering an innovation culture are interdisciplinary teams and a strong focus on team cohesion, communication and effective conflict management (Jiang et al., 2012; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Shipton et al., 2017; Vahs & Brem, 2015). However, none of the cited authors elaborates on the concrete measures that HR can take to promote, for example, a high level of team cohesion, especially

when considering that an organization has numerous teams and the HR department is not always directly involved. This point already indicates that HR cannot fulfill the task of maintaining an innovation culture on its own but must rely on close cooperation with leaders instead.

Another key HR practice, which again correlates positively with innovation, is hiring and selection of new employees (Jiang et al., 2012). To actively maintain a positive innovation culture, these processes need to be deliberately designed to attract and select those people who share the company's innovation-related values and thus fit the corporate culture (Flamholtz & Randle, 2011; Martins & Terblanche, 2003). Flamholtz and Randle (2011) even suggest that companies should "embed[..] culture as a key variable in the hiring process" (p. 106). Further, there are certain character traits and skills that distinguish innovative people and for which applicants should therefore be screened during the different hiring and selection processes (Martins & Terblanche, 2003; Smith et al., 2012). These include, among others, a certain degree of intelligence, high task expertise, high intrinsic motivation, curiosity, and an affinity towards risk-taking (Jiang et al., 2012; Martins & Terblanche, 2003). In addition to that, Martins and Terblanche (2003) state that hiring people from diverse backgrounds is highly beneficial as it promotes creativity and the development of innovative ideas. To identify people who match these characteristics, Flamholtz and Randle (2011) suggest that recruiters can ask unconventional interview questions designed to find out how applicants approach problems, how they think, and whether they can develop creative solutions.

In chapter 2.3 a strong focus on training and development was identified as an essential focus of an innovation-oriented culture. Hence, the HR practice of providing employees with comprehensive training programs seems to be crucial for sustaining an innovation culture. Yet, there is no consensus in the literature on whether training is significantly related to innovation performance and the promotion of an innovation-oriented corporate culture. Lau and Ngo (2004), who conducted their study with 322 companies in Hong Kong, point out the essential role of training and its positive effect on innovation. On the other hand, Jiang et al. (2012), for example, found that training does not have

a strong effect on creativity, which they consider the key predictor of innovation. Beugelsdijk (2008) suggests that training is only significantly positively related to incremental innovation, but not to radical innovation. The reason for the different results would need to be examined in more detail in further research. The different study designs, cultural differences, and the interpretation of what exactly qualifies as training might be a possible explanation. As reasons for the low effect of training on innovation, the authors mention that training programs often focus on routine and standard knowledge and skills, which does not encourage innovative thinking (Jiang et al., 2012). Therefore, companies that intend to build and sustain a strong innovation culture need to ensure that training is designed in such a way that they promote creative thinking and behavior (Jiang et al., 2012). To avoid that employees are restricted in their thinking and behavior by routine training, companies' training programs should foster skills that are crucial for innovation, like team skills, communication, creative thinking, and problem-solving skills (Jiang et al., 2012; Lau & Ngo, 2004; Martins & Terblanche, 2003). Additionally coaching and mentoring are deemed to be effective in this context, as these methods can encourage employees to learn from each other and to intensively deal with divergent viewpoints (Shipton et al., 2017).

The relationship of rewards on innovation and innovation culture is equally complex (Beugelsdijk, 2008). If designed and applied effectively, rewards can promote intrinsic motivation and function as incentives for creative behavior and innovation (Lau & Ngo, 2004; Shipton et al., 2017). In this regard, rewards must reinforce innovation-related values, for example, by also acknowledging failures (Martins & Terblanche, 2003). To strengthen team spirit and mutual support, it is likewise advisable to ensure that individual rewards are only used in such a way that they do not undermine the group's sense of togetherness and motivation (Beugelsdijk, 2008).

Performance appraisals are closely related to rewards. Again, the impact on innovation is complex and depends on how the evaluation is performed (Jiang et al., 2012). Performance appraisals that intimidate employees and create a

feeling of supervision and control are likely to result in less creativity, motivation, and initiative (Jiang et al., 2012). In contrast, performance appraisals that convey a sense of support, a tolerance for failure as well as a focus on learning and development can increase employees' intrinsic motivation, which, according to Jiang et al. (2012), significantly contributes to creative behavior.

3.2 The Role of Leaders

The previous chapter 3.1 has revealed the close interrelation of HR and a company's corporate culture as well as the important role the HR department plays in sustaining an innovation culture. However, it has already been indicated that HR cannot perform the function of fostering this kind of culture entirely on its own but must rely on close cooperation with corporate and departmental leaders. In particular, concerning the aforementioned practices, HR and leaders must collaborate closely and pursue the same goals, as "supervisors implement the organization's HR policies and practices" (Bednall et al., 2014, p. 48). More specifically, leadership in the organizational context means directing or influencing employees in such a way that certain goals are achieved (Kesting et al., 2016). With regard to the topic of this thesis, these goals relate to attaining a positive innovation culture and thus a high innovation performance. Just like in the subchapter of HR, the general role of leadership in maintaining an innovation culture is examined first, before specific leadership styles and behaviors, that promote innovative thinking and behavior among employees, are outlined.

3.2.1 Leaders' Responsibility in Maintaining an Innovation Culture

Similar to HR, leadership and organizational culture are closely interrelated and thus leaders play an important role in shaping organizational culture (Hofmann, 2014; Schoellhammer, 2020). A positive innovation culture does not emerge and sustain itself but requires systematic support through a match-

ing organizational structure (Wiesinger, 2018). Achieving this match is considered a basic leadership responsibility (Hofmann, 2014; Wiesinger, 2018). Several studies have found that leadership promotes creativity and innovation and contributes significantly to sustaining an innovation culture (Hughes et al., 2018; Sarros et al., 2008; Villaluz & Hechanova, 2019). However, despite the consensus that leadership has a decisive role, the relationship between leadership and innovation culture is complex (Kesting et al., 2016). Leaders have the key function to create an atmosphere and an environment that encourages people to think and act innovatively and pursue new ideas (Hogan & Coote, 2014). Precisely, they have the power and ability to strengthen certain innovation-related values, for example, by deploying artifacts that represent these values, such as physical arrangements that support teamwork, the exchange of information, and collaboration across divisional boundaries (Hogan & Coote, 2014). For this purpose, it is essential that leaders understand the relationship between values, norms and artifacts and their effects on innovation performance (Hogan & Coote, 2014).

In particular, the support of senior leadership is crucial in sustaining a positive and enduring innovation culture (Sonnenberg, 1991; Wiesinger, 2018). First of all, senior executives must recognize, demonstrate and communicate the high importance of innovation (Wiesinger, 2018). This focus needs to be translated into an inspiring vision and ambitious goals, which clearly point out what high innovation performance is intended to achieve and consequently result in employee motivation and initiative (Wiesinger, 2018). Furthermore, leaders must derive a suitable strategy for implementing this focus on innovation and the related goals (Wiesinger, 2018). This involves setting basic rules for collaboration and the pursuit of new ideas, which is intended to give employees the greatest possible freedom of action while providing them a proper orientation (Sonnenberg, 1991; Wiesinger, 2018). Thus, finding the right balance between giving employees freedom and setting guidelines for action, can be considered a difficult but essential management task. Following this approach, Wiesinger (2018) claims that while rigid hierarchies hinder innovative behavior and should therefore be abolished. Leadership and the assumption of responsibility by top executives must nevertheless be maintained (Wiesinger,

2018). Besides basic requirements such as providing enough resources for innovation and the physical framework for creativity, senior leaders must primarily adopt innovation-related values and be role models for their employees (Sonnenberg, 1991; Wiesinger, 2018). This involves, for example, openness towards new ideas, trust, and the willingness to accept feedback and learn from mistakes (Wiesinger, 2018). A genuine and authentic commitment to innovation-related values by senior management is decisive for building and maintaining an enduring positive innovation culture (Wiesinger, 2018).

3.2.2 Alignment of Leadership Behavior Conducive to Innovation

Having elucidated the crucial role and the general responsibilities of leaders in sustaining an innovation-oriented culture as well as the close interrelation with HR, the following subchapter will discuss which specific leadership behaviors promote the creativity of employees in their everyday work. The main aim here is to identify the characteristics that an innovation-promoting leadership style must encompass. Subsequently, it is briefly outlined which defined leadership style fulfills these characteristics.

As outlined before, it is not only essential that senior leaders commit to innovation-related values to successfully build and maintain a strong innovation culture but the support of middle management is crucial as well. (Earl & Kemp, 2013). A first important characteristic of innovation-enhancing leadership is that it is focused on fostering intensive cross-functional collaboration (Schoellhammer, 2020). Closely related to intensive and effective teamwork is communication. A crucial function of leadership in this regard is to enable free and open communication top-down the organization as well as bottom-up (Schoellhammer, 2020; Sonnenberg, 1991). Further, communication needs to be transparent, targeted, and aimed at engaging all employees (Vahs & Brem, 2015). In this context, leaders are often called upon to ensure that informal communication in particular is encouraged as it leads to employees keeping

each other up to date and sharing their learnings (Vahs & Brem, 2015). Another essential component of encouraging communication is constructive feedback (Sonnenberg, 1991).

As elaborated in chapter 3.1 about HR, innovation- and creativity-promoting feedback and performance appraisal should foster intrinsic motivation, acknowledge failures, create a pleasant atmosphere, and convey a sense of support. Compared to HR, the literature that deals with the role of leadership gives more concrete recommendations for action on how leaders can perform each requirement in a way that encourages innovative behavior (e.g. Sonnenberg, 1991). First, the reinforcement of employees‘ intrinsic motivation is considered to be crucial for an innovative company, as employees with high motivation and commitment tend to have more creative ideas and be more innovative (Shaheen & Farooqi, 2014). Motivation can be regarded as a basic prerequisite for innovation (Shaheen & Farooqi, 2014) which should therefore not only be enhanced in the context of performance appraisal and feedback but that should be reflected in various leadership behaviors. On the one hand, the specific leadership measures to promote motivation can relate to the leadership style of executives and directly influence the motivation of employees (Amabile et al., 1996). This happens, for example, by consciously and recognizing innovative behavior, providing positive feedback, setting an example of creative behavior, and inspiring employees through a strong vision and mission (Amabile et al., 1996; von Stamm, 2009). On the other hand, leaders can indirectly enhance motivation and commitment by promoting the self-motivation of teams (Amabile et al., 1996). This involves building high-performing teams that are characterized by a high degree of diversity and allow everyone to make the best use of their strengths (Amabile et al., 1996; Schoellhammer, 2020). Further, high internal cooperation, a high level of freedom, and autonomy and the strong presence of a common goal can increase employees’ intrinsic motivation and ultimately contribute to reinforcing a positive innovation culture (Amabile et al., 1996; Schoellhammer, 2020). To keep employees motivated and committed, it is also essential that leaders tolerate mistakes and view them as a learning opportunity rather than a personal failure (Bednall et al., 2014; Sonnenberg, 1991; von Stamm, 2009). In addition, leaders should “establish a

knowledge-sharing environment among team members" (Bednall et al., 2014, p. 48), in which employees are encouraged to learn from each other's mistakes.

Another topic that was identified as an important characteristic of an innovation culture in chapter 2.3, is a corporate climate of trust, appreciation, and safety (Chen et al., 2010; Sonnenberg, 1991; Villaluz & Hechanova, 2019). Leaders are considered to play an integral role in maintaining such a climate (Chen et al., 2010; Sonnenberg, 1991). As a concrete measure, Sonnenberg (1991) recommends leaders not to build pressure on their employees, as this may work in the short term but leads to demotivation and less creative behavior in the long term.

A related point that is often addressed when talking about innovation culture and an organizational climate of trust, is employee participation in decision-making (Schoellhammer, 2020). By distributing power broadly throughout the company and involving employees in decision-making processes, they feel valued and motivated (Fatima et al., 2017; Schoellhammer, 2020). In this regard, it is often demanded that leaders adopt a participative leadership style, which involves employees in decision-making and fosters discussions as well as joint problem solving by leaders and employees (Chang et al., 2019). Ideally, a participative leadership style makes employees feel valued, encouraged, and more creative as it strengthens teamwork and discussions and exposes employees with divergent perspectives (Chang et al., 2019; Kesting et al., 2016). In a number of papers, a direct positive relationship is found between a participative leadership style and an innovation-oriented culture, or between participative leadership and innovation performance (Sarros et al., 2008; Somech, 2006; Vahs & Brem, 2015). Again, some authors do not refer to the construct of innovation culture but directly to the impact of leadership on innovation and have identified different moderators that determine the relationship. Fatima et al. (2017), for example, found that employee commitment to change mediates the relationship between participative leadership and innovative work behavior. Somech (2006), in contrast, identified team reflection as an important mediator for team innovation. However, she sets the limitation that this relationship only exists in "functionally heterogeneous teams" (Somech, 2006, p. 132).

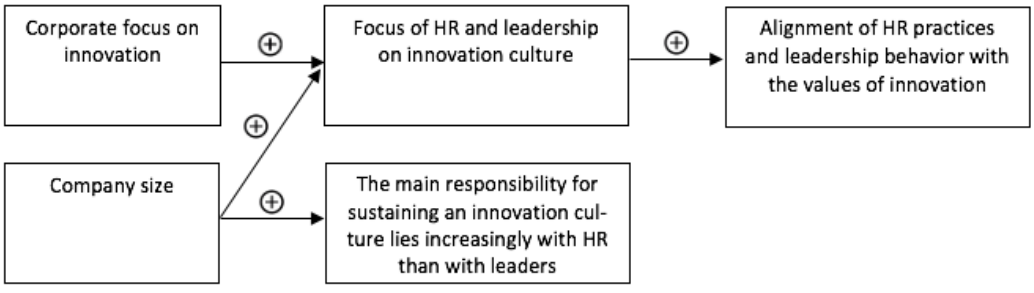
As employee willingness and commitment to change as well as team reflection were identified as characteristics of an innovation culture, it can be assumed that these studies also indicate a positive impact of participative leadership on a company's innovation culture. However, further studies are necessary to confirm this assumption.

Due to the different variables and study limitations, identifying the single best leadership style for innovation seems to be hardly possible and is therefore not an intention of this thesis. Following the concise introduction of participative leadership style, other styles would need to be examined, such as transformational leadership which is also frequently mentioned in the context of innovation culture (e. g. Sarros et al., 2008; Villaluz & Hechanova, 2019). Subsequently, the impact of the different styles on innovation culture would need to be measured and compared. Furthermore, an interesting question would be whether one style can really be considered the best, or whether the combination of individual behaviors of different styles is ultimately most conducive to maintaining an innovation culture.

4 Hypothesis Development

Figure 2

Hypothesis Model



The literature review has revealed several findings and has provided many indications to the research questions. In particular, the research question regarding characteristics of an innovation culture could be answered extensively in

chapter two. The important roles and functions of HR and leadership in maintaining an innovation-oriented culture also became apparent. Further, the literature review has revealed how difficult it is to separate the two roles from each other, as close collaboration is often required, for example, with concerning teamwork and performance appraisals. In the literature, the roles of HR and leaders are often examined separately from each other, which is why no answer could be found as to who ultimately assumes the role of primary responsibility. Apart from that, it could not be precisely identified what exactly drives leaders and HR to adapt their practices and to what extent company size influences the roles of HR and leadership. Hence, in the following, several hypotheses will be developed, which are presented in the hypotheses model in figure two. Subsequently, six interviews will provide clues to these hypotheses and thus ultimately also to the research questions.

The previous chapter has indicated that in a company that sets the continuous development of innovation as a strategic corporate goal, and thus as a corporate focus, HR must also adopt this focus on innovation (Lau & Ngo, 2004). Further, HR and leaders are considered the link between employer and employees (Bednall et al., 2014), which indicates that the driving force for promoting innovation-related values be anchored in the overriding corporate strategy. Hence, it can be expected that a strong corporate commitment to innovation substantially determines the extent to which HR and leadership set their focus on promoting and maintaining a positive innovation culture. Thus, the following hypotheses is suggested:

H1: A company's corporate commitment to innovation and its communicated focus on the continuous development of innovation will be positively related to the focus that the HR department and leaders set on sustaining an innovation culture.

The company's focus on innovation, the independent variable, will be evaluated by the extent to which a company regards continuous innovation as important. Further, it will be measured by the degree to which innovation is incorporated in the companies' corporate values and in how far these are communicated to the public and to the company's employees. For this purpose, not

only the interview statements are taken into account, but also the extent to which a focus on innovation is communicated on the companies' websites. The dependent variable, the focus of HR and leadership on innovation culture, is measured by the interview questions that are aimed at revealing the extent to which HR managers and leaders are aware of the importance of an innovation-oriented culture and to which extent they take measures to actively promote it. Besides the explicit questions regarding the focus of HR and leadership, a question about whether the interviewees are familiar with the term "innovation culture" can also provide information about the extent to which the HR department is engaged with the topic.

If the HR department and leaders set a focus on fostering an innovation culture and are aware of their roles and responsibilities in this process, it can be expected that they perform these roles by aligning their practices with innovation-related values to actively encourage innovative thinking and behavior among employees, as suggested by the literature. Hence, the following second hypotheses is proposed:

H2: The focus of HR and leadership on sustaining an innovation-oriented culture is positively related to the extent to which the HR department and leaders align their practices and behaviors to encourage innovative behavior and thinking among employees.

This time, the focus of HR and leadership on innovation culture constitutes the independent variable. As with the previous hypothesis, this variable is evaluated by the findings derived from the interview questions regarding the HR department's and leaders' awareness of the importance of an innovation-oriented culture and their actions to actively promote it. The dependent variable, alignment of HR and leadership practices to the values of innovation, is also measured based on the expert interviews. Specific questions are aimed at determining the extent to which innovation-promoting characteristics are anchored in the practices.

An aspect that is hardly addressed by the existing literature is the impact of company size on innovation culture. Companies with a low number of employ-

ees are typically characterized by a higher degree of informality, lower formalization, and a more open communication flow compared to larger companies (Flamholtz & Randle, 2011). Important factors influencing corporate culture, such as communication as well as learning and training opportunities for employees are less formal in small companies (Halim et al., 2019). Consequently, it can be assumed that in small companies, shaping the organizational culture does not take on a major role, but tends to be rather unconscious and unplanned compared to larger companies. This would mean that the larger the company, the greater the intentional focus HR and leaders place on maintaining a culture of innovation. Furthermore, it can be assumed that in small companies, HR works more administratively than strategically and is less involved in steering employee behavior in the desired direction. This could mean that HR in large companies plays a much more important role in terms of maintaining a culture of innovation whereas in small companies the responsibility for this lies more with leaders.

H3a: Company size will be positively related to HR's and leaders' focus on maintaining an innovation culture. The more employees a company has, the stronger will be the focus the HR department and leaders set on sustaining an innovation culture.

H3b: Company size will be positively related to HR taking the main responsibility for maintaining an innovation culture. The larger the company, the more the responsibility lies with HR instead of leaders.

The independent variable, company size, results from the number of employees that the company has. Again, the focus of HR and leadership on sustaining an innovation culture represents the dependent variable and is measured as described for H1. Additionally, the assumption of main responsibility is a dependent variable, which will primarily be measured by the interview question that explicitly asks the interviewees about their perception of who is main responsible.

5 Empirical Study

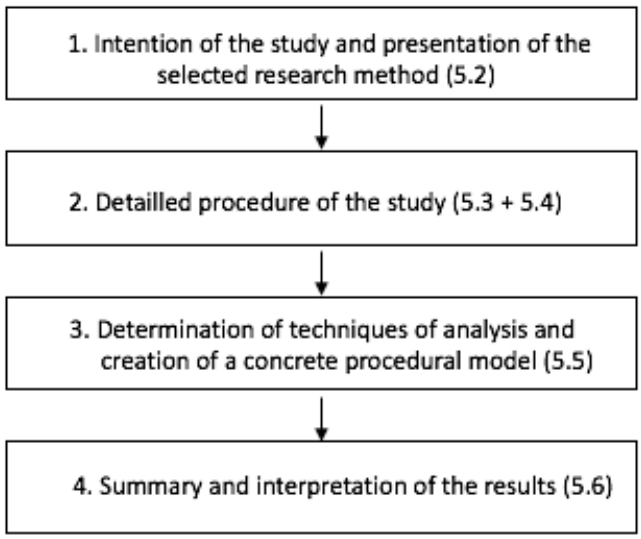
5.1 Structure of the Chapter and Procedure of the Empirical Study

The following second part of the thesis comprises a qualitative study, which aims at finding indications for the previously established hypotheses. Therefore, the hypotheses form the basis for chapter four. The implementation and evaluation of the empirical study are divided into several sub-steps, which determine the structure for this chapter and are depicted in figure three.

First, the intention of the study as well as the chosen research method are further explained. Afterward, the procedure of the study is outlined, including an introduction of the interview guide and of the selected experts. As a third step, the analysis technique, the qualitative content analysis, is explained and illustrated. After the execution of the analysis, the extent to which the results provide evidence for the hypotheses is described.

Figure 3

The Procedure of the Empirical Study



5.2 Intention of the Study and Research Method

To provide indications as to whether the previously established hypotheses can be confirmed, six expert interviews with HR managers of different-sized companies in North Rhine Westphalia are conducted and analyzed. Due to the small number of interviews, however, the study is not representative, and the hypotheses cannot be definitely confirmed or rejected, but a broad tendency can be given. Yet, as Bogner et al. (2014) point out, the expert interviews should not only aim to test the hypotheses, but other relevant contexts and information that complement the findings of the literature review must not be ignored. According to Bogner et al. (2014), experts are defined by the fact that they have knowledge relevant to the research interest and are in a position that allows them to actively apply their expertise. The literature review has revealed that maintaining an innovation culture is a very wide-ranging topic that lacks a commonly accepted definition. Additionally, an innovation-oriented organizational culture is distinguished by numerous characteristics, some of which vary considerably from company to company. Hence, a quantitative approach using a standardized questionnaire does not seem to be effective. The following empirical study is therefore based on expert interviews, which are considered a qualitative method (Mayring, 2015). The counterpart are quantitative methods, which aim to aggregate large amounts of data, for example, by using standardized questionnaires (Raithel, 2008). Qualitative methods, instead, and in particular expert interviews, can capture personal impressions and individual attitudes as there are no predefined answer options, but interviewees are given the chance to answer openly and to share their insights and experiences in detail (Bogner et al., 2014). Thus, they allow for an in-depth analysis, as data collection is not restricted to certain categories (Hyde, 2000).

Traditionally, qualitative methods are built on an inductive approach that aims to gather data and information to infer generalities from individual cases and subsequently develop a theory (Wichmann, 2019). On the topic of innovation culture, however, there is already a substantial amount of literature available. The first part of the thesis, the literature review, has already represented an inductive process that resulted in the development of the hypotheses presented

in the previous chapter. Therefore, the empirical study is not needed to establish hypotheses but to provide indications as to whether these can be confirmed. This indicates that even though the expert interviews are a qualitative method, in this thesis, they are based on a deductive approach, which aims at testing theories and assumptions (Wichmann, 2019). The estimation that inductive and deductive approaches cannot always be strictly distinguished from each other is confirmed by Hyde (2000), who states that „[b]oth qualitative and quantitative researchers demonstrate inductive processes in their research practices“ (p. 88). Furthermore, he suggests that a qualitative procedure can encompass a deductive phase if two criteria are fulfilled. First, before starting the qualitative survey, the concepts to be studied must be clear. Second, it must be possible to establish hypothetical relationships related to these concepts (Hyde, 2000). After the literature review in part one of the thesis, the concept of innovation culture, as well as the roles of HR and leadership in this regard, have already been largely clarified and hypotheses regarding different relationships could be made, which indicates that both criteria can be considered as fulfilled. Hence, despite the atypical nature, the expert interviews, a qualitative method, in combination with a deductive procedure seem to be a purposeful approach.

5.3 Study Procedure and Introduction of the Interview Guide

Having decided on the goal and the exact method of the empirical study, a concept was created and sent to potential interview partners when the first contact was made. This concept (see Appendix A) addresses the topic and aim of the thesis, the goal and procedure of the interviews as well as the use and storage of data. The intention was to provide the interviewees with a first overview of what the interviews are about and to allow them to decide who is the right contact person for the topic of innovation culture.

Apart from that, a concrete interview guide (see Appendix B) was created, which was intended to lead the semi-structured interviews, to make them comparable with each other, and yet ensure that the conversation is open and flexible. For that purpose, six short sections with each one to three main questions

and some optional supplementary questions were prepared. As suggested by Bogner et al. (2014), the sections should be internally self-contained, so that their order can be changed and flexibly adapted to the respective conversation. The question sections are as follows:

I. Introduction
II. Importance of innovation for the company
III. Promotion of an innovation-oriented corporate culture by the HR department
IV. Promotion of an innovation-oriented corporate culture by leaders
V. Main responsibility in promoting the culture of innovation
VI. Conclusion

The main questions are intended to be answered by all participants and should encourage them to talk openly and freely about how innovation culture is practiced in their companies. Different specific supplementary questions are asked if the main questions have not been answered sufficiently. To gain a realistic view and understanding of how the innovation culture in the different companies is characterized and maintained, the intention was not to send out the interview guide, contrary to the concept, to the interviewees in advance. This was because the aim is to get insights into routine practices and the genuine corporate culture and not to obtain information that the participants have specifically prepared before the interview (Bogner et al., 2014). However, when the first interview partners requested to see the questions beforehand, an adapted interview guide comprising only the main questions was sent out to all participating companies. Likewise, Bogner et al. (2014) state that sending out the interview guideline beforehand can be useful to create a sense of trust and transparency, in particular when it comes to companies and participants who do not often take part in interviews.

Regarding the concrete questions, particular care was taken to pose them as openly as possible and to obtain information on all established hypotheses. Further, the questions should be clearly understandable, and thus technical terms, even the term ‚innovation culture‘, were largely avoided. Given the

short interview duration of only 30 minutes, it was also ensured that as much information as possible was gained with as few questions as possible and not to ask questions about the information that can also be found freely on the companies' websites, such as the number of employees. The interviews were held via the communication platforms Zoom and Microsoft Teams. Each one lasted about 30 minutes. The interviews started with a short introductory phase, in which, among others, the topic, the procedure of the interview as well as the consent form (see Appendix C) were discussed. All interviews were recorded and subsequently transcribed according to transcription rules established by Kuckartz (2016) (see Appendix D).

5.4 Sampling

To find evidence and indications to all established hypotheses, including the hypotheses regarding company size, the intention was to interview experts from different sized companies. To ensure comparability, two groups were formed: The first one was intended to consist of interview partners (IPs) from companies with fewer than 500 employees and was extended to companies with up to 700 employees in the course of finding suitable interviewees. The second one includes companies with more than 3,000 employees. To make the subsequent comparison of both groups as effective as possible, all companies are from North Rhine Westphalia and operate in the manufacturing industry or a closely related sector, such as mechanical engineering (IP1) and construction (IP2). Besides, all interviewed companies have their own R&D division and are engaged in both product and process innovations.

Overall, finding suitable companies turned out to be very challenging. In particular, almost all of the smaller companies that were contacted, declined as they did not consider themselves suitable to be interviewed on the topic of innovation culture. The three small companies that agreed to participate in the interviews remained considerably more critical compared to the larger companies and insisted on anonymizing the company data, which is why eventually

all companies were anonymized. To facilitate understanding and communication, all interviews were conducted in German. The following table briefly presents the companies and the interview partners and lists the abbreviations used:

Table 1

Introduction of the Selected Experts

Number of Expert Interview	Interview Partner	Company	Number of Employees	Comparison Group	Industry/Sector	Function of Interviewee
I	IP1	C1	3,000	Large company	Mechanical engineering	Head of HR
II	IP2	C2	6,000	Large company	Construction	Head of HR
III	IP3	C3	3,000	Large company	Mechanical engineering	Head of HR
IV	IP4	C4	700	Small company	Industrial sector, Manufacturing	HR Specialist
V	IP5	C5	450	Small company	Manufacturing	Head of HR
VI	IP6	C6	450	Small company	Manufacturing, Construction	HR Specialist

5.5 Evaluation Method – Qualitative Content Analysis

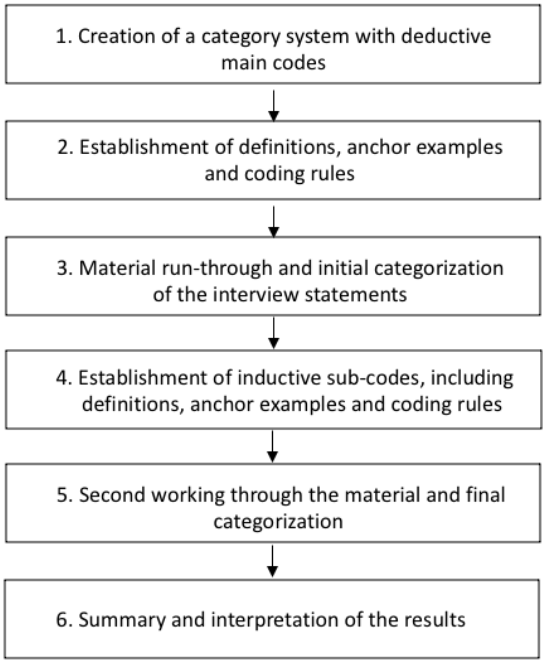
5.5.1 Introduction of the Analysis Technique

For the evaluation of expert interviews, qualitative content analysis is a suitable analysis technique, which aims to organize and structure information and detect patterns (Bogner et al., 2014). At the core of this analysis is the establishment and application of a category system that ensures a systematic approach (Mayring, 2015). In qualitative content analysis, these categories are commonly called codes and are defined as classified sets of related units (Kuckartz, 2016). The numerous rules and guidelines, that result from this approach and determine the analysis, are oriented towards quantitative procedures and aim to make the entire process as traceable and transparent as possible (Bogner et al., 2014). Furthermore, this systematic approach implies the establishment of a concrete procedural model that outlines the analysis process

in such detail that enables a second person to perform the analysis in a similarly and obtain similar results (Mayring, 2015). In particular, the content structuring analysis that aims at extracting a specific structure from the material (Mayring, 2015) seems to be effective in terms of identifying evidence for the hypotheses. Qualitative content analysis is not a standard analysis tool but the procedure must be adapted to the study, the material, and the research objective (Mayring, 2015). Accordingly, for this study, the following customized procedural model was developed, which is adapted from those of Bogner et al. (2014), Mayring (2015), and Kuckartz (2018):

Figure 4

Procedural Model



Note. Adapted from Bogner et al. (2014), Mayring (2014) and Kuckartz (2018)

For the analysis, the QDA-software MAXQDA was used, which supports the analysis process, in particular the coding procedure. In terms of coding, content structuring analysis is often characterized by a multi-step procedure, as shown in figure 4. In a first step deductive categories are defined, which do not emerge from the material itself, but for example from the established interview guide and are defined in advance (Kuckartz, 2016). In addition, the hypotheses and

their variables were taken as a basis. To ensure that interview segments can be unambiguously and accurately categorized, in step two, each category was assigned a definition, an anchor example, and coding rules, as suggested by Mayring (2015). The codebook in Appendix G records this process. Subsequently, all interviews were screened, and the statements were divided into seven categories (step three). To enhance overview and facilitate comparing the companies, the two largest categories, *Alignment of HR Practices* and *Alignment of Leadership Behavior,* were supplemented with a number of inductive sub-codes that group the practices and activities mentioned. (step 4). Overall, the following codes were formed:

1. Corporate Focus on Innovation
    1.1 Awareness of the Term Innovation Culture
2. Focus of HR on Innovation Culture
3. Alignment of HR Practices
    3.1 Workplace Design
    3.2 Promotion of Efficient and Interdisciplinary cooperation
    3.3 Employee Appraisals and Performance Management
    3.4 Recruiting and Selection
    3.5 Personnel Development
4. Focus of Leadership on Innovation Culture
    4.1 Freedom and Transfer of Responsibility to Employees
    4.2 Cooperation between Leaders and Employees
    4.3 Teamwork
5. Alignment of Leadership Behavior
6. Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture
7. Additional Information

Afterward, the interview sections were reviewed and lastly categorized (step 5). Appendix H provides an example of the coding procedure and shows exemplarily the coded segments of code 6 *Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture*. As a final step, a summary table was created which presents the key findings and serves as the basis for the following interpretation section (see Appendix I).

5.5.2 Quality Criteria in Qualitative Content Analysis

The traditional quality criteria of quantitative research, which include objectivity, reliability, and validity, cannot simply be transferred to qualitative methods due to different conceptions and assumptions of truth (Bogner et al., 2014). Kuckartz (2016) claims that in the context of qualitative content analysis, internal study quality, which is derived from internal validity in quantitative methods, is of particular importance. Internal study quality is considered a precondition for external study quality and implies reliability, authenticity, rule guidance, traceability, etc. (Kuckartz, 2016). To ensure the best possible internal study quality in projects, Kuckartz (2016) provides a checklist, which was taken into account for this study and realized as far as possible. The checkpoints that have been particularly respected, can be found in Appendix E.

5.6 Results and Interpretation

Based on the qualitative content analysis, the findings of the individual codes have been summarized in a table (see Appendix I). This allows comparing the different companies with each other, particularly the two comparison groups. The following section outlines the extent to which the results provide evidence to support the hypotheses. For this purpose, the results are briefly summarized and put into context with the hypotheses. More detailed results can be obtained from the transcribed interviews (see Appendix F) and the summary table (see Appendix I).

H1: A company's corporate commitment to innovation and its communicated focus on the continuous development of innovation will be positively related to the focus that the HR department and leaders set on sustaining an innovation culture.

The review and the summary of results of the interviews (see Appendix E) indicate a high extent of evidence that H1 could be confirmed by further research. As outlined in the summary, IPs 1-5 all state that their companies place a high focus on innovation as this is indispensable for the lasting market success of each company. The pressure to continuously innovate is expressed in

all these companies through strong product development and the commitment to continuously launch new high-quality products. Besides, IPs 1-5 mention that the high focus and importance of innovation is communicated both to the companies' employees and to the outside world, e. g. customers. The companies' websites confirm the high focus on innovation. All companies refer to their high innovative strength and their drive to continuously advance innovations. The larger companies (IPs 1-3) even address the topic of innovation in their corporate values which they communicate publicly on their websites.

As assumed in the hypothesis, in all companies that place a very high focus on innovation, the interviewees state that HR and leaders generally set a focus on promoting innovative thinking and behavior among employees. In particular concerning the focus of HR, IPs 1-5 all report that their HR-department has a strong intention to promote creativity and innovation in the organization. Through various explanations and examples, they indicate that their companies' focus on innovation is reflected in HR's focus on encouraging innovative behavior among employees, as suggested in H1. Expert interview VI also provides evidence that the extent to which HR intends to foster an innovation culture depends on the company's overall commitment to innovation. Based on the statements of IP6, C6 seems to have a lower overall focus on innovation compared to the other companies surveyed (see summary table in Appendix I). In line with the assumption, also HR of C6 seems to put less effort into actively strengthening a culture of innovation when compared to the statements of the other interviewees. An example that illustrates the lower focus is that innovation is not yet anchored in the HR strategy of C6 (Expert Interview VI, Pos. 14). The question of whether the IPs are aware of the term innovation culture revealed that HR's focus on strengthening innovative behavior exists without the interviewees having the concrete construct of innovation culture in mind. Except IP2, all interviewees state that they are familiar with the term, but that it does not play a role in everyday HR work.

In terms of leaders' focus on maintaining a culture of innovation, all IPs except IP1 indicate that the extent to which leaders place a focus on promoting innovative thinking and behavior depends on the individual leader and the business

unit the leaders work in. The interviewees explain that in innovation-oriented business units and departments, the leadership focus on innovation tends to be strongly manifested, while in other divisions it is usually less developed. Again, an apparently lower leadership focus on innovation culture is found at C6, the company with the lowest overall corporate focus on innovation (Expert Interview VI, Pos. 30; 36). Hence, again there is some evidence that the extent to which a company strives to be innovative has an impact on the focus leaders place on promoting an innovation-oriented culture. Yet, the study also indicates that a corporate focus on innovation might not necessarily lead to all leaders promoting innovative behavior among their employees but that it might be useful to differentiate by business unit in further studies.

Consequently, there are many indications that H1 could be supported, in particular concerning HR's focus on innovation culture. However, the study results also indicate that the relationship of corporate focus on innovation and leadership focus on fostering an innovation culture is more complex than initially assumed and requires further study. Apart from that, no conclusion can be drawn about the extent to which a higher company focus on innovation results in a higher focus of HR and leaders on innovation culture as the few and rather short interviews do not allow to differentiate exactly how strong the different focuses are.

H2: The focus of HR and leadership on sustaining an innovation-oriented culture is positively related to the extent to which the HR department and leaders align their practices and behaviors to encourage innovative behavior and thinking among employees.

The review of the interviews revealed some indications that support the hypothesis. IPs 1-5, the interviewees whose HR-departments set a high focus on maintaining an innovation culture, all indicate that their HR practices are aligned to promoting innovative thinking and behavior in the organization. Especially IPs 1-4 cite many detailed examples indicating that HR aims at fostering creativity and innovation to a considerable extent. Particularly in personnel development, it can be seen how the focus on maintaining an innovation-ori-

ented culture is practically implemented in HR activities. The interviewees report a comprehensive range of training that promote, for example, creativity and high-performing teamwork. C1 has even set up its own academy for this purpose, which aims, among others, at stimulating an innovative mindset among employees (Expert Interview I, Pos. 16). A similar function is served by the so-called 'innovation gym' in C2 (Expert Interview II, Pos. 8). IP 5, who also stated a high focus on promoting an innovation culture, gives comparatively fewer examples indicating that HR practices are aligned, for example, in terms of how personnel development aims at promoting creativity. Nevertheless, just because fewer examples are given, it cannot be clearly stated that HR practices are generally less adapted to the culture of innovation than in the other companies.

Another indication that H2 could be confirmed in further studies provides expert interview VI. As outlined before, the HR-department in C6 seems to place a lower focus on promoting innovative thinking among employees compared to the other companies surveyed. In line with the hypotheses, the HR practices and activities of C6 also seem to be less focused on fostering innovation. This can be observed, for example, in the statements that neither training measures nor employee appraisals are aimed at stimulating innovative thinking and behavior in the organization (Expert Interview VI, Pos. 28). Hence, the interviews provided a high level of evidence that an HR focus on innovation culture results in HR practices aligned to foster creativity and innovation. However, they also revealed that it cannot be stated that a high HR focus on innovation culture implies that all practices are always aligned. For instance, all interviewees state that whether recruiting and selection practices are geared toward attracting and identifying innovative people depends on the position to be filled.

Regarding the alignment of leadership behavior, the interviews also provide evidence that leaders' focus on promoting an innovation-oriented culture results in leaders aligning their behavior and practices accordingly. As outlined before, IPs 1-5 state that, although it depends to a certain extent on the individual leader and business unit, a leadership focus on strengthening creativity

and innovation is fundamentally present in their companies. These five interviewees also cite many examples on how leaders align their behavior. They particularly refer to the promotion of teamwork (IP1, P2 and IP5), high participation of employees (IP3 and IP4) and granting employees freedoms (IP2 and IP5). Looking back at the chapter on leadership styles, these examples provide indications that leaders in companies 1-5 adopt at least basic elements of a participative leadership style. As with HR activities, IP6 gives fewer examples, which could indicate that a lower focus on promoting an innovation-oriented culture results in leaders adapting their leadership practices to a lower extent, as suggested by H2.

Hence, the interviews provide a fairly high level of evidence that the hypothesis could be confirmed, both in terms of HR and leadership practices. Moreover, due to the limited number of interviews and the limited possibility to differentiate the extent to which companies focus on innovation culture and align their practices and behaviors, no significant evidence in how far a stronger focus implies a stronger alignment could be identified. Thus, more extensive studies are essential to confirm H2.

H3a: Company size will be positively related to HR's and leaders' focus on maintaining an innovation culture. The more employees a company has, the stronger will be the focus the HR department and leaders set on sustaining an innovation culture.

As outlined for H1, all interviewees except IP6 state that HR places a very high focus on innovation, and no significant differences could be found between companies 1-5. Only in C6, one of three smaller companies, HR seems to have fewer aspirations and efforts to actively strengthen an innovation culture (Expert Interview 6, Pos. 10; 12). Similar findings are found regarding the focus of leaders. All interview partners indicate that whether leaders set a strong focus on creating workplaces that stimulate creativity depends on the individual leaders and the business unit. However, in companies 1-5, this focus again seems to be present to a greater extent compared to C6. This could indicate that further studies might confirm that larger companies tend to have a stronger HR and leadership focus on promoting innovative thinking and behavior compared to smaller companies. However, due to the small number of only six

interviews, this is only a very weak indication for this hypothesis and further research is imperative to provide more reliable and relevant evidence.

H3b: Company size will be positively related to HR taking the main responsibility for maintaining an innovation culture. The larger the company, the more the responsibility lies with HR instead of leaders.

The interviews do not reveal any evidence to support this hypothesis. The interviewees of the larger companies, Companies 1-3, clearly state that they regard leaders as being primarily responsible for maintaining an innovation culture. For IP2, for example, HR is not close enough to the individual employees and thus not in a position to be primarily responsible for actively stimulating individual employees to be creative and innovative (Expert Interview II, Pos. 44). IPs 1-3 all view HR in the function of supporting leaders and creating the necessary framework conditions by providing the right tools, training and advice. IP4, a small company, also considers leaders to bear the main responsibility in maintaining a positive innovation culture (Expert Interview IV, Pos. 26). She refers to a theoretical concept according to which HR provides frameworks and structures, while leaders are responsible for implementing and realizing these structures. For IPs 5 and 6 the question of primary responsibility was not as clear and easy to answer. Both would say that HR and leaders share the responsibility in strengthening an innovation-oriented corporate culture (Expert Interview V, Pos. 22; Expert Interview VI, Pos. 44) If he had to commit, however, IP 5 would ultimately see leaders as having primary responsibility. Similar to IPs 1-4, he considers HR to provide a framework with rules, values, guidelines, etc., and leaders to actively realize these in their departments. IP6, on the other hand, takes a contrary view. He ultimately states that he considers the main responsibility to lie with HR (Expert Interview VI, Pos. 44). However, it is not entirely clear from the interview which functions and roles he specifically assigns to HR and which to leaders.

Overall, the interview findings do not provide evidence for the decision of confirming or rejecting the hypothesis that the larger the company, the more responsibility lies with HR. Among the companies surveyed, it was even the case that two of the smaller ones regard HR as having the main responsibility, while

all larger ones clearly see leaders as being primarily responsible. Further studies are needed to confirm the finding that in larger companies, leaders are seen as being primarily responsible for maintaining an innovation culture, while in smaller companies, responsibility tends to be shared by both HR and leaders.

6 Discussion

6.1 Main Findings of the Empirical Study

The results of the empirical study not only provide evidence for the hypotheses but also clues to the research questions and they confirm many of the findings of the literature review. The characteristics of an innovation culture elaborated in chapter 2.3, such as openness, teamwork, learning from failures, and continuous development, are also identified as essential in the expert interviews. Furthermore, concerning the roles of HR and leadership in maintaining a culture of innovation, the study provides many insights and indications that some of the findings and assumptions made based on the literature review could be confirmed. The literature, as well as the interviews, reveal that in companies that place a high value on innovation, HR and leaders adopt this focus and play important roles in maintaining an innovation culture. In particular, this is reflected in aligning HR practices and leadership behavior to foster innovative thinking among employees and to create a working environment that stimulates creativity. The evaluation of the interviews shows that these practices and the areas of responsibility of HR and leaders are often difficult to separate from each other, as close cooperation of both parties is usually required, for example, regarding the promotion of interdisciplinary cooperation. This led to the question of the main responsibility in maintaining a positive innovation culture, which could not be answered sufficiently by the reviewed literature. The study does not provide sufficient indications concerning the assumption that in smaller companies, leaders are primarily responsible while in larger organizations, HR takes this main role.

Regarding the alignment of leadership and HR practices, no significant differences between larger and smaller companies can be found either. Five out of six interview partners state that HR provides a framework and the necessary structures and guidelines, while leaders implement these and are thereby primarily responsible for maintaining the company's innovation culture. Furthermore, the study demonstrates that innovation culture is highly individual as every company sets different focuses and has different approaches. Besides, aligning leadership and HR practices to encourage innovation is not always possible and effective according to the interviewees. Many of them cite as an example that they do not consider, for example, that there needs to be a strong culture of innovation in departments like accounting. As this issue seems to be hardly addressed by the literature, the question arises, as to what characteristics of an innovation culture are suitable and purposeful in which business units. Overall, the expert interviews also point out that it could be interesting and revealing for further studies to examine innovation culture in connection with other topics such as leadership culture, diversity, and agility.

6.2 Study Limitations

As with any empirical study, there are several limitations that must be noted. The limited number of interviews conducted does not allow conclusions to be drawn about all companies of these sizes. The study does not claim to be representative and thus the hypotheses could not be confirmed or rejected, but indications can be provided. A further factor that limits representativeness is that the companies and the statements of the interviewees are not fully comparable. Within both groups, "large companies" and "small companies", there is one company that has considerably more employees than the other two, which might restrict validity and comparing the companies among each other. Apart from that, a comparison of the small companies might be constrained as C5 has recently become part of a large corporation, and also C6 is largely owned by a major shareholder. The extent to which this affects the shaping of an innovation culture and restricts the comparison with C4, an independent family

business would have to be examined in further studies. Furthermore, except C6, only those companies could be gained for the interviews that claim to have a high focus on innovation and to strongly anchor this in their culture. Many small companies that were contacted declined because they did not deem themselves suitable to talk about innovation culture. For this study, it would have been interesting and informative to survey exactly those companies.

Further factors that might limit the validity of the study relate to the interviews themselves. The interviewees prepared for the interview to very different extents. While IP2 and IP3, interviewees from the larger companies, did not take a look at the interview guide beforehand, all IPs from the small companies, prepared for the questions in advance. Hence, it is arguable how far the statements reflect the realistic situation in the companies and can be compared with each other. In further studies, this issue could be remedied by not sending the interview guide beforehand.

Besides, a comparison is hampered by the fact that different follow-up questions were asked and that due to the short interview time, it was not possible to discuss all topics in detail with all interview partners. Consequently, just because a topic has not been addressed, does not necessarily mean that it does not play a role in the company. Overall, it is not realistic to get a comprehensive picture of a complex and elusive topic, such as corporate culture, in only 30 minutes. It is therefore recommended to other researchers to schedule more time for the interviews to be able to address all topics in-depth with all interview partners. Furthermore, it would contribute to a realistic picture that not only HR managers are interviewed, but also leaders of the respective companies. It would be particularly interesting and meaningful to ask leaders the question regarding the main responsibility for innovation culture in order to gain a differentiated view. Moreover, in contrast to quantitative interviews, questions were always asked slightly differently and thus companies were sometimes unintentionally steered in specific directions. The interviews reflect the subjective perception of individuals and therefore do not allow to make

definitive statements. In total, even though the quality criteria shown in Appendix E were met as far as possible, the expert interviews are subject to a number of restrictions, which must be taken into account in the evaluation.

7 Conclusion

The research process, and in particular the empirical study, have revealed that even though the high importance of innovation is pervasive and ubiquitous, the construct of innovation culture is still relatively unknown. Many HR managers do not know, what exactly defines and characterizes an innovation-oriented culture and have not yet reflected on who exactly bears the main responsibility for this culture. The literature could not provide a sufficient answer to this question either. Hence, the thesis aimed at pointing out what exactly defines and characterizes an innovation culture, what roles HR and leadership play in this regard and whether the size of the company tends to influence this distribution of roles.

For this purpose, the first part of the thesis comprised the literature research, which could particularly identify and point what constitutes an innovation culture. It was defined as a company's subculture that fosters innovative thinking and behaviors and thus creates an environment conducive to innovation. It affects all levels of a company's corporate culture and is in particular characterized by creativity, openness, teamwork, transparent communication, continuous development, and strong employee participation. The created figure based on Schein's model "The three levels of culture" (Schein & Schein, 2017) illustrates these characteristics and classifies them into the corresponding layers. In the interviews, the experts repeatedly referred to these characteristics. Regarding the roles of HR and leadership, the literature revealed that both have the important role of continuously supporting this culture. By aligning their everyday actions and practices, the identified characteristics are strengthened and strongly anchored in the company's culture. However, since HR and leadership are often considered separately in the literature, the roles could not be clarified insofar as it became apparent who ultimately bears the main responsibility for

sustaining innovation culture. Apart from that, it could not be clearly stated what exactly causes HR and leaders to adapt their practices and behaviors. Therefore, hypotheses were established, and a qualitative study was conducted to obtain evidence on these. The study revealed that a company's overall focus on innovation tends to be positively related to the extent to which HR and leaders set a focus on promoting an innovation culture, which in turn seems to result in an alignment of leadership and HR practices. Contrary to H3b, no evidence could be found to support the assumption that in larger companies HR assumes the main responsibility for an innovation culture, while in smaller companies, leaders are primarily responsible. Instead, the study indicated that larger companies clearly see the responsibility to lie with their leaders as HR only creates guidelines and a framework and leaders are responsible to ultimately implement these. To a lower extent, this tendency was also evident among smaller companies. Apart from that, no significant differences were found between small and large companies. For example, it could not be identified how far the establishment and maintenance of a culture of innovation varies in companies of different sizes. Due to the study design, the hypotheses could not be confirmed or rejected. More extensive studies are imperative.

Further studies could deal with the impact leadership culture and diversity have on innovation culture. In view of the current COVID-19 pandemic, an interesting research question would be in how far the crisis has an impact on innovation culture, for example, as a result of the development that more and more people work in the home office.

References

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1154–1184. https://doi.org/10.2307/256995

Bednall, T. C., Sanders, K., & Runhaar, P. (2014). Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength : A Two-Wave Study The University of New South Wales. *Academy of Management Learning & Education*, *13*(1), 45–61.

Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of Job Design. *International Journal of Human ResourceManagement and Research*, *3*(4), 85–94. http://www.academia.edu/4852920/ASPECTS_OF_JOB_DESIGN

Bertelsmann Stiftung. (2019). *Tradition statt Disruption: Deutsche Unternehmen investieren nicht genug in die Zukunft*. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/20191023_Pressemitteilung_Innovative_Milieus.pdf

Berthel, J., & Becker, F. (2007). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (8th ed.). Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, *29*(6), 821–847. https://doi.org/10.1177/0170840608090530

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of

Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, *45*(6), 2498–2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29*(2), 203–221. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076

Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(4), 763–781. https://doi.org/10.1111/jpim.12021

Chang, Y. Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., & Chang, C. Y. (2019). The mediation between participative leadership and employee exploratory innovation: Examining intermediate knowledge mechanisms. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(3), 334–355. https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0245

Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, *31*(8), 848–870. https://doi.org/10.1108/01437721011088548

Chouteau, M., Forest, J., & Nguyen, C. (2018). *Science, technology and innovation culture*. ISTE Ltd, John Wiley & Sons, Inc.

Deloitte Insights. (2020). *Uncertainty and innovation at speed: How digital maturity can boost the ability to innovate*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6346_Signals-for-strategists/DI_Uncertainty-and-innovation-at-speed.pdf

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The

development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, *11*(4), 539–559. https://doi.org/10.1108/14601060810911156

Earl, P., & Kemp, S. (2013). Entrepreneurship and Innovation. In *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*. https://doi.org/10.4337/9781843768708.00039

Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior: The Moderated Mediation Model. *Business & Economic Review*, *9*(4), 141–158. https://doi.org/10.22547/ber/9.4.7

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press.

Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2019). Sustaining the innovation culture in smes: The importance of organisational culture, organisational learning and market orientation. *Asian Journal of Business Research*, *9*(2), 14–34. https://doi.org/10.14707/ajbr.190059

Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A., & Schultz, C. (2016). Innovation – mehr als ein Schlagwort. In *Innovationsmanagement* (6th ed.). Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800643530_17

Herget, J., & Strobl, H. (2018). Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices. In *Unternehmenskultur in der Praxis*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7

Herzog, P. (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies* ((2nd rev.). Gabler Research. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6165-5

Hofmann, L. M. (2014). Unternehmenskultur und Personalentwicklung. In

Einführung Unternehmenskultur : Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen (pp. 111–129). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, *67*(8), 1609–1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, *29*(5), 549–569. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, *62*(July), 42–54.

Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(2), 82–90. https://doi.org/10.1108/13522750010322089

Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(19), 4025–4047. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, *19*(7), 1208–1221. https://doi.org/10.1080/09585190802109952

Johnson, B. J., Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1990). Human Resource Information Systems and Job Design. *People and Strategy*, *6*(1), 35. http://search.proquest.com/docview/224607718?accountid=14725

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership

styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management*, *3*(4), 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse* (3rd ed.). Beltz Juventa.

Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, *13*(6), 685–703. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, *6*(1), 64–74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337

Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, *28*(7), 393–407. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.01.002

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12th ed.). Beltz.

McKinsey & Company. (2020). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever

OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018. In *Handbook of Innovation Indicators and Measurement*. https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Raithel, J. (2008). *Quantitative Forschung: ein Praxiskurs* (2nd ed.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(2), 145–158.

Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide* (G. Fatzer (ed.)). EHP - Edition Humanistische Psychologie.

Schein, & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated.

Schoellhammer, S. (2020). Innovation Exposed: Case Studies of Strategy, Organization and Culture in Heterarchies. In *Innovation Exposed*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29335-2

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper & Row, NY.

Shaheen, A., & Farooqi, Y. A. (2014). Relationship among employee motivation, employee commitment, job involvement, employee engagement: A case study of university of Gujrat, Pakistan. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, *5*(9), 12–18. www.ijmse.org/Volume5/Issue9/paper3.pdf

Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, *27*(2), 246–263. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12102

Škerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, *37*(9), 6390–6403. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.080

Smith, A., Courvisanos, J., Tuck, J., & Mceachern, S. (2012). *Building the capacity to innovate: the role of human capital*. https://www.ncver.edu.au/research-and-statistics/publications/all-publications/building-the-capacity-to-innovate-the-role-of-human-capital

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*,

32(1), 132–157. https://doi.org/10.1177/0149206305277799

Sonnenberg, F. K. (1991). Strategies for Creativity. *Journal of Business Strategy*, *12*(1), 50–53. https://doi.org/10.1108/eb060100

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

van Breda-Verduijn, H., & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, *48*(3), 123–128. https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0074

Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(2), 138–150. https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184

von Stamm, B. (2009). Leadership for innovation: What you can do to create a culture conducive to innovation. *Strategic Direction*, *25*(6), 13–15. https://doi.org/10.1108/02580540910952154

Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich. Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. http://link.springer.com/10.1007/978-3-662-59817-7

Wiesinger, R. (2018). Welcher Unternehmenskultur bedarf es, damit Innovationen gelingen können? In *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen - Methoden - Best Practices* (pp. 93–105).

List of Appendices

Appendix A: Introduction and Concept of the Expert Interviews 53

Appendix B: Interview Guide (English version) 55

Appendix C: Consent Form 57

Appendix D: Transcription Rules 58

Appendix E: Checklist Internal Study Quality 60

Appendix F: Transcripts of the Expert Interviews 61

Appendix G: Codebook 125

Appendix H: Coding Example 134

Appendix I: Summary Table 141

Appendix A: Introduction and Concept of the Expert Interviews

Konzept der Bachelorarbeit

Titel der Thesis

The Role of Human Resources and Leadership in Sustaining a Positive Innovation Culture

Ziel der Thesis

Ziel ist es, herauszufinden, was eine positive Innovationskultur kennzeichnet und welche Rolle dabei HR und die Führungskräfte spielen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf, herauszufinden, inwieweit diese Rollen und Ansätze bei Unternehmen unterschiedlicher Größe variieren.

Forschungsfragen

1. Was zeichnet eine positive Innovationskultur aus?
2. Was sind die Rollen von HR und Führungskräften bei der Aufrechterhaltung einer Innovationskultur?
3. Variieren diese Rollen und die Ansätze der Führungs- und HR-Arbeit bei Unternehmen verschiedener Größe?

Die Experteninterviews

Ziel der Interviews

Nach einem literaturbasierten theoretischen Teil soll durch Experteninterviews ermittelt werden, wie Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung beabsichtigen durch die Ausrichtung ihrer Kultur Innovation aktiv zu fördern. Insbesondere soll dabei herausgestellt werden, welche Rollen HR und Führungskräfte jeweils einnehmen.

Inhalte

Die Fragen zielen darauf ab herauszufinden, inwieweit die befragten Unternehmen Wert auf Innovation und eine entsprechende Innovationskultur legen

und was diese auszeichnet. Insbesondere soll in diesem Zusammenhang die Rolle von HR und Führung diskutiert werden. Dafür werden verschiedene Fragen gestellt, wie genau durch HR- und Führungsarbeit Kreativität und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden gefördert wird.

Ablauf

Die semistrukturierten Interviews werden auf Deutsch geführt und finden über die Plattformen Zoom oder Microsoft Teams statt, je nachdem was von den Interviewpartnern gewünscht ist. Als Zeitraum für die ca. 30-Minuten langen Interviews ist der Januar und Anfang Februar vorgesehen. Bezüglich eines genauen Termins bin ich sehr flexibel und richte mich nach den befragten ExpertInnen.

Verwendung der Interviewergebnisse

Alle Informationen werden vertraulich behandelt und nur im Rahmen der Bachelorarbeit verwendet. Von den Interviews werden Audio-Aufnahmen erstellt und diese anschließend transkribiert. In diesem Zuge werden die Interviews anonymisiert, sodass für Außenstehende nicht ersichtlich ist, welche Unternehmen teilgenommen haben. Ein Rückschluss auf die teilgenommenen Interviewpartner ist somit ebenfalls nicht möglich.

Appendix B: Interview Guide (English version)

Note: Interview guide includes the supplementary optional questions that were not sent to the interview partners

Interview guide expert interview xx.xx.2021

I. Introduction

1. What is your exact function/job title in the company?

II. Importance of innovation for the company

2. To what extent does your company value innovation and how is this mani fested?

    If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
    a) Is this focus clearly communicated?
    b) How is it communicated externally to the public and within the company to the employees?

III. Promotion of an innovation culture by the HR department

3. Is there a specific commitment in your HR department to strengthen values and behaviors conducive to innovation?

    If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
    a) What do you consider to be values and behaviors conducive to innovation, and which of these do you specifically try to convey?
    b) Would you say that the HR strategy in your company addresses the reinforcement of these values?

4. Are you familiar with the term innovation culture?

    If the term is known, the interviewee is asked to briefly explain the term and the following follow-up questions will be asked:
    a) To what extent does the HR department actively try to promote a culture of innovation?

    If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
    a) Do you see the HR department as responsible for developing the corpo rate culture?

5. How exactly do you try to promote creativity and the development of new ideas in the company with your HR work and the specific HR practices?

    If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
    a) To what extent do behaviors and values conducive to innovation play a

role in hiring new employees, training, performance evaluation, etc.?

IV. Promotion of an innovation-oriented corporate culture by leadership

6. To your knowledge, to what extent do the leaders of the individual depart ments focus on strengthening values and behaviors that promote innova- tion?

   If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
   a) What exactly are the values conveyed by leaders in this regard?
   b) Do leaders specifically strive to create a climate that fosters creativity and the development of new ideas?
   c) Do you think the leaders in your company are familiar with the term inno- vation culture?
   d) Is the promotion of employee creativity an issue in leadership seminars and training?

7. How do leaders in your company seek to foster creativity among their em- ployees in their day-to-day work?

   If not already addressed, the following follow-up questions will be asked:
   a) What framework conditions should support employees in developing new ideas together?
   b) What role do teamwork and communication play in this regard?

V. Main responsibility in promoting the culture of innovation

8. Who do you see as having the main responsibility for encouraging creativ ity and innovation-promoting behavior among employees? In your opin. ion, does the responsibility lie with HR or with the leaders of the respect tive departments?

   If there is enough time left, the following optional question can be asked:
   In your view, is there anything that should change in order to strengthen the culture of innovation in your company?

VI. Conclusion

9. In your view, do you have the impression that relevant points have been forgotten in the interview that you would like to add?

Appendix C: Consent Form

Einwilligungserklärung Experteninterview

Thema der Bachelorarbeit:	The Role of Human Resources and Leadership in Sustaining a Positive Innovation Culture
Durchgeführt von:	Judith Rogoll
Betreuende Hochschule:	Fachhochschule Münster
Interviewpartner:	

Ich erkläre hiermit mein Einverständnis zur Nutzung der personenbezogenen und unternehmensbezogenen Daten, die im Rahmen des Experteninterviews am xx.xx.2021 für die oben genannte Bachelorarbeit erhoben wurden:

- *Eigene Funktion im Unternehmen*
- *Branche des Unternehmens und Anzahl der Mitarbeitenden*
- *Angaben und Einschätzungen zur Unternehmenskultur*

Die Daten wurden im Rahmen eines mündlichen Gesprächs erhoben, das aufgezeichnet wurde. Zum Zwecke der Datenanalyse werden die mündlich erhobenen Daten verschriftlicht (Transkription), wobei die Daten anonymisiert werden. Eine Identifizierung der interviewten Person ist somit ausgeschlossen. Der Name des Unternehmens wird nicht genannt.

Die Aufnahme der Audio- bzw. Videodateien werden bis zum Abgabetermin der Bacheorarbeit am 04.03.2021 gelöscht. Die Teilnahme an dem Gespräch erfolgte freiwillig. Das Einverständnis zur Aufzeichnung und Weiterverwendung der Daten kann jederzeit widerrufen werden.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, dass das aufgezeichnete Interview verschriftlicht, anonymisiert und ausgewertet wird.

_____

Ort, Datum, Unterschrift Interviewte/r

_____

Ort, Datum, Unterschrift Interviewerin

Appendix D: Transcription Rules

Note. Adapted from Kuckartz (2016)

1. It is transcribed literally, i.e. not phonetically or summarized. Existing dialects are not transcribed but translated as accurately as possible into High German.
2. Language and punctuation are slightly straightened, i.e. aligned with written German. For example, "Ich brauche 'nen neuen Mitarbeiter" becomes "Ich brauche einen neuen Mitarbeiter“. Sentence structure, articles, etc. are retained even if they contain errors.
3. Significantly longer pauses are marked by hyphens in brackets. According to the length of the pause in seconds, one, two or three hyphens are set. For longer pauses, a number corresponding to the duration in seconds is given.
4. Particularly emphasized terms are indicated by italics.
5. Agreeing or confirming utterances of the interviewer (mhm, aha etc.) are only transcribed if they do not interrupt the flow of speech of the interviewee.
6. Utterances of the interviewee that support or clarify the statement (such as laughter or sighing) are written in italics and placed in parentheses. Likewise, other nonverbal activities and utterances of the respondent and the interviewer are noted.
7. Paragraphs of the interviewer are indicated by an "I:". For the interviewee, the "I" is followed by a number indicating the number of the interview, e.g. "I3:".
8. Each speech contribution is transcribed as a separate paragraph. Speaker changes are made clear by pressing the enter key twice, i.e. a blank line between the speakers, to increase readability.
9. Interruptions are noted with an indication of the cause in brackets, e.g. (cell phone rings).
10. Incomprehensible words are indicated by (unv.).

11. For anonymization, information that could indicate which company is involved is omitted and this is indicated by square parentheses [ ]. For example, the company name is replaced by [Unternehmensname].
12. At suitable points, the interview time is indicated in parentheses in order to quickly find the respective position in the audio file.

Appendix E: Checklist Internal Study Quality

a) In terms of data collection and transcription, these points are particularly important:

- The data was fixed in the form of audio recordings.
- A full transcription of the interviews was conducted.
- Transcription rules were created, applied and transparently disclose.
- The researcher herself did the transcription.
- The data were largely anonymized.
- The transcription rules were adhered to and the transcribed version corresponds to what the interviewee said.

b) With regard to the conduct of the qualitative content analysis, the following points were complied with as far as possible to ensure internal study quality:

- The chosen content analysis method was evaluated as appropriate to the study objective.
- The choice of the method was sufficiently explained.
- The content analysis was conducted using a QDA-Software.
- The category system was evaluated as internally consistent.
- The categories and subcategories are well elaborated.
- The category definitions are precise and detailed.
- Anchor examples and coding rules were elaborated to illustrate the meaning of the categories.
- The material was gone through several times until final coding.

Appendix F: Transcripts of the Expert Interviews

Expert Interview I

Date: 13th of January 2021, 01:30 am

IP1: Interview Partner 1

I: Interviewer

1 I: Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

2 IP1: Ich bin seit neun Jahren der Leiter des HR-Bereichs und in dieser Funktion auch Mitglied der erweiterten Geschäftsführung.

3 I: Dann haben Sie durch diese Funktion bestimmt einen guten Überblick über das gesamte Unternehmen. Was denken Sie, inwieweit [Unternehmensname] Wert auf Innovation legt und wie sich dieser Fokus äußert?

4 IP1: Ja, also wir legen sehr viel Wert – das wird Ihnen wahrscheinlich erstmal jedes Unternehmen sagen – aber *sehr viel* Wert auf Innovation. Wir sind ein Technologieunternehmen, ein Maschinenbauunternehmen. Wir stellen ja Maschinen und Anlagen her, mit denen [spezifische Produktkategorie] dann hergestellt werden können. Und das ist ein Markt … Wir sind zwar das einzige Unternehmen, was weltweit das umfassende Produktportfolio hat, also verschiedenste Anlagen, aber wir haben natürlich trotzdem etliche Wettbewerber in den einzelnen Produktsegmenten und der Technologiefortschritt ist das Hauptmerkmal für Markterfolg. Also wir müssen einfach, das ist … – ob wir wollen oder nicht - wir wollen, aber auch wir müssen auch innovativ sein, weil wir unsere Kunden eigentlich nur noch dadurch gewinnen können, dass wir a) natürlich gute Preise bieten und nicht zu teuer sind, aber vor allen Dingen, dass wir technologischen Fortschritt denen bieten können. Ein Kunde kauft eine neue Anlage, die – ich sag mal, je nachdem, was es für eine Anlage ist, ein bis mehrere Millionen Euro kostet – kauft der nicht einfach mal so, weil er gerne … - wie man vielleicht

privat mal ein neues Auto haben möchte und sich dann ein neues Auto leistet -, sondern, weil es ihm einen technischen Fortschritt, einen Produktivitätsfortschritt bringt. Und da sind wir ständig dran. Wir müssen also ständig auf verschiedenen Levels Innovationen schaffen. Von Schnelligkeit der Anlagen über neue Funktionalitäten bis hin zu eben auch Themen … - nehme ich mal als Beispiel Digitaldruck. Das ist im Office-Umfeld und im privaten Bereich hat heute jeder Digitaldrucker an seinem Schreibtisch stehen. Im Bedrucken von Verpackungen ist das heute noch absolut nicht vorhanden, sondern da gibt es erste Ansätze und da sind wir jetzt auch wieder diejenigen, die zuallererst mit einer Lösung für Digitaldruck im Verpackungsumfeld gekommen sind und das verschafft uns natürlich dann eben weitere Wachstumsmöglichkeiten.

5 I: Und wird dann auch an die Mitarbeitenden kommuniziert, dass es diese Notwendigkeit gibt innovativ zu sein?

6 IP1: Ja. Wir messen auch verschiedenste Faktoren natürlich wie viele Neuheiten pro Jahr, wie viel Umsatz machen wir mit diesen Neuheiten, wie ist die Resonanz auf die Neuheiten seitens der Kunden - all diese Dinge werden gemessen. Die werden auch kommuniziert und wir haben als Kerngröße, aber auch eine Zielsetzung in der Unternehmensstrategie drinstehen, was Innovationen angeht und wir messen oder investieren auch ganz *bewusst* einen nicht unerheblichen Anteil von, ich glaube acht Prozent sind es, acht Komma irgendwas Prozent des Umsatzes in neue Innovationen. Also knapp zehn Prozent dessen, was wir an Erkauf nach draußen machen, geht wieder in die Entwicklung von neuen Ideen, Neuheiten etc..

7 I: Und spiegelt sich dieser hohe Stellenwert von Innovationen auch im HR-Bereich wider? Also gibt es auch bei Ihnen gezielt die Bestrebung innovationsfördernde Werte und Verhaltensweisen zu fördern? (03:59)

8 IP1: Ja, auch das. Ich muss natürlich jetzt auch so ein bisschen immer nachdenken, woran kann ich das am besten beschreiben oder festmachen. Auf

jeden Fall. Also erstmal sind wir so strukturiert, dass wir, ja ich sag mal Ansprechpartner hier im HR-Bereich für die unterschiedlichen Fachbereiche haben. Und diese Ansprechpartner, die arbeiten auch nicht nur auf Zuruf, weil irgendjemand sagt, ich habe hier was Arbeitsrechtliches zu besprechen oder ich brauche einen neuen Mitarbeiter, sondern diese Ansprechpartner werden in den Fachbereichen miteingebunden. Die gehören zwar zum HR-Bereich, weil die sind auch mir unterstellt, aber die sind so ein Stück weit auch Mitglieder des entsprechenden Produktbereiches. Das heißt, wenn es darum geht, beispielsweise, neue Technologie-Teams zu etablieren, also zu sagen, wir müssen uns mit … - auch da nehme ich vielleicht noch einmal ein Beispiel – wir müssen uns mit digitalen Angeboten mehr auseinandersetzen. Das haben wir vor zwei Jahren zum Beispiel an einer ganz konkreten Situation, wo es um Augmented Reality-Anwendungen, remote-Anwendungen, ging. Da haben wir ein Technologie-Team gegründet aus verschiedenen Fachbereichen, interdisziplinär. Es ging darum, die richtigen Leute zusammenzukriegen, zu überlegen, wer sind denn die richtigen Leute? Wen brauchen wir da? In solche Prozesse ist HR dann eben miteingebunden. Und das ist zwar im. Grunde genommen eine Hoheit der Produkt- und Technologiebereiche – klar, die sind ja für die Innovationen verantwortlich – aber ich will nicht sagen, wir steuern die mit, aber wir prägen die mit indem wir dann auch Empfehlungen geben können, wie ist die richtige Vorgehensweise, wie suchen wir die richtigen Leute dafür, wo gibt es vielleicht bereichsübergreifend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die der Fachbereich, der die Initiative ergriffen hat, gar nicht kennt, weil sie nicht zu ihm gehören etc.. (05:56)

9 I: Also fördern Sie so auch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen und versuchen zu vermeiden, dass es zu starkes Abteilungsdenken gibt?

10 IP1: Ja.

11 I: Und ist Ihnen der Begriff Innovationskultur bekannt bzw. falls ja, wie viel wissen Sie darüber?

12 IP1: Ja, der ist mir bekannt (- - -). Ich weiß nicht, was ich schon alles über Innovationskultur gelesen habe und wenn ich nur mal so ansatzweise das ... – ich setze mich ja auch mit Organisationsthemen und natürlich auch mit Unternehmenskultur-Themen auseinander – wenn ich mal so überlege, in wie viel Kontexten und in wie viel, ich sag mal, Themen ich das schon widergefunden habe, dann könnte ich Ihnen aber aus dem Stehgreif auch nicht wirklich beantworten, was ist jetzt wirklich die richtige Kerndefinition der Innovationskultur ist. Das können Sie wahrscheinlich aus dem Studium heraus viel besser, weil es da wahrscheinlich auch irgendwelche präziseren Festlegungen gibt. Aber das Thema ... – ich sag mal, wir haben zwei Richtungen da drin. Ich hoffe ich antworte jetzt nicht zu lang, sonst müssen Sie dann so ein bisschen gucken. Sonst bremsen Sie mich auch. Wir haben zum einen natürlich ein großes Augenmerk auf unsere Unternehmenskultur und in der Unternehmenskultur beispielsweise auf so Dinge wie Führungsgrundsätze, wie Zusammenarbeits-Grundsätze in den verschiedenen Fachabteilungen etc.. Da sind natürlich Dinge verankert, die ganz gezielt darauf ausgerichtet sind, dass wir innovativ sind. Das ist mal das eine und das zweite ist natürlich, dass wir uns auch mit den, ich sag mal, Organisationsformen immer wieder mit dem Thema Innovationskultur befassen. Beispielsweise in dem eben mal erwähnten Digitaldruck-Projektumfeld, das auch noch nicht zu Ende ist. Das geht weiter, da gibt es dann zum Beispiel schon Teams, die eben in heute viel zitierten agilen Zusammenarbeitsformen kooperieren, also sprich Teams, die agile Vorgehensweisen haben. Wir sind mal gestartet mit Scrum, haben aber inzwischen auch eine ganze Reihe anderer Dinge adaptiert. Auch solche Sachen unterstützen wir, prägen wir, holen uns da auch natürlich Rat von draußen mit dazu und Erfahrung von draußen mit dazu. Das würde ich mal so zu dieser Unternehmenskultur grundsätzlich sagen. Unternehmensleitlinien, genauso wie aber eben auch

das Thema Organisationsformen - das sind schon zwei wichtige Ansätze. (08:34)

13 I: Okay, und um nochmal auf …

14 IP1: Ganz kurz noch vielleicht: In unserem Leitbild, Unternehmensleitbild - so als der ganz große äußere Rahmen, die Idee warum wir wie agieren - da gibt es eine Drei-Wort-Kombination, die uns schon seit – ich weiß nicht genau, wann die geschaffen wurde, denn ich bin ja auch erst neun Jahre da, deswegen müsste ich jetzt nachgucken – ich schätze mal seit 20 Jahren begleitet und auch zu unserem Slogan geworden ist: Passion for Innovation.

15 I: Ja, das habe ich auch schon gesehen und mir auch gedacht, dass dieser Slogan ja schon darauf hinweist, was für einen hohen Stellenwert Innovationen bei Ihnen haben. Und um nochmal auf Ihre konkrete HR-Arbeit zurückzukommen – wie genau wird die Förderung von Kreativität da verankert? Also zum Beispiel bei der Einstellung der neuen Mitarbeitenden, bei Weiterbildungen, etc.?

16 IP1: Wir haben also zum einen natürlich, wie eben schon zitiert, dadurch, dass meine Personalbetreuer – in vielen Unternehmen nennt man das mittlerweile HR Business Partner, aber wir haben es bewusst nicht so genannt, weil ich den Begriff teilweise auch schon ein bisschen abgenutzt fühle – aber unsere Personalbetreuer eben in den Fachbereichen mit eingebunden sind und dort eben in Sachen Organisationsentwicklung und auch in Sachen Personalentwicklung als Berater auftreten. Die müssen sich … – und wir machen die natürlich auch regelmäßig immer wieder mit Neuerungen vertraut und dann nehmen die dort eine Art Beraterrolle ein. Das zweite ist, wir haben hier im Haus [Unternehmensname] eine eigenständige GmbH sogar irgendwann mal gegründet. Das hat aber damit zu tun, dass wir diese Dienstleistung oder Leistung auch nach außen verkaufen können – könnten wir auch in Eigenregie oder in der eigenen Organisation machen – aber wir haben die [Unternehmensname]-Academy. Die [Unternehmensname]-

Acadamy hat ein sehr sehr großes Augenmerk darauf, frühzeitig zu erkennen, welche Befähigungen unsere Mitarbeiter brauchen, um dann entsprechende Instrumente zu schaffen - von Schulungen, Präsenztrainings, bis hin zu e-Learnings, bis hin zu blended-Learnings, all die Dinge – und so die Voraussetzungen zu schaffen, dass wir unsere Mitarbeiter eben sehr rasch mit neuen Anforderungen vertraut machen. Das geht vom Einarbeitungsprogramm für einen neuen Mitarbeiter, was dann Fachbereich und Personalbetreuer diskutieren und definieren und die Academy muss dann die entsprechenden Maßnahmen dazu organisieren. Aber das geht auch bis dahin, dass wir aus dieser Academy heraus dann auch einfach mal Impuls-Veranstaltungen machen, beispielsweise mit dem Führungskreis oder mit Projektverantwortlichen, wo wir einfach mal, ich sag mal, Impulse geben, wie organisiert man heute in Technologiebereichen Projekte. Also so was wie Scrum ist zum Beispiel auch dadurch entstanden, dass wir irgendwann mal so ein Impuls darein gebracht haben und gesagt haben, was ist Scrum und was könnte das für uns bedeuten. Ist das für uns gut oder nicht gut? Auch solche Dinge steuern wir halt ein um dann auch Anregungen zu geben.

17 I: Aha. Also der Fokus auf innovative Werte ist auf verschiedenste Weise in der HR-Arbeit integriert und zieht sich überall durch? Ist dies auch zum Beispiel bei der Einstellung neuer Mitarbeitender der Fall?

18 IP1: Ja gut, also bei der Einstellung der neuen Mitarbeitenden werden natürlich, ich sag mal für eine Stelle, die besetzt werden soll – ob intern oder extern, gibt ja beide Varianten – werden natürlich Anforderungen definiert und das sind sehr unterschiedlich wie ausgeprägt da das Thema Innovationen dann auch eine Rolle spielt. Also wenn wir einen Sachbearbeiter in der Buchhaltung suchen, dann werden Sie in der Ausschreibung wahrscheinlich nicht allzu viel zum Thema Innovation finden. Das heißt nicht, dass der nicht auch Vorschläge machen kann. Es gibt in den Abteilungen eigentlich überall dann auch regelmäßige Runden, Abstimmrungen, wo wir immer wieder versuchen, Mitarbeiter dann auch an Ideen zu beteiligen, aber in letzter Konsequenz wird das da nicht so eine vordergründige Rolle spielen.

Wenn wir einen Entwicklungsingenieur für Digitaldruck suchen, dann sieht das natürlich anders aus. Dann schauen wir auch in den Anforderungen natürlich darauf, dass wir jemanden suchen, der bestimmte Erfahrungen schon gesammelt hat und bei dem wir wissen, dass der aus einem ganz bestimmten hochinnovativen Umfeld kommt und so weiter und so weiter und so weiter. (13:00)

19 I: Ich denke, dass ich jetzt einen ganz guten Überblick über HR habe. Inwieweit denken Sie denn, setzen auch die Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche einen Fokus auf die Stärkung innovativer Werte und Kreativität?

20 IP1: Wir haben gut 100 Führungskräfte hier im Unternehmen. Ich kann das natürlich nicht pauschal für alle beantworten im Sinne von, ich weiß das genau für alle 100. Wie in jeder größeren Gruppe gibt es solche und solche. Aber wie ich eben schon mal beschrieben habe, dadurch dass wir die ja immer wieder dazu anregen, natürlich Innovationskultur voranzutreiben, glaube ich schon, dass das auch bei uns in den Führungskräfte-Köpfen ganz gut drin ist. Wir haben aber auch Instrumente, mit denen die das selber vorantreiben müssen. Ich will mal zwei Beispiele nennen - eins, was, ich sag mal so low-level im Sinne von sehr irdisch ist, und das ist unser Vorschlagswesen. Dieses treiben wir so voran, dass Vorgesetzte mit eingebunden sind und immer wieder auch ihren Mitarbeitern Impulse geben sollen, wie können Dinge vereinfacht werden und besser gemacht werden, wo gibt es Neuheiten etc.. Dann gibt es so Dinge wie Produkt-Workshops, wo sich dann die Führungskräfte von Vertrieb und einem Produktbereich zweimal im Jahr treffen und zusammensetzen und darüber austauschen, welche Erkenntnisse gibt es am Markt und welche Ideen haben wir intern und wie können wir daraus das beste machen. Das regt natürlich auch dazu an, sich mit Neuheiten auseinanderzusetzen, weil ich mich einmal darauf vorbereite und dann ja auch den Erkenntnissen hinterher verfolgend nacheifern muss. Was aber eben auch hinzukommt ist, was ich ja eben schon mal sagte, dass wir eben aus der Academy heraus und aus dem Führungskreis heraus immer wieder

Impuls-Themen auch reinbringen. Wir holen also auch regelmäßig einfach zum Beispiel mal einen Berater – wir haben eigentlich relativ wenige Berater, die hier, ich sag mal im Sinne von ‚ständig-anwesend-sein' Geld verdienen, da gibt es ganz wenige – aber wir bezahlen schon mal den einen oder anderen Vortrag eines Beraters oder auch eines erfahrenen Industriemitarbeiters, der in einem bestimmten Umfeld super Erfahrungen hat und den wir hierhin holen und sagen: ‚Erklär uns doch mal, was gibt es da so für neue Möglichkeiten?'. Um mal ein Beispiel zu nennen: Wir haben sehr engen Draht zu der - zwar im Moment geschäftlich nicht so er erfolgreichen - Firma Heidelberger Druckmaschinen. Die machen zwar auch Druck, aber das hat mit Verpackungen nichts zu tun. Aber trotzdem waren sie natürlich in der Vergangenheit sehr innovationsorientiert. Wir haben sehr engen Draht zu denen, tauschen uns regelmäßig aus. Von uns fährt jemand zu denen, von denen kommt jemand zu uns, um einfach mal neue Ideen zu diskutieren. Oder wir holen uns eben Beraterfirmen oder auch mal den einen oder anderen Vortragsexperten von Hochschulen. Wir haben einen sehr engen Draht zur RWTH Aachen zum Beispiel. Bei uns im Aufsichtsrat sitzt sogar ein Professor aus Aachen, mit dem wir uns auch immer wieder austauschen und von dem wir Leute, die dann neue wissenschaftliche Ansätze haben, die aber pragmatisch orientiert sind, hier regelmäßig reinholen. Dann trommeln wir einen sogenannten Infokreis zusammen, das sind alle Führungskräfte. Das machen wir sogar jetzt online per Videokonferenz und dann kriegen die einfach mal einen Vortrag und die Möglichkeit Fragen zu stellen und in der Regel machen wir dann anschließend auch noch einen weiterverfolgenden Gruppenprozess, so im Sinne von was heißt das für euch, was zieht ihr für eine Conclusio daraus etc.. (16:51)

21 I: Wissen Sie, ob es da auch schon mal konkret um das Thema Innovationskultur ging in den Vorträgen oder ist das eher ein indirektes Thema?

22 IP1: Ne, es ging auch direkt um Innovationskultur. Also wir haben vor eineinhalb Jahren, als wir das Thema nicht Digitaldruck, sondern das Thema Digitalinstrumente in Richtung Kunden aufgegriffen haben, da haben wir

zum Beispiel für diesen gesamten Führungskreis jemanden aus Aachen hier gehabt, der einen Kurzvortrag gehalten hat und uns einfach mal ein bisschen was zum Thema Innovation… – also er hat das nicht Innovationskultur genannt, aber im Grunde genommen ging es darum. Er hat uns wirklich mal so neue Aspekte genannt, wie zum Beispiel was begleitet eine RWTH Aachen da eben an Projekten, an Ideen, was haben die für… - der hat uns keine Namen von Unternehmen präsentiert - aber was haben die für Erkenntnisse aus der Praxis und wie kann man so was in ein Maschinenbauunternehmen übertragen. Das war genauso ein Vortrag, der in so eine Richtung ging.

23 I: Okay, interessant. Und wissen Sie, wie genau die Führungskräfte versuchen im Arbeitsalltag die Kreativität ihrer Mitarbeitenden zu fördern?

24 IP1: (- - -) Da gibt es eigentlich zwei Schwerpunkt-Ansätze. Also Sie meinen jetzt wirklich die einzelne Führungskraft? Nicht wie wir der Führungskraft das zutragen, sondern wie die das dann auch in Ihre Arbeit mit Ihren eigenen Mitarbeitern einbringt?

25 I: Ja, genau.

26 IP1: Da gibt es zwei Ansätze. Der eine ist, dass die einzelnen Abteilungen, Teams etc. regelmäßig wirklich jede Abteilung/jedes Team eine, ich nenne das Abteilungsrunde/Teamrunde/wie auch immer, haben. Und in diesen Abteilungs- oder Teamrunden ist ein Bestandteil, welchen Beitrag können wir zur Strategie des Unternehmens liefern, also was können wir tun, damit das Unternehmen die strategischen Ziele mehr Erfolg, Wachstum etc. verfolgen kann. Und solch eine Runde findet in den Bereichen in unterschiedlicher Häufigkeit – bei einigen ist es vielleicht alle vier Wochen, in anderen ist es sogar jede Woche, das hängt so ein bisschen davon ab, mit welchem Feld die sich auseinandersetzen, also eine Fertigung macht das eher monatlich, F&E, Forschung und Entwicklungsumfeld eher wöchentlich. Das ist

eine Mitarbeiterrunde, wo es eben –zumindest zu einem erheblichen Bestandteil – genau darum geht. Ein zweiter Punkt ist, wir haben eine Systematik, die wir ‚Führen vor Ort' nennen. Und dieses ‚Führen vor Ort', das basiert wiederum auf einem System, das wir zwar nicht eins zu eins, aber doch in großer Ähnlichkeit übernommen haben von einer externen Beratung. Das nennt sich – leider muss man sagen, deswegen haben wir es auch anders genannt – ‚Shopfloor Management'. Da geht es darum, dass jeden Tag in einer Kaskade – kann ich gleich mal ganz grob anreißen – Besprechungen stattfinden, in denen sowohl Problemstellungen im täglichen Prozess als auch Ideen zusammengetragen werden. Und da treffen sich morgens – je nachdem welcher Bereich das ist, also ein Vertrieb macht das etwas später, eine Fertigung macht das ganz früh – die Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft oder dessen Stellvertreter oder dessen Stellvertreterin, um das durchzusprechen. Die haben wirklich diesen Augenmerk, was haben wir aktuell für Schwierigkeiten, welche Schwierigkeiten müssen wir beseitigen, wo brauchen wir Entscheidungen und was läuft bei uns an Veränderungen/Neuerungen und welche neuen Ideen können wir auflegen. Da ist auch dieses Vorschlagswesen miteingebunden. So und wenn die Abteilung, die Mitarbeiter mit ihrer Führungskraft durchgesprochen haben, dann findet ungefähr eine Stunde später das gleiche statt zwischen den Führungskräften eines Bereiches, die auf der gleichen Ebene sind und mit deren Vorgesetzen. Und das geht bis hoch zum Vorstand – einmal täglich sind diese Themen auch beim Vorstand. Und dadurch haben wir einen Prozess, der eigentlich jeden Tag stattfindet und jeden Tag die Frage aufwirft: ‚Was haben wir für Schwierigkeiten?', ‚Was haben wir für Herausforderungen?' und was tun wir, um Richtung Unternehmensstrategie noch besser zu werden. (21:22)

27 I: Insgesamt haben Sie ja schon aufgezeigt, dass HR und Führungskräfte eng verbunden sind. Können Sie denn trotzdem bewerten oder einschätzen, wer die Hauptverantwortung dafür trägt kreatives und innovatives Verhalten zu fördern? Liegt die Verantwortung eher im HR-Bereich oder bei den Führungskräften?

28 IP1: Also für die Unternehmenskreativität sind das die Führungskräfte. Wir sind halt auch mit weltweit über 3200 Mitarbeitern so groß, dass wir uns gar nicht anmaßen könnten, dass da HR jetzt tatsächlich in allen Produktbereichen so tief mit drin ist. Wir begleiten das, wir beraten die Bereiche, aber die Verantwortung dafür, dass genügend Innovationen entstehen, haben die Fachbereiche. Und ich selbst habe natürlich auch immer so in meiner geteilten Rolle, neben der HR-Leitungsrolle, dann eben auch die Aufgabe, dass ich mit meinen Prokuristen-Kollegen zusammen natürlich auch sage, wie schaffen wir die richtigen Wege/Anreize/Impulse, damit eben alle Bereiche dann auch wieder besser auf den Weg kommen. Also Entscheidungen wie das Einführen dieses ‚Führen vor Ort'- Konzepts, das ist eine Entscheidung, die wir als Leitungsgremium getroffen haben, nachdem wir es in einem Pilotbereich ausprobiert haben. Aber die Verantwortung für Innovationen liegt jeweils im Fachbereich. Für HR-Innovationen, zum Beispiel in Sachen Personalentwicklung – moderne neue Instrumente und Möglichkeiten nutzen – ist das meine Verantwortung mit meinem Team. Für Produkte ist das die Verantwortung des entsprechenden Produktsegment-Leiters.

29 I: Also ist es eher so, dass Sie im HR-Bereich die Rahmenbedingungen schaffen, zum Beispiel durch diese Academy und diverse Vorträge.

30 IP1: Ja, genau.

31 I: Okay, dann habe ich nur noch als letzte Frage, ob Sie denn denken, dass ich irgendwas vergessen habe und Sie noch etwas ergänzen wollen.

32 IP1: Ne, ich glaube Sie haben einen guten Fragenkatalog. Ich habe viel geredet und vielleicht auch ein bisschen mehr ausgeholt, sodass nicht nur so knackige Stichworte da jetzt auf dem Zettel stehen. Aber Sie haben es ja auch mitgeschnitten, also können Sie sich dann bestimmt noch aus der Audio was rausziehen. Also so adhoc würde mir nichts wirklich wichtiges einfallen. Das Einzige, was ich vielleicht noch ergänzen könnte, zu einer Inno-

vationskultur gehört meines Erachtens ganz ganz wichtig eine gute Führungskultur in einem Unternehmen. Sie können noch so sehr Innovationen anschieben – das ganz entscheidende ist der Mensch. Die Ideen entstehen durch den Menschen und Menschen tun Dinge dann, wenn sie Spaß an der Sache haben. Sie können keine Innovationen herbeiziehen. Sie können nicht zehn Leute in den Raum holen und sagen heute ist Innovationsstunde und ob ihr euch jetzt gerade wohlfühlt oder nicht, und ob ihr mich als Vorgesetzten mögt oder nicht – jetzt bitte zehnmal Innovation. Das funktioniert nicht. Da kann man die beste Organisation haben – das funktioniert nicht. Ganz entscheidend ist, dass man eine Kultur schafft, in der Mitarbeiter zum einen das Gefühl haben: Hier kann ich mich engagieren. Hier habe ich das Feld, wo ich Ideen einbringen kann. Hier sind Ideen gefragt und Führungskräfte greifen auch wirklich Ideen auf und ersticken diese nicht im Keim nach dem Motto ‚ich bin als Führungskraft sowieso eigentlich die beste Person hier und eigentlich müssen die Ideen immer von mir kommen'. Es braucht eine Kultur, die Innovationen und Ideen wirklich auch zulässt und das setzt sehr viel Offenheit, sehr viel Vertrauen auch voraus und das ist ganz wichtig, dass man Führung eben auch prägt.

33 I: Ja, das ist ein sehr guter Punkt, Führungskultur noch einmal mit Innovationskultur in Verbindung zu setzen. Vielen Dank für das Interview. Das waren wirklich sehr interessante und vor allem detaillierte Einblicke.

34 IP1: Ja, sehr gerne.

Expert Interview II

Date: 21th of January 2021, 05:00 pm

IP2: Interview Partner 2

I: Interviewer

1 I: Was ist Ihre genaue Funktion im Unternehmen?

2 IP2: Ich bin Leitung HR aus dem Bereich Talent Management und Recruiting. Das heißt, wir sind eine Doppelspitze im HR-Bereich und das ist der eine Teil und der andere Teil ist von einer Kollegin Leitung HR Services und Operations, das heißt, die hat im Grunde die Betreuung der Bereiche, Betriebsrat usw. unter sich.

3 I: Inwieweit legt [Unternehmensname] ihrer Meinung nach Wert auf Innovation und wie äußert sich das genau?

4 IP2: Also wir legen sehr hohen Wert auf Innovation, weil wir natürlich als Technikunternehmen sehr innovative Produkte haben und unsere Produkte immer weiterentwickeln. Dass es für uns immens wichtig ist, mit Innovationen aufzutreten am Markt, um uns auch von Wettbewerbern abzuheben. Das heißt also wir haben einen extrem hohen Fokus mit einem eigenen Innovationsbereich natürlich, aber auch den Business-Units, wo die Produkte entwickelt werden mit einem großen Fokus neue Dinge auf den Markt zu bringen. Spannend ist da immer, dass einige fragen: ‚Naja, wie innovativ ist ein Fenster und eine Tür? Also irgendwie gibt es da immer das gleiche'. Stimmt aber nicht, weil natürlich durch Digitalisierung Produkte sich enorm verändern. Das heißt, Haustüren, die mit Fingerdruck aufgehen oder auch durch einen Chip geöffnet werden können oder durch Gesichtserkennung geöffnet werden können. Fenster, die automatisch erkennen, wann scheint die Sonne, wann muss gelüftet werden. Schiebetüren, wo barriere-

frei eine Öffnung entsteht, das heißt, wenn die Tür aufgeht, fährt automatisch auch unten nochmal ein Teil runter, sodass Türen ebenerdig sind. Das heißt, wir haben einen extrem hohen Anspruch an Innovation. (03:00)

5 I: Okay, das sind interessante Beispiele. Und wie wird dieser Fokus kommuniziert? Also sowohl an den Markt als aber auch an die Mitarbeitenden?

6 IP2: Also sowohl auf unserer Internetseite … – da steht schon mal viel drauf. Es gibt eine große Messe, die BAU München, die jetzt aufgrund von Corona natürlich ausgefallen ist. Die ist alle zwei Jahre. Da sind wir Hauptaussteller mit einem riesengroßen Stand mit ca. 300 Leuten Stand-Betreuung, das heißt da haben wir immer Innovation … – da geben wir es nach außen. Sei es an Universitäten, in Fachforen … – da sind wir überall präsent – und jetzt auch digital, das heißt, da diese Messe zum Beispiel nicht stattfindet, haben wir ein digitales Format entwickelt ‚Innovation now', wo wir unsere Kunden, Partner, Architekten informieren über unsere Produkte. Intern ist es ähnlich. Wir haben im Intranet natürlich diese ganzen Dinge, die wir posten, die wir zeigen. Wir informieren über Produkte, die Awards gewonnen haben. Wir haben – hatten – live-Info Days heißt das so schön, wo Dinge vorgestellt wurden, um eben Mitarbeiter auch zu informieren, was passiert gerade. (04:25)

7 I: Und spiegelt sich dieser hohe Fokus auch bei Ihnen im HR-Bereich wider? Gibt es bei Ihnen auch die Bestrebung innovative Werte und Verhaltensweisen im gesamten Unternehmen zu fördern?

8 IP2: Also wir haben als Unternehmenswerte in unserer Strategie 2025 die Werte drin: ‚Wir sind agil', ‚Wir sind mutig', ‚Wir sind partnerschaftlich und begeisternd'. Und das sind Werte, die wir alle mit Innovation verknüpfen. Wie haben wir es im HR-Bereich? Natürlich nicht so, wie in den Produkten. Wir versuchen aber durchaus Formate aufzubauen, wie kann ich innovativ sein. Das heißt, agile Arbeitsmethoden stärker einführen, dass wir mit Design Thinking-Ansätzen arbeiten, um Produkte zu entwickeln,

wir Mitarbeiter entsprechend schulen; dass wir … – es gibt in [Stadt in NRW] einen Pioneers-Club, ich weiß nicht, ob Sie den kennen. Das ist ein Coworking-Space, wo wir auch Plätze drin mit gekauft haben. Da gibt es ein Format, ein ‚Innovation Gym', da haben wir Mitarbeiter nominiert, die im Grunde daran teilnehmen und innerhalb von vier Monaten da ausgebildet und qualifiziert werden. (- - -) Ja, also wir unterstützen durchaus mit Weiterbildung. (5:39)

9 I: Und diese Unternehmenswerte, also Agilität usw., versuchen Sie dann auch aus dem HR-Bereich heraus aktiv zu stärken?

10 IP2: Genau. Ein großer Punkt natürlich auch im Recruiting, also dass wir, wenn wir neue Mitarbeiter suchen, dass oft ja auch dieses ‚Was bringt derjenige an Eigenschaften mit, um eben auch innovativ sein zu können?' … – also da versuchen wir es auch, wenn wir neue Mitarbeiter anwerben.

11 I: Das ist ein interessanter Punkt. Können Sie noch weitere Beispiele nennen, wie innovationsfördernde Werte in HR-Praktiken integriert werden, zum Beispiel bei der Mitarbeiterweiterbildung, Mitarbeitergesprächen usw.?

12 IP2: Also im Bereich Training, Personalentwicklung gibt es eben verschiedene Formate, an denen Mitarbeiter teilnehmen können oder wenn Führungskräfte fragen, dass wir nochmal andere Formate mitentwickeln können. Ich habe auch ein Team Organisationsentwicklung die Teams begleiten und Workshops moderieren, zum Beispiel zu ‚das Glas der Zukunft'. Dann wird da ein Design Thinking Workshop gemacht oder ein Sprint durchgeführt oder ähnliches. Das sind so Sachen, die aus dem Bereich Personalentwicklung und Organisationsentwicklung kommen. Recruiting habe ich eben gesagt, also es gibt, wenn wir neue Mitarbeiter suchen – natürlich in Absprache mit der Führungskraft bezüglich: Wen suchst du? Was für einen Typ suchst du? Wenn derjenige sagt, er braucht jemanden, der innovativ ist, dann versuchen wir natürlich Leute mit einer Ausschreibung

anzusprechen und in den Einstellungsgesprächen darauf zu achten, dass es das gibt. Und in der Ausbildung – wenn wir über Nachwuchskräfte sprechen – dass wir auch mit unseren Azubis und Studenten schon in solchen Workshops arbeiten. Also es gibt so Azubi-Seminare, wo wir auch sagen: ‚Mensch, wie sieht denn die Ausbildung der Zukunft aus?', sodass wir auch da möglichst schnell in dieses Denken kreative Ansätze reinzubringen usw. (07:40)

13 I: Und ist Ihnen der Begriff Innovationskultur bekannt? Oder fördern Sie die von Ihnen angesprochenen Werte eher, ohne das konkrete Konzept der Innovationskultur im Kopf zu haben?

14 IP2: Ich glaube eher das. Also ich habe es vorhin gelesen und habe schon gesagt, also jetzt, wo ich es so lese, kann ich was damit anfangen. Ich könnte was vermuten, aber ich könnte es jetzt nicht definieren oder sagen, der Begriff wird bei uns total genutzt.

15 I: Denken Sie, dass Sie somit eher unbewusst dieses Konzept aufgreifen?

16 IP2: Ja, genau. Ist das denn ein spezieller Begriff?

17 I: Ja, es ist schon ein feststehender Begriff. Es gibt zwar keine allgemein akzeptierte, feststehende Definition, aber es wird oft beschrieben als eine spezielle Subkultur der Unternehmenskultur, welche innovative Werte und Verhaltensweisen fördert und so ein innovationsförderliches Umfeld schafft.

18 IP2: Ah, okay. (14:50)

19 I: Und inwieweit setzen die Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche einen Fokus auf Innovationen? Ist es Ihrer Ansicht nach so, dass diese ebenfalls versuchen, innovationsfördernde Werte in ihren Abteilungen zu stärken?

20 IP2: Da kommt die klassische Antwort: Es kommt drauf an. Also natürlich haben auch wir Führungskräfte, gerade in technischen Bereichen, denen natürlich Innovationen enorm bewusst sind – oder auch im Digitalbereich. Wir haben auch sehr viele digitale Produkte, was man nicht immer mit uns verbindet (- - -) – da ist Innovation eigentlich ein großes Thema und da sind auch die Führungskräfte, die das natürlich fördern und denen das wichtig ist. Wir haben aber auch genauso Bereiche, die eher klassisch orientiert sind oder ausgebildet sind und wo vielleicht auch nicht so der Fokus sein muss. Also wenn ich da den Finanzbereich denke oder Arbeitsrecht, das sind alles so Themen oder Bereiche, wo Innovation nicht der Kerngedanke ist.

21 I: Und versuchen die Führungskräfte in den von Ihnen erwähnten Innovations-fokussierten Bereichen aktiv ein Klima zu schaffen, das förderlich für kreatives Arbeiten und die Entwicklung von Innovationen ist?

22 IP2: Ja, also wir sind gerade in einigen Bereichen, in unseren business units, in Veränderungsprozessen, wo wir sagen, wir müssen mehr Experten zusammenbringen, die anfangen, kreativ zu arbeiten, zu denken, Entscheidungen eher bei den Teams zu belassen, weg von hierarchischem Denken und Entscheidungen auf Hierarchieebene. Das heißt, in diesen Bereichen gibt es diese Ansätze, in anderen eher weniger. Das ist gerade auch so ein Fluss, in dem wir uns befinden.

23 I: Und ist die Förderung von Kreativität und innovativem Denken auch ein Thema bei Führungskräfteseminaren und -weiterbildungen?

24 IP2: Es ist nicht der Hauptansatz. Also wir sind momentan eher fokussiert auf Agilitätsthemen. Ich sag mal so, Design Thinking und ähnliches nutzt man natürlich auch um Kreativitätsprozesse und Innovationsprozesse zu fördern, aber so Kreativität oder Innovation als Stichwort ist es gerade nicht. (11:19)

25 I: Heißt das, dass es in der Verantwortlichkeit der einzelnen Führungskräfte liegt, zu schauen, wie sie innovatives Verhalten ihrer Mitarbeitenden fördern können?

26 IP2: Ja, ich glaube auch da haben wir die und die. Wir haben Führungskräfte, denen das leichtfällt und die sagen: ‚Ich schaffe eher Rahmenbedingungen, ich lasse eine lange Leine, ich schaffe ein Umfeld, wo es vielleicht leichter fällt, kreativ zu arbeiten, wo in open spaces gearbeitet wird und nicht in kleinen Büros' – ist natürlich jetzt im Rahmen von Corona etwas hinfällig. Wir haben die Führungskräfte, die sagen: ‚Ich brauche die Unterstützung von HR, die hier mit moderieren'. Wir haben natürlich leider auch Führungskräfte, die es eher bremsen und sagen: ‚Jede Entscheidung muss da über mich gehen' oder ‚Ich muss da mit rein, weil ohne mich läuft das nicht' und dadurch eher bremsen, aber das wird zum Glück zunehmend weniger.

27 I: Und wissen Sie auch, welche konkreten Werte in dieser Hinsicht von den Führungskräften vermittelt werden? Zum Beispiel hinsichtlich der Arbeit in Teams?

28 IP2: (- - -) Also, naja, Teamwork wäre für mich, dass im Sinne von ‚Ihr als Experten seid verantwortlich für euer Thema und nicht eure Führungskraft'. Und dann geht es auch darum, wie man zusammenarbeitet, um bessere Ergebnisse zu liefern. Also von daher hängt Innovation für mich sehr stark mit Teamarbeit zusammen. Ich glaube nicht, dass ein einzelner Mensch für sich innovativ ist.

29 I: Fördern die Führungskräfte dementsprechend auch aktiv Teamwork?

30 IP2: Ja, genau. (13:12)

31 I: Dann komme ich auch schon zu einer meiner letzten Fragen: Wen sehen Sie denn in der Hauptverantwortung eine Innovationskultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte?

32 IP2: Ganz klar das zweite und ich glaube, es wäre auch fatal so ein Thema auf HR zu schieben und zu sagen: ‚Ihr habt die Verantwortung dafür'. Ich glaube HR kann unterstützen durch Auswahl, durch Schulung, durch darauf hinweisen. Wenn Führungskräfte es nicht für sich verankert haben und durchführen, dann wird nichts passieren. Also es muss bei den Führungskräften und deren Verantwortung liegen.

33 I: Okay, also hat der HR-Bereich da eher so eine unterstützende Funktion und die Führungskräfte die Verantwortung für die aktive Durchsetzung?

34 IP2: Ganz genau. (13:42)

35 I: Ja, dann sind wir auch schon am Ende meines Interviews. Haben Sie denn noch irgendwas zu ergänzen?

36 IP2: (*lacht*). Weiß ich nicht. Sie haben Ihre Fragen gestellt, weil Sie Thesen im Kopf haben. Ich finde das Spannende an dem Thema ist ja die Frage: Wie wird Innovationskultur auch von anderen Subkulturen mit gefördert oder gestoppt? Wie ist eine Führungskultur generell im Unternehmen? Wie ist ein Entscheidungsverhalten? Wie viel Budget gibt es für Innovation? Also ist ein Unternehmen gerade sehr stark geknebelt, wird es wahrscheinlich weniger kreativ oder innovativ sein. Also was bremst auch Innovationsprozesse? Das fände ich glaube ich auch noch mal spannend. Welche Korrelationen gibt es zu anderen Variablen?

37 I: Ja, das stimmt. Das Thema Innovationskultur isoliert für sich betrachten, sondern am besten, wie Sie schon gesagt haben, in Verbindung mit anderen Subkulturen wie der Führungskultur, der Fehlerkultur, etc..

38 IP2: Und Diversity. Ich glaube auch, dass Diversity einen riesen Impact darauf hat, wie innovativ ein Unternehmen ist. Da gibt es auch Studien zu. Wird so etwas berücksichtigt im Unternehmen? Das finde ich auch noch mal spannende Fragen.

39 I: Und was haben Sie so im Kopf, was bei (Unternehmensname) noch geändert werden müsste, um die Innovationskultur noch stärker aktiv gelebt wird?

40 IP2: Ich sehen mich ja gerade so grinsen. Also ich finde das Thema Diversity total wichtig und das haben wir uns auch gerade auf die Fahne geschrieben. Wir wollen gerade einen Diversity-Index erstellen, weil wir davon überzeugt sind, dass diverse Teams da anders auftreten, anders zusammenarbeiten und dadurch kreativer und innovativer und erfolgreicher sind. Also Diversity ist ja nicht nur Männer und Frauen, wobei das in der Branche natürlich ein riesen Thema bei uns ist. Es ist auch Internationalität. Es ist auch Ausbildung. Also habe ich nur Ingenieure oder habe ich auch irgendwie Querdenker, also Leute aus anderen Fachrichtungen? Das gucken wir uns an. Das finde ich echt spannend und hoffe, dass wir damit natürlich auch noch mal einen ganz anderen Weg einschlagen und, dass wir da noch mal weiter gehen im Thema Innovation

41 I: Das ist ein interessanter Ansatz.

42 IP2: Ich fand den Punkt spannend, wo die Verantwortung liegt, weil ich glaube aus HR-Sicht, dass HR oft so eine Rolle zugeschoben wird. Nicht nur bei Innovation, sondern bei ganz vielen Veränderungsthemen. Wir müssen alle irgendwie agiler werden oder Entscheidungen müssen bei den Mitarbeitern liegen. ‚HR, mach mal!'. Und da denke ich immer: Ne, HR kann das nicht entscheiden. Also es hängt von euch Führungskräften ab und HR kann hier nicht Regeln machen oder ich, sondern ihr als Führungskräfte müsst loslegen und Führungskräfte ganz oben müssen dafür sorgen,

dass sie Dinge zulassen oder nicht mehr zulassen. Das finde ich noch mal so einen spannenden Diskussionspunkt in diesen Veränderungsthemen.

43 I: Ja, das ist wirklich ein spannender Punkt. Ist das Ihrer Meinung nach deshalb, weil HR gar nicht so nah an den Mitarbeitenden dran ist wie die Führungskräfte?

44 IP2: Ja, ich glaube, dass HR die Verantwortung nicht abnehmen darf, weil dann macht man es sich zu leicht. Dann kann ich als Führungskraft ja machen was ich will und immer sagen: ‚Ja, das ist ja nicht meins. Das kann HR machen'. Aber wenn Sie jetzt zum Beispiel einen Job suchen, dann gehen Sie ja in ein Unternehmen wegen einer Führungskraft und nicht wegen HR. Sie brauchen da eine Zusammenarbeit – das ist das, was weiterbringt. Führungskräfte haben die Verantwortung und nicht HR, aber wir unterstützen natürlich.

45 I: Also HR stellt die Rahmenbedingungen auf und macht verschiedene Angebote zur Unterstützung und die Führungskräfte setzten es dann um?

46 IP2: Ja, ganz genau.

47 I: Alles klar, vielen Dank für das Gespräch und Ihre vielen interessanten Punkte. (17:56)

Expert Interview III

Date: 12th of February 2021, 09:15 am

IP3: Interview Partner 3

I: Interviewer

1 I: Ich würde gerne einmal mit der Frage anfangen, was Ihre genaue Funktion im Unternehmen ist.

2 IP3: Ich bin Bereichsleiter Personal in einem Familienunternehmen mit 700 Mitarbeitern am Standort in [Stadt in NRW], in Deutschland insgesamt 1200 – das ist also mit meine operative Verantwortung. Und für die strategische Ausrichtung der Unternehmensgruppe – also für 3000 Mitarbeiter – bin ich dann von [Stadt in NRW] aus zuständig.

3 I: Okay. Inwieweit denken Sie legt [Unternehmensname] einen Fokus auf Innovation? Und inwieweit äußert sich dieser Fokus?

4 IP3: Wir haben naturgemäß einen Fokus auf Innovation, weil wir natürlich in hohem Maße davon abhängig sind, entwicklungstechnisch immer mit der Nase vorne vor der Konkurrenz zu sein, weil der Weltmarkt für [spezifische Art von Maschinen] nicht sehr groß ist. Wir haben einen Wettbewerber, der noch in Europa sitzt, aber schon nicht mehr in Europa produziert und insgesamt ist der Wettbewerbsmarkt fünf Unternehmen groß. Das heißt, Sie müssen also innovativ sein, damit Sie überhaupt die Chance haben, am Weltmarkt überleben zu können. Also im Wesentlichen drückt sich die Innovationskraft bei uns in der Produktentwicklung nach außen aus. Wir sind aber jetzt gerade dabei, dieses Thema Innovation auch für uns nach innen zu realisieren. Natürlich im Moment auch angestoßen durch die Pandemie, aber es ist insgesamt auch ein Thema, den Digitalisierungsprozess bei uns im Unternehmen weiter voranzutreiben.

5 I: Wird den Mitarbeitenden im Unternehmen auch immer wieder verdeutlicht, dass [Unternehmensname] diesen hohen Fokus auf Innovation legen muss?

6 IP3: Ja. Wir haben eine Entwicklungsabteilung, die 150 Mann von 700 Personen stark ist und haben jetzt gerade eine eigene kleine – im Moment noch kleine – Abteilung entwickelt, die sogenannte ‚Digital Hub', im Moment noch mit vier Personen. Die ist insbesondere dafür verantwortlich, unsere Maschinen zu digitalisieren, sodass (- -) – Digitalisierung bedeutet in dem Zusammenhang, dass unsere Produktion mit wesentlich mehr Kundeninformationen arbeitet als es bisher der Fall war und sich die Maschinen auch automatisch auf die [spezifisches Produkt] – das ist das Produkt, das wir im wesentlichen verarbeiten – einstellen und, dass wir Kundendaten verarbeiten oder verwenden, um die Einstellung unserer Produkte auf das Naturprodukt [spezifisches Naturprodukt] zu optimieren.

7 I: Bedeutet das, dass der Schwerpunkt Innovation auch insgesamt in der Unternehmensstrategie verankert ist?

8 IP3: Ja, das ist eine Kernaussage und wir machen auch regelmäßig Workshops zwischen Vertrieb und Entwicklung und Konstruktion, um eben die Anforderungen aus dem Markt entsprechend umzusetzen. (03:20)

9 I: Okay, und wie spiegelt sich dieser Fokus bei Ihnen im HR-Bereich wider? Haben Sie auch die Intention innovationsfördernde Werte in der Organisation zu stärken?

10 IP3: Wir müssen zum einen dafür Sorge tragen, dass wir rechtzeitig junges Personal aus innovationsorientierten Hochschulen bekommen – das ist für uns sehr wichtig. Für uns ist es wichtig, dass wir Kooperationen mit Hochschulen haben. Wir unterstützen Bacheloranten und Masteranten bei der Suche und natürlich auch bei der Realisierung von entsprechenden Abschlussarbeiten und haben dadurch die Nähe zu den jungen Menschen, die

wir in der Zukunft brauchen, um weiterhin innovativ zu sein. Wir legen sehr viel Wert darauf, dass wir also unsere … – insbesondere unsere Softwareentwicklungs-Abteilung – jetzt auf den neusten Stand der Dinge bringen, indem wir auch versuchen … – was jetzt im Moment zurückgetreten ist aufgrund der wirtschaftlichen Rezession von vor zwei Jahren und jetzt in der Pandemie – wir versuchen aber dann auch innovative Ansätze für die Arbeitsumgebung unserer Mitarbeiter zu schaffen. Das werden wir versuchen in diesem Jahr wieder aufzugreifen, damit die Arbeitsumgebung die Anforderungen der jungen Menschen dann entsprechend parallel läuft.

11 I: Bedeutet das, dass das Thema Innovation nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert ist, sondern auch in der HR-Strategie?

12 IP3: Ja. Also ich versuche, dies weiter voranzutreiben, um den Arbeitsplatz [Unternehmensname] einfach interessant zu gestalten. Wir sind ein Familienunternehmen und Familienunternehmen sind im Regelfall sehr traditionell. Wir sind über 130 Jahre alt und junge Menschen zieht es natürlich im Wesentlichen zu den sogenannten (unv.)-Unternehmen. Ob die sich dann nachher als so optimal herausstellen, sei mal dahingestellt, aber da fühlen sich junge Menschen natürlich hingezogen und wir müssen uns am Arbeitsmarkt platzieren und müssen das durch innovative Konzepte versuchen umzusetzen.

13 I: Haben Sie auch die konkrete Intention bei Ihren derzeitigen Mitarbeitenden innovatives Denken, Kreativität und die Entwicklung neuer Ideen zu fördern?

14 IP3: Die Mitarbeiter müssen das tun und sie tun es aus eigenem Antrieb heraus, weil sie viel – nein nicht viel, sondern sie haben *alle Freiheiten der Welt* bei der Arbeit. Sie können sich also ihre Ansätze selber suchen und wir erwarten das auch, dass die Mitarbeiter an der Stelle innovativ denken. In der Entwicklung – in der Softwareentwicklung – wird also nach der

Scrum-Methodik programmiert und entwickelt. Die Teams setzen sich täglich zusammen und diskutieren ihre Erfolge, bzw. das, was noch zu erledigen ist. So im Verlaufe der Zeit, wo ich hier bin, hat sich gerade in dem Bereich extrem viel geändert. (06:22)

15 I: Ist Ihnen der Begriff Innovationskultur bekannt?

16 IP3: Ja, er ist mir bekannt, aber das ist wie viele Begriffe (- - -) – Innovationskultur, da ist immer die Frage, wie übersetze ich ihn jetzt gerade und jeder hat sehr wahrscheinlich seine eigenen Überlegungen zum Thema Innovationskultur. Es ist für uns … – da haben andere Leute noch nicht darüber nachgedacht, dass es dieses Wort gibt – da war es für uns immer präsent, weil es für uns überlebensnotwendig ist. Wenn Sie als Maschinenbauunternehmen nicht immer die Nase ein Stückchen weiter vor der Konkurrenz haben, sind Sie einfach im Verlauf der Jahre einfach vom Markt weg. Das ist ein harter Existenzkampf, ein harter Überlebenskampf, und der kann nur über die innovativen Produkte und innovativen Strukturen passieren.

17 I: Okay, also denken Sie, dass [Unternehmensname] natürlicherweise, wie Sie sagen, ein innovationsförderliches Umfeld schafft und Sie sich dabei nicht an theoretischen Konzepten orientiert?

18 IP3: Genau, das gab es bei uns schon, bevor man über diese ganzen Konzepte nachdachte. Nehmen Sie das Thema Nokia. Die haben den Anschluss an die Zeit verpasst und das sind so Beispiele, die fallen in mittelständischen Unternehmen sehr schnell auf und werden sofort aufgegriffen. Und das ist bei uns in der Natur des Unternehmens liegend, dass wir so etwas tun.

19 I: Okay, und wie …

20 IP3: Also wir haben es nicht separat in einem Dokument …– *doch*! Wir haben es in unsere Leitlinien geschrieben, dass wir Wert darauflegen, dass innovativ gearbeitet wird. Das ist unser Antrieb. (07:56)

21 I: Und um noch mal konkret auf Ihre HR-Arbeit zurückzukommen: Wie genau versuchen Sie mit Ihrer Personalarbeit eine Innovationskultur zu fördern, also zum Beispiel durch Recruiting, Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche usw.?

22 IP3: Wir haben jetzt … – wir sind derzeit dabei, ein vollständig neues Arbeitszeitmodell auf die Beine zu stellen. Das heißt, dass wir eine extreme Flexibilisierung unserer Arbeitszeiten durchführen, weil wir erkannt haben, dass die Belegschaft das braucht, dass die Belegschaft das will. Wir haben bis dahin mit Gleitzeit und Kernarbeitszeit gearbeitet. Wir wollen jetzt hingehen und eine vollständige Flexibilisierung erreichen, indem die Mitarbeiter eine bestimmte Service-Verfügbarkeit noch sicherstellten, aber wann die Arbeit geleistet wird und wo sie geleistet wird, ist dann in den Bereich einer Abteilung gestellt und muss dann zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ausdiskutiert werden. Das ist das eine. Das zweite ist, dass wir versuchen eine moderne Arbeitsplatzumgebung für Mitarbeiter schaffen – das ist jetzt noch ein Prozess, den wir gerade lostreten – damit Mitarbeiter aus diesen üblichen Büros mit Schreibtisch, drei Schränken und eng aufeinander hockend gelöst werden. Wir haben … – wir lösen die gesamte Arbeitsplatzrechner-Infrastruktur im Moment vollständig auf. Es gibt also nur noch diese kleinen PCs, die Sie mit nach Hause oder wohin auch immer nehmen können, um einfach die dicken Geräte auf dem Schreibtisch verschwinden zu lassen. Wir haben uns für das Jahr 2021 auf die Fahne geschrieben, im Bereich Social Media wesentlich intensiver aktiv zu werden und auch mit Recruiter Profilen im Kununu aktiver an den Markt heranzugehen als wir es jetzt gerade im Moment noch tun. Wir haben zwar keine Schwierigkeiten unsere Bewerber zu bekommen, aber wir wollen einfach

auch nach außen für die jungen Auszubildenden, aber auch für junge Akademiker einfach interessant dastehen, aber wir springen nicht auf jeden Hype-Zug auf.

23 I: Und wenn Sie neue Mitarbeitende suchen und einstellen, achten Sie dann darauf, dass diese kreativ sind und so dieses innovative Mindset haben?

24 IP3: Ja, ich meine es ist nicht in jedem Bereich, das massive Erfordernis nach Kreativität und Innovation. Also wenn Sie jetzt jemanden in der Kreditorenbuchhaltung suchen, ist das eine andere Anforderung, als wenn Sie im Bereich Entwicklung und Konstruktion jemanden suchen. Hauptaugenmerk liegt da auf den Menschen. Der Mensch muss zum Unternehmen passen. Wenn die Passgenauigkeit nicht da ist, funktioniert es nicht. Dann schauen wir aber schon danach … – es ist natürlich ein Anforderungsprofil definiert für eine Stelle, aber dann schauen wir natürlich schon danach, können wir von diesem Mitarbeiter Kreativität erwarten. Hat der Innovationskraft? Hat der überhaupt einen Impetus von Innovation in sich oder aber ist es so, dass der einfach mehr ein Verwalter ist? Danach gucken wir schon. Das ist für uns wichtig.

25 I: Okay und gibt es auch im Bereich Personalentwicklung zum Beispiel Angebote, die Kreativität fördern sollen?

26 IP3: Wir haben jetzt eine Fortbildung, eine Lernsoftware, gemacht. Wir haben uns also eine Lernsoftware gekauft, wo wir das, was bisher in Excel verwaltet wurde, jetzt auf einer Plattform verwalten, wo also sowohl embedded-learning als auch e-learning als auch Präsenzschulungen vermittelt werden und Mitarbeiter auch selber in diese Plattform Informationen eintragen können, wo also Erfahrungen aus der eigenen Arbeit an die Kollegen weitergegeben werden. Diese Software geht jetzt in den nächsten Tagen live. Wir haben sie über längere Zeit getestet, damit es auch funktioniert und versuchen so, die Mitarbeiter natürlich auch anzusprechen und auch

auf mobilen Endgeräten diese Software dann an die Mitarbeiter heranzubringen, damit sie das gegebenenfalls auch von zu Hause aus tun können. Und das Onboarding und Pre-Onboarding wird zukünftig auch darüber stattfinden. Daran soll der Bewerber einfach auch merken, dass wir zwar ein altes Unternehmen sind, aber dennoch mit neuen Strukturen zu arbeiten.

27 I: Achso und dadurch soll dann gefördert werden, dass Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterentwickeln?

28 IP3: Genau, das ist für uns sehr wichtig. Dadurch soll aber auch gefördert werden, dass man sich mit dem Thema Fort- und Weiterbildung selber auseinandersetzt. Das ist nicht nur ein Anstoßen … – das ist also ein kompletter Seminarkatalog auch mit kleinen Filmen, durch die also die Mitarbeiter angeregt werden, einfach auch reinzuschauen. Also, dass es nicht nur ein Konstruktionsverhalten ist, sondern dass mach auch wirklich reinschaut und guckt, ‚was ist für mich da?'. (13:03)

29 I: Gut, dann habe ich jetzt einen sehr guten Überblick über HR. Wie denken Sie denn, gehen die Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche an das Thema Innovationskultur heran? Setzen diese auch einen Fokus darauf, Kreativität und innovatives Verhalten zu fördern?

30 IP3: Das liegt an den Fachbereichen selber. Der Bereich Entwicklung und Konstruktion, für den ist das einfach normales Denken, ein ganz normales Arbeiten, weil das ein tägliches Tun ist. In anderen Fachbereichen hängt es auch einfach von der Person selber ab. Es gibt Führungskräfte, für die ist das extrem wichtig, dass sie ihre Belegschaft darauf vorbereiten, innovativ zu denken. Es gibt Menschen, die verwalten halt nur und es gibt Menschen, sagen: ‚Wenn ich jetzt in den nächsten Jahren das Unternehmen verlasse, weil sie in Rente gehen oder sonst irgendwas tun, soll das Feld für die Nachfolger vorbereitet sein. So denkt im Grunde genommen der Kreis mei-

ner Kollegen. Wir haben eine sehr gemischte Altersstruktur bei den Führungskräften und alle sind darauf ausgerichtet an der Stelle, zukunftsorientiert zu denken. Ob es die Produktion ist, die sich jetzt auch massiv umstellen muss auf Digitalisierungsprozesse, ob es der Entwicklungs- und Konstruktionsbereich ist, ob es im Bereich Finanzen und Controlling die Internationalisierung der Zusammenarbeit ist – also wir sind ein Unterhemen mit vielen Tochterunternehmen bestehend und da müssen wir Strukturen auch zusammenführen – all das das muss innovativ gestaltet werden. Wir haben zum Beispiel ein sogenanntes DI-Tool, in dem alle Informationen betriebswirtschaftlicher Natur zusammengeführt werden, was früher alles in Papierform verteilt wurde. Das wurde in den letzten drei, vier Jahren massiv umgestellt auf dieses EDV-gestützte Tool. So gehen wir in allen Bereichen vorwärts, um einfach zeitgerecht aufgestellt zu sein.

31 I: Also versuchen die Führungskräfte auch gezielt die Kreativität und ein innovatives Mindset Ihrer Mitarbeitenden zu fördern?

32 IP3: Ja, das ist in jedem Bereich so. In dem einen mehr, in dem anderen weniger. Aber im Regelfall gehen alle in die gleiche Richtung.

33 I: Und wie sieht das konkret im Arbeitsalltag aus? Also was genau wird gemacht, dass Mitarbeitende sich in diese Richtung entwickeln?

34 IP3: Beschäftigte haben Freiraum. Es finden viele Gespräche statt mit den Beschäftigten und Früher wurde ja oft top-down entschieden: ‚Du machst jetzt das, du machst jetzt das!'. Heute können Sie das mit jungen Menschen nicht mehr machen und das ist auch gut so. Das war alles zu seiner Zeit richtig, aber heute passt es nicht mehr. Und von daher wird viel durch Gespräche, durch Übertragen von Verantwortung auf Mitarbeiter wird die Kreativität und auch die Flexibilität gefördert. Und ab und zu müssen Sie mal so einen kleinen Stich setzen und sagen: ‚Da sollten wir mal schauen, dass wir die Verwaltungsstrukturen ein wenig innovativer gestalten. Hier sollten wir anfangen, Dinge zu digitalisieren und so weiter'. Ich habe jetzt

zum Beispiel mit meinen Mitarbeitern letzte Woche eine Veranstaltung gehabt, wo ich die Ziele, die ich für das Jahr 2021 mir ausgedacht habe, mit den Mitarbeitern diskutiert habe und darum gebeten habe, eigenen Input reinzubringen. Wir haben hier so einen Zielkatalog von ca. 20 Zielen, die total interessant sind und die auch die Menschen fordern. Und dann merken Sie auch, dass die Menschen mitgehen. Sie müssen sie herausfordern – den einen mehr, den anderen weniger. (16:45)

35 I: Okay, das hört sich für mich so an, als wird das Thema Innovationskultur auch schon weitreichend von den Führungskräften angegangen. Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung diese Kultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte?

36 IP3: (- - -) Ich sehe die Führungskräfte in der Verantwortung das zu tun und sehe uns im Bereich Personal in der Verantwortung Anstöße zu geben. Anstöße zu liefern und auch Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit die Kreativität aus den einzelnen Bereichen unterstützt wird.

37 I: Also sind die Führungskräfte Ihrer Meinung nach dafür verantwortlich, das Ganze aktiv umzusetzen?

38 IP3: *Aktiv* umzusetzen, oder aber auch einfach anzustoßen – bei ihren Mitarbeitern anzustoßen, dass man kreativ denkt und es dann auch nachher zu fördern. Denn das ist der wesentliche Anteil. Wenn ich anstoße und nicht fördere oder wenn ich nur sitze und verwalte, dann wird auch die Belegschaft hinter mir, die Truppe hinter mir, sich genau so verhalten.

39 I: Und Ihre Rolle im HR würden Sie dann eher als Unterstützer beschreiben?

40 IP3: Genau. Ich trigger gerne an und möchte aber auch meinen Bereich auf die Zukunft vorbereiten, dass also mein Nachfolger dann auch einen Bereich vorfindet, der innovativ aufgestellt ist. So sehe ich meine Arbeit auch

den anderen gegenüber. Ich stupse dann immer mal an und sage: ‚Da sollten wir was tun, da sollten wir was tun, da sollten wir was tun'. Und dementsprechend kommt auch ein Feedback und dann merken sie auch, ob die Kollegen mitgehen.

41 I: Okay, alles klar. Sehr gut, dann waren das erstmal meine Fragen. Vielen Dank schon mal. Haben Sie denn das Gefühl, dass Sie noch irgendwas zu ergänzen haben und dass irgendwas nicht abgedeckt wurde?

42 IP3: Nein, nein. Sie haben gute Fragen gestellt und ich hoffe, ich konnte Ihnen einen Input geben, der für Ihre Arbeit hilfreich ist.

43 I: Ja, auf jeden Fall. Das war ein richtig guter Input. Vielen Dank

44 IP3: Prima. Also für mich ist vielleicht eines noch zum Abschluss ganz wichtig und das ist das Thema Digitalisierung. Das ist eines der Kernthemen für die Zukunft – ob es die Digitalisierung von Prozessen ist in der Produktion, in der Entwicklung, aber auch im Verwaltungsbereich. Und Digitalisierung hat eine ganz erhebliche Herausforderung und ich würde es zu einer der zukünftigen Kompetenzen, die Mitarbeiter benötigen und die ich auch abfrage, erheben und sehe dabei, dass bei dem Thema Digitalisierung und auch Veränderungen in der Arbeitswelt die Kommunikation der Menschen miteinander und untereinander ein ganz hohes Maß oder eine ganz hohe Steigerung erfahren wird. Das heißt also, neben der Innovationskraft gehört auch die Kommunikationskraft in ganz großem Maße dazu, wenn sich unsere Arbeitswelt verändert. Und darauf schaue ich auch, weil Menschen, die nicht kommunizieren können, sind auch nicht in der Lage, Informationen an Dritte weiterzugeben, darum ist das für mich ein ganz wesentliches Merkmal bei der Betrachtung von zukünftigen Bewerbern.

45 I: Ja, das glaube ich. Das ist ein sehr interessanter Punkt. (19:45)

Expert Interview IV

Date: 14th of January 2021, 09:00 am

IP4: Interview Partner 4

I: Interviewer

1 I: Was ist Ihre genau Funktion im Unternehmen?

2 IP4: Also meine Funktion ist, dass ich hier tätig bin als Personalreferentin, das heißt also – um vielleicht auch etwas mehr Fleisch an die Knochen zu bringen – ich betreue einen definierten Mitarbeiterkreis bei uns, der sich zusammensetzt aus unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Geschäftsführungsbereich Vertrieb, Geschäftsführungsbereich Verwaltung – vor allem hier am Standort in [Stadt in NRW] – einen unserer Produktionsbereiche und einige unserer internationalen Tochtergesellschaften. Das sind ungefähr 400 Mann, die bei mir jetzt im Betreuungsbereich vorhanden sind und da kümmere ich mich im Grunde ganzheitlich um die Personalarbeit, das heißt also ein großer Schwerpunkt liegt natürlich im Bereich Personalrekrutierung, wenn wir neue Mitarbeitende einstellen, oder duale Studenten und Auszubildende, da bin ich auch mit dabei. Ich führe vielfach Mitarbeitergespräche zu den verschiedensten Themen, sei es im Rahmen von Krankheit, Begleitung in die Rente hinein, Personalentwicklung – also im Grunde den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters mit zu betreuen. Wie gesagt, das sind halt verschiedenste Mitarbeitergruppen, also es sind Produktionsmitarbeiter, Vertriebsmitarbeiter – ja also ein sehr sehr diverses Feld, in dem ich mich da bewege *(lacht).* Insgesamt vielleicht noch kurz zum Unternehmen: Wir sind ein internationales mittelständisches Industrieunternehmen. Wir haben insgesamt ungefähr oder mehr als 700 Mitarbeiter weltweit, davon ist der Großteil hier bei uns in [Stadt in NRW] tätig, da hier unser einziger Produktionsstandort ist. Das heißt, wir fertigen 100 % made in Germany und

haben dann im Ausland noch zwölf Tochtergesellschaften, die sich aber im Grunde rein auf Vertrieb spezialisiert haben. Also da haben wir ausschließlich Vertriebler vor Ort, die dann da unsere Produkte an den Mann bringen weltweit. Also das geht von den USA über Asien, Westeuropa, Osteuropa – also da sind wir im Grunde weltweit vertreten und produzieren wie gesagt ausschließlich hier und liefern dann weltweit.

3 I: Okay, das heißt ja, Sie haben bestimmt einen guten Einblick in verschiedene Unternehmensbereiche und was in diesen so passiert, oder?

4 IP4: Ja, das Gefühl habe ich schon *(lacht).* Also ich hab ja wie gesagt den Betreuungskreis, aber kriege natürlich auch trotzdem mit, was in den anderen Bereichen so los ist. Ich sag mal gerade wenn es ans Personal geht, würde ich schon von mir behaupten, dass ich da sehr sehr gut Bescheid weiß. Wenn irgendwie auch langfristig Projekte angestoßen werden, sind wir auch häufig mit im Boot oder wissen zumindest darüber Bescheid – also da hab ich glaube ich schon einen ganz guten Überblick. Ich berichte auch – und das ist vielleicht auch eine ganz wichtige Funktion – direkt an die Geschäftsführung aktuell, sodass man da natürlich auch noch einige Informationen mal so am Rande mitbekommt, die das gesamte Unternehmen betreffen. (3:37)

5 I: Wissen Sie durch diesen Überblick, den Sie haben, inwieweit [Unternehmensname] Wert auf Innovation legt und wie sich das äußert?

6 IP4: Also da ist es tatsächlich so, dass wir als Unternehmen sehr großen Wert auf das Thema Innovation legen, speziell was unsere Produkte angeht. Das heißt, da ist es so, dass wir, dadurch dass wir hier alles am Standort produzieren und wir im Grunde eine sehr sehr hohe Fertigungstiefe haben, das heißt also da extrem viel selber machen – gerade produktspezifisch extrem innovativ sind oder auch schon die gesamte Firmendauer betreffend waren. Da ist es zum Beispiel so, dass wir selber oder als einziger Hersteller in der [spezifische Branche] unser [spezifischer Produktname] selber entwickeln. [Erklärung, was dieses Produkt genau

ist]. Wir stellen es selber her; wir forschen da dran, das heißt wir haben hier ein eigenes Labor, wo wir auch einige Mitarbeiter beschäftigen, die sich wie gesagt ausschließlich mit diesem Thema Prüfung und Vorbereitung des [spezifischer Produktname] beschäftigen, sodass wir da halt kontinuierlich dran arbeiten, dass wir immer weniger Fehler in unseren Produkten haben, weniger Ausschuss und ja am Ende dann auch möglichst wenige fehlerhafte Produkte an unsere Kunden rausgehen. Da sind wir schon seit sehr vielen Jahren auf einem sehr guten Weg. Außerdem haben wir bei uns hier am Standort eine eigene Produktentwicklung bzw. haben vor einigen Jahren sogar einen neuen Bereich geschaffen, der sich Innovation & Portfolio nennt und wo wir im Grunde unsere Produktentwicklung und unser Produktmanagement zusammengeführt haben. Ich weiß nicht, ob Sie sich in [Stadt in NRW] auskennen oder wo Sie wohnen, aber die haben inzwischen auch ein eigenes Gebäude bekommen – das haben die jetzt letztes Jahr bezogen – wo sie im Grunde sich kreativ entfalten können und wir gesagt haben, die sollen da die Möglichkeit haben, ihre Köpfe zusammenstecken zu können und auch andere Bereiche da natürlich miteinzubeziehen. Also das ist halt das, was das Thema Produkt so vor allem angeht. Ansonsten – ja, vielleicht zielt das auch schon ein bisschen auf die weiteren Fragen ab, aber ich möchte es an dieser Stelle schon mal erwähnt haben – ist das Thema Innovation auch ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmensstrategie, also die ist da fest drin verankert worden. Im Grunde haben wir für uns Wachstumsziele definiert oder das Unternehmen hat es für sich proklamiert, dass wir um eine bestimmte Prozentzahl jedes Jahr wachsen wollen und das wollen wir halt vor allem dadurch schaffen, dass wir internationaler werden, also dass wir noch mehr ausländischen Umsatz sozusagen generieren und da auch verstärkt mit unseren Tochtergesellschaften. Und das zweite Standbein, um das zu erreichen, eben das Thema Innovation. Das sind so die wichtigsten Säulen, die so auf das Unternehmenswachstum einzahlen sollen. Und wir haben das Thema Innovation im Grunde auch in unserer Unternehmenskultur verankert. Wir haben vier Werte, die bei uns fest verankert sind. Einen

Wert, den wir da haben, der heißt Leidenschaft und unter diesem Thema haben wir subsumiert drei Handlungsleitlinien, die für alle Mitarbeitende von [Unternehmensname] relevant sind, das heißt also nicht nur für ich sag mal in Anführungsstrichen 'normale Mitarbeiter', sondern natürlich auch für unsere Führungskräfte und für unsere Geschäftsführung. Diese Handlungsleitlinien heißen ‚Ich ergreife die Initiative und gestalte Veränderungen aktiv mit', ‚Ich will mich und meine Fähigkeiten voll einbringen' und die dritte Handlungsleitlinie ist ‚Ich denke und handle lösungsorientiert, auch wenn die Lösungen neu und ungewöhnlich sind'. Also da würde ich auch eine – also ohne, dass das Thema Innovation da jetzt tatsächlich aktiv genannt wird – würde ich das aber absolut in dem Rahmen einsortieren, um eben ein innovationsförderliches Klima irgendwie zu schaffen. Also das so ganz grob zum Thema wie ist es entwicklungstechnisch und wie ist es kulturell bei uns verankert das Thema Innovation. (8:31)

7 I: Und inwieweit greift HR dann diese Werte auf, also welche Rolle spielt Ihr Bereich dabei?

8 IP4: Also wir haben anfangs als wir dieses Thema Unternehmenskultur entwickelt haben, haben wir im Grunde Workshops gemacht damals mit unseren Führungskräften, mit unserer Geschäftsführung zu – ja, was zeichnet unser Unternehmen aus und was ist auch für unseren zukünftigen Erfolg wichtig. Also das ist damals halt mit denen vor allem entwickelt und erarbeitet worden und seitdem das veröffentlicht wurde, arbeiten wir eigentlich versteckt daran, dass diese Themen auch wirklich vorangetrieben werden und auch gelebt werden im Alltag. Es ist ja immer die Schwierigkeit tatsächlich, wenn man dann was definiert hat, das dann auch wirklich umzusetzen *(lacht)*. Das ist etwas, was wir auch versuchen HR-mäßig weiterhin zu unterstützen. Wir schulen auch alle neuen Mitarbeiter, was überhaupt unsere Kultur ist und auf welche Werte wir da Wert legen als Unternehmen. Das ist ein Teil, wo wir auch immer noch regelmäßig mitwirken. Ansonsten haben wir noch eine ganz wichtige Sache,

die ich auch in dem Rahmen einsortieren würde, das ist ein Thema … – das ist im Grunde eine Kulturwandelinitiative, die angestoßen wurde und wo wir auch mit dran beteiligt sind und wo es im Grunde darum geht, wie können wir es als Organisation mit unserem bestehenden Mitarbeiterpool schaffen, ich sag mal im Grunde agiler und digitaler zu arbeiten. Digital heißt jetzt nicht, dass wir super viele – also wir haben natürlich viele IT-Tools, aber da soll es nicht darum gehen noch neue zu schaffen, sondern im Grunde darum, dass wir eine, ich sag mal, digitale Kultur hier bei uns schaffen. Also das ist so ein bisschen der Hintergrund dessen, also da geht es zum Beispiel darum, agile Methoden zu fördern, neue Arbeitsweisen reinzubringen, in Projekten anders zu arbeiten als wir es vorher getan haben und da im Grunde die unternehmensweite Zusammenarbeit zu stärken. Also wir haben festgestellt, dass wir in der Vergangenheit häufig so in unseren Bereichen viele gute Ideen hatten, die aber relativ abgeschottet waren. Und wir haben uns da im Grunde als Ziel gesetzt, da als Organisation insgesamt besser zusammenzuarbeiten, enger zusammenzuarbeiten, um die Potentiale von allen auszuschöpfen. Am Ende ist es immer so, wenn man seine Sichtweise auf etwas hat, dann ist das erstmal gut und die hat mit Sicherheit auch ihre Berechtigung und Richtigkeit. Nichtsdestotrotz, wenn irgendjemand vielleicht nochmal aus einem anderen Blickwinkel draufschaut, hat der vielleicht auch nochmal eine gute Idee und wenn man das irgendwie zusammenbringt, glauben wir, dass wir erfolgreicher werden können als wir es heute schon sind. Das ist was, was wir im Rahmen dieser Kulturwandelinitiative jetzt seit vielen Jahren fördern. Da ist mit Sicherheit auch noch viel zu tun – gar keine Frage. Nichtsdestotrotz ist es uns da wichtig, das auch in die Organisation reinzutragen. Ansonsten, ich sag mal, (- - -) was wir noch haben ist Thema betriebliches Vorschlagswesen, wo auch immer mal wieder coole neue Ideen auf den Tisch gebracht werden, auch von Seiten der Mitarbeiter. Wir haben auch als Produktionsbetrieb – gerade jetzt vor … – das könnte auch tatsächlich im Rahmen dieser Kulturinitiative eingeführt worden sein, ich bin mir

aber nicht 100 Prozent sicher – ist, dass wir so Shopfloor-Meetings aufgesetzt haben. Das heißt wir haben überall in der Produktion so Shopfloor-Boards hängen und da ist es so, dass dann auch regelmäßig Gespräche geführt werden mit unseren Mitarbeitern: Wie können kleine Innovationen hinsichtlich Prozessverbesserung getroffen werden im Unternehmen? Also ja, was habe ich da für Beispiele? Wir hatten zum Beispiel in der Instandhaltung mal das Thema, dass uns Maschinen ausgefallen sind, weil irgendwelche Motoren kaputt gegangen sind. Dann haben wir einfach mal … – oder dann kam auch der Vorschlag von Seiten der Mitarbeiter oder auch aus der Erfahrung heraus gesprochen: ‚Ja das fällt immer so nach zwei Jahren aus'. Dann haben wir halt Zyklen definiert, sodass schon vor diesen zwei Jahren dieses Teil ausgetauscht wird, sodass wir dann einfach im Nachhinein keine Probleme haben. Und das sind so Dinge, so kleine Verbesserungen hinsichtlich unserer Prozesse in der Instandhaltung und Produktion. Kann man neue Schrauben anschaffen, die nicht zehnmal reingedreht werden müssen, sondern nur noch viermal, sodass man da dann auch irgendwelche zeitlichen Verbesserungen hat? Sind natürlich keine großen Innovationen, aber Prozessverbesserungen oder Prozessinnovationen würde ich da auch irgendwie mit drunter fassen wollen. Das sind halt so Sachen, die wir gerade im produzierenden Umfeld halt verstärkt haben. Ansonsten (- - -) was machen wir noch? Wir haben auch im Rahmen der Kulturwandelinitiative vielfach so Innovationsworkshops eingeführt oder durchgeführt, wo wir wie gesagt versucht haben, die verschiedenen Disziplinen, die bei uns im Unternehmen tätig sind zusammenzuführen. Wir haben da aber auch – und da ging es vielfach natürlich auch um Produktthemen – da haben wir dann teilweise auch Kunden von uns dazu geholt, dass wir gesagt haben: ‚Okay, wir haben da Installateure beispielsweise, die unsere Produkte regelmäßig verbauen. Was ist denen denn zum Beispiel wichtig?'. So wollten wir dann eben auch da wieder eine neue Perspektive reinkriegen. Nicht nur, dass wir intern die Köpfe zusammenstecken, sondern da auch noch irgendwie eine externe Perspektive reinkriegen, das ist ganz wichtig. Und ansonsten,

was wir uns auch im Rahmen dieser Kulturwandelinitiative noch auf die Fahne geschrieben haben, ist so das Thema Fehlerkultur. Ich glaube, das ist auch ganz wichtig im Rahmen von Innovationen. Wie wird damit im Unternehmen umgegangen? Da war es tatsächlich in der Vergangenheit häufig bei uns so, dass halt, wenn irgendwie ein Fehler aufgetreten ist, eher so der Schuldige gesucht wurde, nach dem Prinzip ‚wer hat das denn jetzt verbockt?'. Und da haben wir mit unseren Führungskräften viele Schulungen gemacht und geschaut, wie können wir anders mit Fehlern umgehen, sodass eben nicht der Schuldige gesucht wird, sondern am Ende geschaut wird: ‚Okay, das ist jetzt ein Fehler passiert, aber was lernen wir jetzt daraus und wie können wir es schaffen, das zukünftig irgendwie abzustellen?' Oder ist dadurch vielleicht irgendwas Cooles entstanden, wo wir sagen: ‚Vielleicht ist das ja doch gar keine blöde Idee, das können wir irgendwie anderweitig verwenden'. Also das ist auch eines der Themen, wo wir HR-seitig vor allem im Rahmen dieses Kulturwandelprozesses da aktiv mitarbeiten. (15:42)

9

I: Ja, diese Beispiele zeigen finde ich schon sehr gut, wie der Innovations-Fokus bei Ihnen im Alltag verankert ist, also zum Beispiel bei dem Thema Weiterbildung. Und wie sieht das bei anderen HR-Aktivitäten wie der Rekrutierung und der Einstellung neuer Mitarbeitenden oder bei Mitarbeitergesprächen und Leistungsbewertung aus?

10

IP4: Also beim Thema Personalentwicklung ist es tatsächlich so, dass wir wie eben schon gesagt vor allem unsere Führungskräfte geschult haben, aber wir haben auch unsere ganzen Mitarbeiter geschult, das heißt wir haben tatsächlich einmal alle Mitarbeiter im Rahmen dieses Kulturwandelprojekts geschult was agile Methoden angeht und haben da auch alle durchmischt, sodass nicht nur an einem Tag zum Beispiel eine Gruppe von Vertrieblern da war oder eine Gruppe PMler oder was auch immer, sondern da haben wir echt alles einmal komplett durchgemischt. Das war auch echt spannend, da mal so seine ganzen Kollegen doch mal von einer

anderen Seite kennenzulernen. Das war echt eine tolle Aktion, die damals gestartet wurde. Beim Thema Personalrekrutierung liegt das tatsächlich aktuell … oder habe ich das aktuell nicht so stark im Fokus tatsächlich. Es kommt immer sehr auf die Position an tatsächlich. Wenn wir natürlich jemanden für unseren Bereich Innovation & Portfolio suchen, dann ist es natürlich ein essentieller Bestandteil dieser Position, dass wir da auch verstärkt drauf achten. Wenn wir aber jetzt beispielsweise Mitarbeiter in der Produktion einstellen, ist das jetzt nicht im Fokus tatsächlich. Da legen wir dann auf andere Sachen Wert. Also es kommt tatsächlich darauf an, was es für eine Position ist. Ich leite das dann aus der Stellenbeschreibung im Grunde her. Und da ist es so, dass wir wie gesagt im Bereich Innovation & Portfolio sowieso drauf achten, dass wir – … Auch um da nochmal ein Beispiel vielleicht zu nennen, im Bereich Vertrieb, wenn wir da jemanden sehen, der vielleicht schon mal in einem anderen Unternehmen vorher in einem Projekt mitgearbeitet hat, was zum Beispiel die Verbesserung eines IT-Systems anging oder jemand, der schon mal zum Beispiel Kaltakquise gemacht hat, was bei uns auch im Unternehmen noch nicht stark verbreitet ist, sodass man dann Leute hat, die so was vorabtreiben können, weil sie es schon mal mitgemacht haben, selber da irgendwie Verantwortung für getragen haben – das sind schon Sachen, wo wir an der Stelle drauf achten. Wie gesagt, im Rahmen der Einarbeitung werden alle Mitarbeiter geschult, was unsere Unternehmenskultur ausmacht. Und (- - -) – ich habe gerade den letzen Punkt vergessen, den Sie genannt haben.

11 I: Das war der Punkt Mitarbeitergespräche.

12 IP4: Ah Mitarbeitergespräche, genau.

13 I: Sie haben vorhin schon erwähnt, dass Führungskräfte darauf achten, dass Fehler nicht als persönliches Scheitern angesehen werden …

14 IP4: Ja, genau. Wir haben aber tatsächlich auch da – und das ist für die Produktion insbesondere relevant – da haben wir auch im Grunde so ein Gesprächsleitfaden aufgebaut, wo auch auf unsere Werte eingegangen wird. Das heißt also – ich hatte ja eben schon einmal diesen Wert Leidenschaft dargestellt, wo dann auch sich im Rahmen dieser Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darüber unterhalten wird, wie der Mitarbeiter das im Alltag so umsetzt. Ist er da leidenschaftlich für unser Unternehmen, für die Produkte tätig oder ist das noch verbesserungswürdig? Also das ist tatsächlich ein Thema, das wir da auch eben durch diesen Leitfaden, den wir da erstellt haben, auch HR-seitig damals darauf geachtet haben, dass eben unsere Werte, wie gesagt Leidenschaft ist einer davon, auch aktiv behandelt werden.

15 I: Und als letzte Frage zum Thema HR würde ich gerne noch wissen, ob Ihnen das Konstrukt Innovationskultur bekannt ist.

16 IP4: Ja, also der Begriff ist mir natürlich bekannt. Ich sag mal … – natürlich im Alltag ist es so, dass man natürlich versucht so diese ganzen Maßnahmen eher umzusetzen. Ich habe mich mit dem Thema tatsächlich in meiner eigenen akademischen Karriere viel beschäftigt. Ich würde es selbst irgendwie tatsächlich so als … – ja vielleicht spezifische Ausprägung von einer Unternehmenskultur beschreiben, so übergreifend, die irgendwie … – ja, ich würde es vielleicht auch als so eine Art Querschnittsdisziplin dahingehend ansehen, dass eben unglaublich viele Mitarbeiter daran mitwirken müssen, um eben diese Kultur entstehen zu lassen. Also Kultur ist ja etwas, das im gemeinsamen Zusammenspiel entsteht und natürlich muss man unternehmensseitig schauen, wie kann man vielleicht Anreize setzen, wie schafft man es durch Rekrutierung gezielt Mitarbeiter reinzukriegen und so weiter und so fort. Also wie gesagt, im Alltag geht so etwas oft unter, aber nichtsdestotrotz arbeitet man irgendwie daran, ohne wirklich so den großen Oberbegriff für sich zu haben, glaube ich. (20:53)

17 I: Ja, das kann ich mir vorstellen. Und ist es bei den Führungskräften ähnlich? Also versuchen diese auch innovatives Verhalten ihrer Mitarbeitenden zu fördern, ohne das konkrete Konstrukt Innovationskultur im Kopf zu haben?

18 IP4: Ja, also wie gesagt haben wir da damals im Rahmen der Kulturwandelinitiative *viel viel* geschult. Bei uns ist das so vor allem zum Thema: Wie schaffen wir es unsere Zusammenarbeit zu verbessern und digitaler/agiler zu arbeiten? – das war so die Überschrift, die wir damals hatten. Nichtsdestotrotz zahlt das alles auf die Innovationskultur am Ende ein. Wie gesagt, es ist manchmal glaube ich einfach nicht so bewusst, dass man dran arbeitet und es steht unter einem anderen Deckmantel sozusagen, aber zahlt halt im Grunde darauf ein.

19 I: Also werden von den Führungskräften aktiv die Werte verfolgt, die sie eben schon genannt haben, also zum Beispiel Fehlerkultur, interdisziplinäre Zusammenarbeit und so weiter?

20 IP4: Ja, absolut. Wie gesagt, das ist alles noch ausbaufähig. Am Ende haben wir auch gesagt, Kulturwandel, das ist ein (-) - Wir haben es damals auch extra nicht als Projekt betitelt, sondern nur als Initiative, einfach weil wir wissen, dass es ein jahrelanger Prozess ist da auch Dinge zu verändern. Das macht man nicht von heute auf morgen und dementsprechend ist es wichtig, da einfach kontinuierlich über viele viele Jahre dranzubleiben. Und das haben wir uns auf die Fahne geschrieben und wie gesagt, da arbeiten wir an vielen Themen. Es läuft auch noch nicht alles rund, schon wäre es, aber ja das ist nun mal so, wenn sich da etwas verändert, dann hat man auch immer natürlich Gegenkräfte und da muss man dann einfach dranbleiben.

21 I: Also werden Ihre Führungskräfte immer wieder da drin geschult, wie sie diese Werte an ihre Mitarbeitenden weitergeben können?

22 IP4: Ja, genau. Also tatsächlich ist für dieses Jahr in der Planung … – ja wie haben wir es denn betitelt? Im Grunde ist es nochmal so eine Kulturkampagne, wo wir in einem Quartal immer einen unserer Werte behandeln und da verschiedene Aktionen anbieten, um das ganze Thema zu fördern. Also das ist für dieses Jahr geplant. Wir müssen im Moment nur noch so ein bisschen Corona-bedingt schauen. Wir hatten da auch nochmal Großveranstaltungen geplant und das ist natürlich im Moment alles schwierig, das muss man auch sagen. Nichtsdestotrotz möchten wir eigentlich dennoch da dran festhalten. Wir hoffen halt, dass es dann in den nächsten Wochen sich mal wieder ein bisschen beruhigt und wir das dann trotzdem durchziehen können. Da stecken auch ganz viele Leute hinter, die das Thema dann bei uns umsetzen und ja das ist so ein Thema um das ganze nochmal ein bisschen erlebbarer zu machen und das auch wieder in Erinnerung zu rufen.

23 I: Und versuchen die Führungskräfte dann gezielt die Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeitenden so zu setzen, dass diese kreativ sein können und neue Ideen umsetzen können?

24 IP4: Ja, genau. Durch verschiedene Methoden … – wie gesagt gerade so dieses Thema agile Methoden haben wir jetzt auch verstärkt im Fokus gehabt. Ja, das kennen wir als Organisation noch nicht so stark. Im Marketing zum Beispiel ist das Usus, da arbeiten die schon sehr agil, aber für die restliche Organisation ist es noch Neuland, sagen wir es so (*lacht*). (24:34)

25 I: Gut, danke, dann habe ich jetzt glaube ich einen guten Überblick, wie das Thema Innovationskultur jeweils bei HR und den Führungskräften aufgegriffen wird. Zum Schluss hätte ich noch die Frage: Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung für die Förderung einer Innovationskultur? HR oder die Führungskräfte der Fachbereiche?

26 IP4: Da habe ich mir ganz viele Gedanken gemacht als ich mich vorbereitet habe und ich habe tatsächlich sofort ein Konzept, was ich in meinem Masterstudium kennengelernt habe, im Kopf gehabt. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen, aber ich kann Ihnen gerne auch im Nachgang, wenn Sie das möchten, noch mal dazu eine Folie schicken, die ich mir auch noch mal dazu angesehen habe. Und zwar ist das das Konzept des Personalmanagements nach Berthel und Becker. Wir haben es damals halt im – also ich habe einen Master gemacht Human Resource Management – und haben es damals ganz zu Beginn behandelt. Was ist überhaupt Personalmanagement, also wie definieren wir das überhaupt? Und im Grunde geht dieses Konzept davon aus, dass wir einmal die sogenannte strukturelle Führung haben und einmal die sogenannte interaktionelle Führung. Interaktionelle Führung umfasst die direkte Führung durch die Führungskraft, das heißt also der persönliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die strukturelle Führung ist im Grunde die Bereitstellung von Systemen zur Verhaltenssteuerung oder zur Lenkung von Verhaltenssteuerung. Und das ist so, dass darunter beispielsweise fällt Personalbedarfsplanung oder Deckung des Personalbedarfs, Personalfreisetzung, Personalentwicklung, die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsmanagement sowie als System für Verhaltenssteuerung die Vergütung. Und im Grunde ist die Rolle von HR diese strukturelle Führung zur Verfügung zu stellen für das Unternehmen und da die entsprechenden Strukturen zu schaffen. Und die Führungskräfte haben dann im Rahmen dieser interaktionellen Führung im Grunde die Aufgabe diese Strukturen umzusetzen, also zu planen, zu entscheiden – und das fand ich im Grunde ganz passend auch in diesem Rahmen, dass ich für mich dachte, das kann man auch hier irgendwie zu Grunde legen dieses Konzept. Also dass man sagt – so sehe ich das, das ist meine Meinung – HR ist da eher so dieser Strukturgeber und die Führungskräfte am Ende die Umsetzer, die dieses Thema zum einen auch einmal vorleben müssen. Auch das sehe ich als essentiell an, auch im Rahmen von Innovation. Wie lebt es das Top-Management? Wie

leben es die Führungskräfte und wie geben die es an ihre Mitarbeiter weiter? Und dass … – ich sag mal, ich hatte ja auch Anfangs skizziert, wie das bei mir aussieht. Mein Betreuungsbereich umfasst 400 Mitarbeiter und da ist es aus meiner Rolle extrem schwierig so nah an den Leuten dran zu sein, da tatsächlich mal Ideen einzufangen oder zu sehen, wer ist denn da besonders kreativ. Da sind dann einfach Führungskräfte in Projekten oder im direkten Austausch einfach viel viel näher dran, um da dieses Thema irgendwie zu fördern. Von daher kam mir das gestern so in den Sinn, dass ich dieses Konzept des Personalmanagements auch hier sehr sehr gut finde dahingehend, dass ich sage, ja, wir können wir personalseitig Strukturen schaffen, aber am Ende sehe ich eigentlich die Hauptverantwortung in der Umsetzung bei den Führungskräften.

27 I: Ah, okay, das hört sich sehr interessant an. Also verstehe ich das richtig, dass Sie es so sehen, dass HR eher die Rahmenbedingungen für eine Innovationskultur schafft, aber die Führungskräfte dann hauptverantwortlich für die Umsetzung sind?

28 IP4: Ja, genau. Ja.

29 I: Alles klar. Vielen Dank für diese sehr interessante Anregung. Mit dem Konzept werde ich mich auf jeden Fall noch mal beschäftigen.

30 IP4: Ja, wie gesagt, ich habe mir hier eine Folie einmal ‚ausgesnippt' aus meinen Vorlesungsunterlagen. Ich kann Ihnen die gerne zuschicken. Das ist kein Thema.

31 I: Vielen Dank. Und haben Sie jetzt zum Abschluss noch irgendwas, was Sie gerne noch ergänzen würden?

32 IP4: Ne, meinerseits haben wir da glaube ich schon vieles besprochen. Es gibt viele viele Ansätze. Mit Sicherheit auch noch viele andere tolle Ideen, die auch im Rahmen von Förderung einer Innovationskultur sinnvoll sein könnten. Wie gesagt, ich kann jetzt von dem berichten, was wir

so machen. Ich weiß nicht, wie es aussieht, ob ich Ihre Arbeit auch später zur Verfügung gestellt bekomme … – das wäre auch noch eine Frage meinerseits – um da vielleicht auch noch mal Anregungen zu bekommen, wie andere da dran. Ich finde es super spannend und wenn man da noch mal was einbringen kann bei uns, dann immer gerne her damit (*lacht*).

33 I: Ja sehr gerne, das kann ich bestimmt machen. Vielen Dank für diese sehr ausführlichen und sehr interessanten Einblicke in Ihre Arbeit und Ihr Unternehmen.

34 IP4: Ja, vielen Dank. Das würde mich sehr freuen. (29:19)

Expert Interview V

Date: 25th of January 2021, 04:00 pm

IP5: Interview Partner 5

I: Interviewer

1 I: Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

2 IP5: Ich bin Personalleiter von [Unternehmensname] Ja, als Teil des [Name des Konzerns], bin ich eben für den Personalbereich [Standort des Unternehmens] zuständig und leite da einen Bereich mit fünf Mitarbeitern. [Gespräch darüber, was genau das Unternehmen herstellt]. Wir haben den Anspruch zu den Innovationsführern zu gehören. Auch als [Unternehmensname] noch ein eigenständiges Unternehmen war, war es dadurch geprägt einen sehr sehr hohen Innovationsanteil zu haben mit einem hohen Invest auch und das verbindet die Unternehmen so ein Stück weit und hat auch die Integration von [Unternehmensname] in den Konzern dann auch ein Stück weit beflügelt.

3 I: Was denken Sie, inwieweit [Unternehmensname] Wert auf Innovation legt und wie sich dieser Fokus äußert?

4 IP5: Für uns sind Innovationen ein zentraler Bestandteil. Uns machen fünf Werte ein Stück weit aus, die wir für uns formuliert haben. Das ist einmal entrepreneurial drive, professionalism, group spirit, respect for people und dann eben passion for innovation. [Unternehmensname] ist eine Marke, die eben viel mit Innovationen zu tun haben. Und so ist das eben für das gesamte Unternehmen zu sehen. Wir sind sehr auf Innovation fokussiert, das heißt eigentlich alle fünf Jahre werden bei uns sämtliche Produkte ausgetauscht und durch nachfolgende Produkte oder eben durch wesentliche Verbesserungen. Das ist so ein Stück weit … - wir haben eine sehr sehr hohe Investitionsquote im Unternehmen. Für [Unternehmensname] heißt das ganz konkret, wir haben neben der Kompetenz des Produzierens von gewissen Produkten auch die Kompetenz im Bereich Research, Design, Entwicklung und Qualitätsvorausplanung. Und das ist für uns eben schon in den Grundsätzen der Organisation so angelegt, dass wir da eine sehr hohe Durchdringung bei der Innovation und im Bereich Research entsprechend haben. (03:27)

5 I: Und würden Sie auch sagen, dass diese Werte, die [Unternehmensname] hat, und der hohe Fokus auf Innovation auch den Mitarbeitenden klar kommuniziert wird?

6 IP5: Ja, definitiv. Das ist sehr wichtig, das sowohl von HR als aber auch von den Führungskräften zu steuern. Wir haben da verschiedene Maßnahmen und Tools wie wir das ganze eben unterstützen und legen da sehr sehr viel Wert drauf, dass den Mitarbeitern eben auch klar ist, dass eben die Innovation das ist, was [Unternehmensname] ausmacht und was auch unsere Produkte ausmachen. Wir sind in einem sehr stark umkämpften Markt tätig und da kann man eben vor allen Dingen durch die innovativen Pro-

dukte nach und nach oder immer wieder vielmehr die Kunden davon überzeugen, dass die Produkte von [Unternehmensname] im Gegensatz zu denen von Wettbewerbern dann vorzuziehen sind. (04:21)

7 I: Und inwieweit spiegelt sich dieser Fokus auf Innovation auch bei Ihnen im HR-Bereich wider? Gibt es bei Ihnen auch die Bestrebung Innovationen zu fördern und innovationfördernde Werte und Verhaltensweisen im Unternehmen zu stärken?

8 IP5: Ja. Da muss man ganz klar differenzieren über welche Mitarbeitergruppen gesprochen wird. Sind das Mitarbeiter bei uns, die, sag ich mal, von Natur aus per se mit Innovationen zu tun haben, also im Bereich Produktentwicklung, strategisches Marketing, Design – dort sind natürlich die Anforderungen ganz andere und auch die Herangehensweisen ganz andere, als wenn wir zum Beispiel über Mitarbeiter aus der Produktion oder unserer Logistik sprechen oder der kaufmännischen Verwaltung. Aber auch da ist es uns eben wichtig, den Innovationsgedanken eben hochzuhalten. Da gibt es verschiedene Tools, die wir einsetzen. Wenn ich das mal so exemplarisch zwei vielleicht rausziehe. Einmal für die Leute, die tatsächlich mit Innovationen von Berufs-wegen permanent zu tun haben – aus der Entwicklung oder Research – haben wir eben immer wiederkehrende Workshops, die vor allen Dingen das Transversal Working, also die bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördern sollen. Das sind eben sehr beteiligende Workshops, wo eben Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen dann entsprechend teilnehmen und anhand von Prozessen, die eben bestehen, diese immer wieder hinterfragen und auch auf die Tauglichkeit hin überprüfen und dann auch optimieren. Das andere, was wir da nennen können, ist vielleicht eher im Bereich Produktion und Logistik, da wir die Innovationen auch dort immer weiter fördern wollen, weil auch das ist… – der eine Teil ist tatsächlich neue Produkte zu kreieren und die dann auch auf den Markt zu bringen, das andere ist dann tatsächlich auch die Leute mitzunehmen, die tagtäglich mit diesen Produkten in unserer Produktion eben in Berührung kommen. Und da ist es uns sehr wichtig – da haben wir auch

dort teilstandardisierte Meetings. Das Ganze nennt sich AICs. Die gehen eben runter bis auf die Schichtebene. Dort werden Mitarbeiter eben ganz explizit unter anderem gefragt, ob ihnen irgendetwas aufgefallen ist, ob es Verbesserungsbedarf gibt – sowohl an Produkten, aber auch an Produktionsabläufe, um etwas effizienter zu machen. Und auch – ich glaube das zeichnet uns ein Stück weit aus – wir fragen immer sofort nach einem Lösungsvorschlag von den Mitarbeitern vor Ort und honorieren das dann auch entsprechend.

9 I: Und an diesen Prozessen, die Sie gerade genannt haben, ist HR dann auch aktiv beteiligt und eingebunden?

10 IP5: Da ist HR aktiv beteiligt. Also einmal beteiligen wir uns an diesen Meetings, die in den Produktionsbereichen stattfinden, weil dort passiert relativ viel. Das ist pro Tag und Schicht so eine Viertelstunde. Da geht es um ganz alltägliche Dinge, aber eben auch um den Bereich Innovation, deswegen sind wir dort immer direkt dabei und können dort dann auch direkt etwas zu sagen. Wir unterstützen das Ganze hauptsächlich nachher im … – wie gesagt durch Workshops oder eben auch gezielte Trainingsmaßnahmen. Wir bieten aber auch die Möglichkeit über interne Plattformen wie zum Beispiel eine Betriebsversammlung oder ein Video-Newsletter, dass Leute, die eine Innovation tatsächlich entdecken – sei es im laufenden Prozess oder Leute, die ein neues Produkt entwickeln – das dann auch den anderen Kollegen und Kolleginnen zugänglich machen können, vorstellen können und dadurch eben dann auch sichtbar werden für alle anderen, was glaube ich eine ganz schöne Form der Wertschätzung ist. (08:00)

11 I: Ja, das stimmt, das finde ich auch. Wie ich höre, beschäftigen Sie sich mit dem Thema Innovation ja offenbar schon ziemlich viel. Ist Ihnen der Begriff Innovationskultur denn bekannt?

12 IP5: Grundsätzlich ja. Ich meine das ganze Konstrukt Innovationskultur leben wir ja sicherlich von A bis Z so nicht, aber wesentliche Teile sind

eben auch bei [Unternehmensname] veranlagt. Das ist für uns hauptsächlich … – tatsächlich zeichnet sich das dadurch aus, dass wir positive Anreize setzen wollen, um kontinuierlich die Innovation zu fördern und zwar bei allen Mitarbeitern, egal in welchen Bereichen. Aber wir haben jetzt keine speziell darauf abgerichtete Organisationskultur, das ist einfach Teil von uns und wird auch nicht jetzt gesondert vielleicht dann auch nochmal mit extra Maßnahmen belegt.

13 I: Meine nächste Frage haben Sie schon teilweise beantwortet, aber könnten Sie nochmal genauer darauf eingehen, wie Sie genau mit ihrer alltäglichen Personalarbeit Innovation und kreatives Verhalten der Mitarbeitenden fördern? Also zum Beispiel bei den HR-Aktivitäten wie Einstellung neuer Mitarbeitenden, der Weiterbildung etc..

14 IP5: Ja, bei unseren Recruiting-Prozessen ist uns natürlich schon wichtig, dass wir einmal sowohl die Führungskräfte mitnehmen – also die Erfahrung, die vielleicht von dem ein oder anderem Fachkollegen aus dem Bereich kommt. Wir fragen zum Beispiel regulärerweise im Einstellungsinterviews auch dann gewisse Fragen oder gewisse Themenblöcke arbeiten wir ab, die sich mit Innovationen beschäftigen. Auch das kann eben ganz verschieden sein. Je nachdem, in welchem Bereich die Mitarbeiter dann hinterher arbeiten und eingesetzt werden, unterscheidet sich das ganze ja doch erheblich, ob man zum Beispiel in der Instandhaltung Elektriker ist oder eben Kommunikationsmanager im Marketing. Aber das ist da schon ein Teil. Ein weiterer Teil ist, dass wir dadurch, dass wir relativ eng verzahnt sind mit unseren HR-Kollegen an anderen Standorten, haben wir einen standardisierten Prozess zu Mitarbeiterbeurteilung, also Performance Management. Dieser basiert auf Kompetenzen, wo die Mitarbeiter eine Einschätzung anhand von insgesamt zwölf Kompetenzen von sich selbst abgeben – die Führungskräfte auch und HR ebenso. Das ganze wird einmal im Jahr wiederholt oder jährlich wiederholt und geht dann dort auch durch ein Review und auch tatsächlich hoch bis zu unserem obersten Personalleiter, sodass dadurch eben auch Talente gefördert werden sollen, sodass

wenn offene Stellen im Konzern existieren, für die wir hier aus dem eigenen Talentpool geeignete Mitarbeiter haben, die dann auch vorgeschlagen werden können und dann natürlich bevorzugt bei der internen Stellenbesetzung dann auch zum Zuge kommen. (10:58)

15 I: Und wie sieht das Ganze in den Fachbereichen von Seiten der Führungskräfte aus? Legen diese auch einen Fokus da drauf, die eigenen Mitarbeitenden darin zu stärken kreativ zu sein, ihre Ideen umzusetzen und so Innovationen voranbringen?

16 IP5: Das Ganze ist natürlich immer ein Stück weit individuell. Ich kann jetzt nicht für jeden sprechen. Aber wir legen zum Beispiel sehr viel Wert in unserem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm und Leadership schon Wert darauf, dass wir eben ein sehr teambasiertes Unternehmen sind, dass wir stark antizipativ sind, dass wir Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, um eben Freiräume zu schaffen, in denen sich die Leute entwickeln können. Und ich glaube, was auch sehr sehr wichtig ist, ist das wir eine sehr ausgeprägte Fehlerkultur haben – eine sehr hohe Toleranz gegenüber Fehlschlägen. Also unsere erste Frage – und da kann ich glaube ich tatsächlich für einen Großteil der Führungskräfte sprechen – ist: ‚Okay, was können wir daraus lernen? Warum ist es passiert? Was war das eigentliche Ziel?', um wirklich analytisch an die Fehleranalyse heranzugehen und sich nicht damit aufzuhalten, wer hat Schuld, sondern zu klären, was können wir aus den Fehlern lernen und wie ist es dazu gekommen und wie können wir es beim nächsten Mal besser machen.

17 I: Okay, also werden die Führungskräfte gezielt geschult innovationsfördernde Werte zu vermitteln und versuchen das dann im Arbeitsalltag umzusetzen?

18 IP5: Ja, ganz genau.

19 I: Und haben Sie noch ein paar Beispiele, wie genau das aussehen kann, zum Beispiel welche Rahmenbedingungen konkret geschaffen werden, um die Kreativität der Mitarbeitenden anzuregen?

20 IP5: Also den Hauptrahmen, den setzen wir tatsächlich nicht zentral über den Bereich Personal, sondern der muss gelebt werden in den Bereichen. Das heißt, den setzen eben schon auch die Führungskräfte, denen wir dies in verschiedenen Seminaren vermitteln oder viele bringen es tatsächlich ja auch schon selbst soweit mit, da wird das Ganze dann nur gefestigt, dass eben unsere Grundwerte sehr wichtig sind und dass eine offene auf objektive Fehleranalyse basierende Zusammenarbeit besser ist als Schuldzuweisungen und Direktiven und eine zu starke Einschränkung von Mitarbeitern. Aber ich glaube, da hat sich in den letzten Jahren auch wirklich einiges getan – nicht nur bei [Unternehmensname], sondern bei vielen anderen Unternehmen glaube ich auch, dass das in den Köpfen der Leute immer mehr verankert wird. (13:28)

21 I: Ja, das führt mich auch schon zu meiner letzen Frage. Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung Kreativität zu fördern? Sie haben ja schon davon gesprochen, dass es bei Ihnen sowohl bei HR als auch bei den Führungskräften einen hohen Fokus auf die Etablierung einer Innovationskultur gibt, aber wer trägt Ihrer Meinung nach die Hauptverantwortung?

22 IP5: Also die Frage, tatsächlich, die hat mich auch in der Vorbereitung am längsten beschäftigt, muss ich sagen, weil es gibt gute Argumente für beide Seiten. Es ist tatsächlich so, wenn ich mich nicht festlegen müsste, würde ich tatsächlich sagen, es ist eine 50:50 Nummer. Aber wenn man sich festlegen soll, dann würde ich es tatsächlich eher bei den Fachbereichen sehen, weil wir als HR und auch die Unternehmensführung bieten einen gewissen Rahmen, Regeln und gelebte Werte, die eben vermittelt werden. Was dann jeder einzelne sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft daraus macht, ist dann sicherlich etwas anderes, weil eben dort, wo die tägliche Zusammen-

arbeit stattfindet zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, da muss es zünden und da müssen Innovationen entstehen. Da ist HR in den meisten Fällen nicht dabei, sondern wir setzen wie gesagt den Rahmen. In meiner eigenen Abteilung … – ja selbstverständlich. Mitarbeiter, für die ich der Vorgesetzte bin, da ist das so, aber in anderen Bereichen sind wir meistens dann tatsächlich nur dabei, um gewisse Rahmen und Strukturen zu schaffen, aber nicht an den direkten Innovationsprozessen beteiligt.

23 I: Okay, also sind die Fachbereiche oder die Führungskräfte dafür verantwortlich, eine Innovationskultur praktisch umzusetzen und Sie im HR-Bereich setzen die Rahmenbedingungen und stehen unterstützend zur Seite?

24 IP5: Ganz genau.

25 I: Und haben Sie den Eindruck, dass es bei der Aufrechterhaltung einer Innovationskultur einen Unterschied gibt zwischen eher kleineren Unternehmen wie [Unternehmensname] und größeren?

26 IP5: Ja, definitiv. Jetzt müssen wir tatsächlich eben aufpassen. Wir sind tatsächlich kein kleines Unternehmen, aber bei uns hat sich das ganze natürlich maßgeblich gewandelt. Dadurch, dass [Unternehmensname] eben ein mittelständisch geprägtes Unternehmen war mit knapp 450 Mitarbeitern – wir sind jetzt immer noch 450 Mitarbeiter, aber im gesamten Konzern sind es deutlich mehr – da kann man natürlich schon sehen, was sich in den letzten drei Jahren getan hat. Jetzt muss man gar nicht sagen, dass alles unbedingt zum besseren sich dort entwickelt, aber die Standardisierung, das Schaffen von Strukturen, das Leben in Prozessen, das hat sich natürlich stark gewandelt. Und das ist glaube ich was, das nach wie vor eine Stärke von uns ist, dass wir diese hands-on Mentalität haben, Mitarbeiter mitnehmen, aber es trotzdem mittlerweile gewohnt sind auch in großen Strukturen zu arbeiten und ein Teil, ein Zahnrad in einem gesamten Prozess zu sein – das ist mittlerweile angekommen, glaube ich.

27 I: Ja, das ist ein guter Punkt. Und was denken Sie, muss sich bei Ihnen noch ändern, damit die Innovationskultur noch stärker gelebt wird?

28 IP5: Also ändern kann man immer das Verhalten. Wie ich vorhin schon sagte, ich kann sicher nicht für alle sprechen, sondern nur für einen Großteil. Idealerweise geht es nachher von der Rekrutierung über die Mitarbeiter oder die Führungskräfte sind bei uns und werden dann weiterentwickelt über die Personalentwicklung, damit es ständig eine *sehr sehr* hohe Innovationsbereitschaft gibt und die anderen Werte, die ich nannte – Vertrauen, Fehlerakzeptanz, Kommunikation – sämtliche Themen eben offen anzusprechen und nichts hinterm Berg zu halten, sowohl Fachthemen als auch, wenn es mal irgendwo Probleme geben sollte. Das sollten wir nach wie vor stärken. Das ist auch was, wo wir kontinuierlich dran arbeiten, weil wenn man da den Fokus verliert, dann geht das ganze Thema glaube ich auch relativ schnell wieder unter. Wenn eben Mitarbeiter und Führungskräfte merken, okay, das ist jetzt nicht mehr eine Priorität des Unternehmens darauf Wert zu legen, dann gerät das ein Stück weit wieder in Vergessenheit – das sind Kulturthemen.

29 I: Okay, vielen Dank für diese ausführlichen Antworten. Haben Sie denn den Eindruck dass noch etwas vergessen wurde oder haben Sie noch irgendwas, was Sie gerne ergänzen würden?

30 IP5: Ne, ich denke, wir sind da soweit an allen Themen vorbeigekommen. Vielen Dank, dass ich teilnehmen durfte. Für mich war das tatsächlich auch nochmal ein ganz guter Refresher, um mir darüber Gedanken zu machen, was es eben bei [Unternehmensname] ausmacht sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen und wie wir es umsetzen und tatsächlich, wo wir auch noch Entwicklungsbedarf haben. Deswegen war das für mich auch mal wieder eine sehr sehr gute und sehr lehrreiche Veranstaltung.

31 I: Das freut mich sehr. Vielen Dank nochmal für das gute Gespräch. (18:30)

Expert Interview VI

Date: 22nd of January 2021, 02:00 pm

IP6: Interview Partner 6

I: Interviewer

1 I: Was ist Ihre genaue Funktion im Unternehmen?

2 IP6: Also ich bin hier der HR-Administrator, heißt der Personalreferent. Ich habe noch eine Personalsachbearbeiterin mit im Team und wir haben die Aufgaben so gegliedert, dass bei mir noch so das Strategische mit ist und sich meine Kollegin dann mehr so, ich sag mal, mehr um die Behörden kümmert, sei es die Sozialversicherungsträger und auch mit unserem Lohnabrechner.

3 I: Im Vorgespräch haben Sie ja schon erwähnt, dass Sie in Ihrem zweier-Team für alle Mitarbeitende von [Unternehmensname] verantwortlich sind, das heißt Sie haben doch bestimmt einen guten Überblick über das gesamte Unternehmen, oder?

4 IP6: Das ist korrekt, ja.

5 I: Was würden Sie denn sagen, inwieweit [Unternehmensname] Wert auf Innovation legt?

6 IP6: Kommt immer darauf an. Also in den Produktbereichen ist es natürlich sehr wichtig, das heißt in der Technik wird schon sehr viel auf Innovation gelegt. Was natürlich auch wichtig ist, damit kein Stillstand in den Produktketten oder irgendwo in den Produktlinien ist und es da dann auch immer wieder Neuerungen gibt. In anderen Bereichen sind wir noch sehr konventionell aufgestellt, zum Beispiel sind wir gerade erst dabei viele Akten, viele Zeichnungen zu digitalisieren und haben momentan hier noch einen

riesen Schwung an Aktenordnern. Sie müssen wissen, [Unternehmensname] ist 175 Jahre alt und ja, das heißt, es wurden schon einige Maschinen hier am Standort produziert (*lacht*). Und diese Zeichnungen auch zu finden ist auch immer so eine Sache und deswegen wird das digitalisiert. Es gibt Abteilungen, wo das sehr sehr wichtig ist, aber es gibt auch Abteilungen, die da überhaupt noch keinen Wert darauflegen und so weiter ‚wurschteln' wie bislang.

7 I: Und in den Abteilungen, in denen Innovation sehr wichtig ist, wird der hohe Stellenwert von Innovation dann auch den Mitarbeitenden und der Außenwelt, zum Beispiel Kunden, aktiv kommuniziert?

8 IP6: Ja, genau, das ist so. Also wir haben Intranet, wo wir natürlich erstmal die neuen Schritte für die Belegschaft dokumentieren und die dann auch kommuniziert werden. Und dann haben wir auch eine Presseabteilung, die das dann an die Außenwelt gibt. Unsere Maschinen werden weltweit vertrieben. Wir sind im [spezifischer Geschäftsbereich], das heißt, das sind viele Sachen im Bereich [konkreter Bereich]. Davon gibt es in Deutschland noch so einiges. Und der zweite Schwerpunkt bis vor vielen Jahren war der Bereich [spezifischer Geschäftsbereich], den kann man ganz gut gliedern in [Konkretisierung des Geschäftsbereichs], was in Deutschland jetzt nicht mehr so gefragt ist, sodass wir wirklich sehr auf globale Kommunikation, die global geschieht, Wert legen müssen, damit unsere Geschäftspartner am anderen Ende der Welt auch wissen, was wir da für Neuerungen vorhaben. Insbesondere auch, weil unsere Gesellschaft auch einen chinesischen Teilhaber hat. Das heißt, 70% der [Unternehmensname] gehört der [Name der Unternehmensgruppe], ein chinesischer Shareholder. (03:16)

9 I: Gibt es bei Ihnen im HR-Bereich die Bestrebung Kreativität und innovatives Verhalten der Mitarbeitenden im Unternehmen zu stärken?

10 IP6: Ja, das haben wir schon. Erstmal im Bereich Administration. Das heißt, um unsere Arbeit zu erleichtern werden wir hier in den nächsten Jahren einiges machen. Wir haben noch keine digitalen Personalakten, sondern wirklich noch haptische Akten, in denen alles von den Kollegen abgelegt ist. Wir wollen uns intern die Sache halt etwas leichter machen und natürlich dann auch im Bereich Employer Branding, der meiner Meinung nach zumindest sehr viel mit Innovation zu tun hat, haben wir jetzt in den nächsten Jahren oder Monaten auch sehr viel vor, um da mal ein bisschen moderner zu werden und dann vielleicht auch mal für die ein oder andere Fachkraft im Münsterland. Das kennen Sie ja selber auch, der Fachkräftemangel ist sehr groß. Und da müssen wir ein bisschen interessanter werden und nicht nur die Leute über den monetären Teil an uns binden zu können oder locken zu können.

11 I: Ah okay und haben Sie auch einen Fokus darauf, bei den Mitarbeitenden der verschiedenen Fachabteilungen die Kreativität und die Entwicklung neuer Ideen zu fördern und die Mitarbeitenden so dazu zu bringen innovativer zu sein?

12 IP6: Ja auf jeden Fall. Wir sind jetzt dabei auch mal (- - -) – von den Abteilungsleitern sind jetzt viele auch in Rente gegangen. Das heißt, es gibt jetzt neuere Kollegen, die Berufsanfänger sind, wo der Studienabschluss maximal fünf Jahre her ist. Die sind natürlich, was Innovation angeht, sehr viel offener und interessierter als jemand, der jetzt kurz vor der Rente ist und seine Abteilung da quasi noch abwickeln möchte bis der Nachfolger eben kommt. Und wir beginnen jetzt erstmal mit den jüngeren Kollegen da das ein oder andere umzusetzen und werden uns dann nach und nach auch auf die anderen Abteilungen konzentrieren. Das sind dann die Kämpfe, die muss man nicht austragen, wenn man weiß, die kann man auch aussitzen und, wenn man trotzdem irgendwie Möglichkeiten hat schon mal die ein oder andere Innovation dann in anderen Bereichen umzusetzen.

13 I: Und wird das Thema Innovation oder Kreativität auch in Ihrer HR-Strategie aufgegriffen?

14 IP6: Wir sind dabei. Also die Vertriebsgesellschaft in [Stadt in NRW] – Vertrieb hat mit Innovation und Ideen schon immer ein bisschen mehr zu tun – ist da schon ein bisschen weiter. Der Geschäftsführer baut so einiges auf und wir am Standort planen auch, ich sag mal, in der zweiten Jahreshälfte hier mal so einen Strategieplan aufzusetzen und aufzustellen, was da alles noch möglich ist – da bin ich jetzt mit unserem Geschäftsführer hier am Standort dran. Also, dass man schon mal Ideen sammelt, um dann wahrscheinlich – wir werden es in diesem Jahr noch nicht schaffen – Anfang 2022 dann damit planen, einige Dinge wieder umzusetzen. (05:58)

15 I: Ist Ihnen der Begriff Innovationkultur bekannt? Haben Sie davon schon davon gehört?

16 IP6: Ist ein bisschen her, aber ich habe davon schon mal gehört. Sie können mich auch gerne korrigieren. Es ist ein bisschen her mit meinen Vorlesungen, aber es ist doch ein Unterbegriff der Unternehmenskultur oder ein Teil davon, oder? Ist doch richtig, oder?

17 I: Ja genau, die Innovationskultur ist eine Subkultur der Unternehmenskultur, welche ein innovationsförderliches Umfeld schafft und innovatives Denken und Verhalten der Mitarbeitenden in der Organisation fördert.

18 IP6: Ja, genau und ich glaube das war doch irgendwie auch so eine Dreiecksgeschichte, oder? ‚Dürfen' und ‚wollen' war doch da irgendwie auch noch wichtig, oder? Und dann natürlich auch noch ‚können', was da auch noch ein wichtiger Teil ist, oder? Ich hatte … – Mein Personal-Professor war Praktiker, der hat ein großes Elektrounternehmen im Ruhrgebiet und der erzählte zu diesem Bereich auch sehr viel. Bei ihm scheiterte es dann meistens am ‚können', sei es am Budget oder auch am ‚wollen' der Mitarbeiter, große Innovationen immer umzusetzen.

19 I: Ja, das kann ich mir vorstellen, dass es die eine Sache ist, etwas theoretisch zu entwickeln, aber die praktische Umsetzung dann noch mal was ganz anderes ist und ziemlich schwierig sein kann.

20 IP6: Richtig, genau. Das ist das Spannende an HR. Das ist wie so ein Sack Flöhe hüten. Die Leute einzufangen, dass alle genau das machen, was man will, ist auch eher unmöglich. Das ist so … – kleine Abweichungen sind da meist schon ein großer Erfolg. (07:26)

21 I: Ja, das glaube ich. Und wie versuchen Sie konkret durch Ihre HR-Arbeit innovatives Verhalten zu fördern und ein innovationsförderliches Umfeld zu schaffen?

22 IP6: Wir machen momentan wirklich … – wir nehmen den Stand der jetzigen Prozesse auf und versuchen dann wirklich dort in der praktischen Arbeit uns die Arbeit zu erleichtern und dort die Innovationen voranzubringen. Da sind wir auch beim Thema … – wir haben einen Betriebsrat. Die sind ja bei Innovationen auch immer … – ja, da müssen die auch mal mit ins Boot geholt werden. Das heißt, wir halten uns momentan sehr viel damit auf, auch mit dem Betriebsrat solche Sachen tot zu diskutieren, bevor wir sie überhaupt umsetzen können. Da stockt so was dann natürlich auch immer. Aber es ist wirklich so, wenn wir gerade in der praktischen Arbeit sehen, dass etwas gerade wirklich nicht passt von der Zeit, vom Zeitaufwand und vom Verhältnis her, ‚da müssen wir jetzt wirklich was tun', dass es dann an der Priorität ganz oben steht, Innovationen vorabzubringen.

23 I: Okay, und wie sieht es bei konkreten HR-Funktionen bzw. Aufgaben aus, wie zum Beispiel dem Recruiting oder der Personalentwicklung? Achten Sie auch bei der Suche und der Einstellung neuer Mitarbeitender darauf, dass diese zum Beispiel kreativ sind, um die Ecke denken können und motiviert sind eigene Ideen umzusetzen?

24 IP6: Das kommt immer auf die Stelle an. Wie ich gerade schon sagte, ein Vertriebler oder ein Spezialist im Marketing, da kommt es natürlich auf solche Ideen an. Wenn ich jetzt hier vor Ort einen Industriemechaniker oder einen Zerspaner einstelle, die können gerne ihren Dienst nach Vorschrift machen, das ist dann wahrscheinlich sogar besser, als wenn die dann auf einmal meinen: ‚Die Maschinen sind ja alle weiß, die malen wir jetzt pink an'. Das wäre dann glaube ich auch für die Kunden nicht witzig. Also da muss man schon wirklich zwischen der Qualifikation unterscheiden, ob da dann wirklich solche Freigeister nötig sind oder halt nicht.

25 I: Okay, aber im Marketing-Bereich zum Beispiel wird dann schon versucht die Recruiting-Prozesse so zu gestalten, dass vorab herausgefunden werden kann, ob Personen innovativ sein können, um die Ecke denken usw.?

26 IP6: Genau. Also wir würden zum Beispiel bei jemandem aus dem Marketing vielleicht auch eine Arbeitsprobe verlangen – etwas, was wir in anderen Bereichen nicht machen würden. Dass man vielleicht einfach mal eine spezielle Aufgabe gibt, zum Beispiel: ‚Wir haben Produkt x/y, was wir jetzt bald auf den Markt bringen. Schlagen Sie doch mal bis morgen, irgendwie uns eine kleine Marketing-Kampagne vor – irgendwie per PowerPoint oder so. Das wäre so ein Beispiel, was wir so mit reinbringen ins Gespräch.

27 I: Ja, das ist ein interessantes Beispiel. Und bei der Weiterbildung zum Beispiel, gibt es da auch irgendwelche Angebote, die darauf abzielen innovative Verhaltensweisen zu stärken?

28 IP6: Aktuell nicht. Also wir haben, was das angeht aber einen Beauftragten, der, ich sag mal, für die Berufsgenossenschaften und für diese ganzen Zertifikate, die benötigt werden, sich die relevanten Weiterbildungen einholt. Das ist allerdings auch eine Budget-Frage. In Zeiten von Corona und wo man auch ein bisschen sparen muss, steht das aktuell nicht so zur Debatte wie es zukünftig sein sollte. (10:42)

29 I: Achso, ja, das kann ich mir gut vorstellen. Und wie sieht das bei den Führungskräften aus? Wissen Sie, ob diese darauf achten, innovative Werte, kreatives Verhalten, neue Denkansätze usw. zu fördern?

30 IP6: Grundsätzlich ja. Also man merkt bei unserem aktuellen Management doch, dass die auch diese eingefahrenen und verkrusteten Strukturen stören, die wir hier haben. Also jeder, der hier irgendwie Ideen einbringt und irgendwie Innovation umsetzt, der wird auch gefördert, so gut es geht aktuell. Also da sieht man schon, dass das sehr wichtig ist, um das Unternehmen auch voranzubringen und das hoffe ich auch, dass da noch … – dass da auch in den nächsten Jahren dann doch noch wieder ein paar Töpfe irgendwie freigeräumt werden, um da ein bisschen Geld mehr in die Hand zu nehmen, um da die Personen, die diese Innovationen voranbringen möchten, auch zu fördern.

31 I: Und wissen Sie, welche Werte und welche Verhaltensweisen genau die Führungskräfte in ihren Abteilungen fördern wollen?

32 IP6: Also erstmal selbständiges Arbeiten. Selbständig dahingehend, auch einfach mal auf Messen zu gehen, um vielleicht auch diese neuen Innovationen und Ideen irgendwie sich erstmal Erkundigungen einzuholen, um vielleicht dann auch Selbständigkeit bei den Leuten zu erwarten, um diese Prozesse auch umzusetzen. Also da eigenständiges Arbeiten und Vorstellungen von eigenen Projekten, die man sich vielleicht selber ausgesucht hat, ist dem Management da schon sehr wichtig – eine gewisse Eigeninitiative halt.

33 I: Und werden die Führungskräfte auch gezielt angehalten und darin geschult diese Werte zu vermitteln und innovatives Denken ihrer Mitarbeitenden zu stärken?

34 IP6: Nein, aktuell nicht. Ich habe jetzt schon häufiger mal gehört von dem ein oder anderen: ‚Ich gucke abends … – das Fernsehprogramm ist, Entschuldigung, zum Kotzen (*lacht*). Wir gucken uns aber bei YouTube die ein oder anderen neuen Ideen an und versuchen die dann umzusetzen'. So was kommt dann schon mal vor, aber dass die jetzt sich selbst da irgendwie weiterbilden, außer mal so ein klassisches Führungskräfteseminar, wo man dann die üblichen Phrasen, so nenne ich es jetzt mal, irgendwie raushaut, habe ich da in letzter Zeit nichts gesehen, nein.

35 I: Und bei diesen Führungskräfteseminaren gab es bisher noch nicht speziell das Thema, wie kreatives, innovatives Verhalten …

36 IP6: Nein, das geht da eher um andere Themen im Bereich Mitarbeiterführung. Man merkt dann ja doch bei einigen Vorgesetzten, dass, ich sag mal, die Personalarbeit und Mitarbeiterführung doch mal zu kurz kommt, wenn man da mal bei Mitarbeitergesprächen drinsitzt und man dann so hört, wie die da teilweise mit den Leuten reden, da sträuben sich als Personaler einem die Nackenhaare. Und deswegen geht das dann mehr in den Bereich, dass die eben erstmal die Basics lernen, quasi das Fundament, und dann kann man sehen, dass man sich vielleicht in die anderen Bereiche mit hinein entwickelt.

37 I: Aber gibt es dennoch grobe Rahmenbedingungen, die die Führungskräfte für Ihre Mitarbeitenden schaffen, damit diese als Team zusammenarbeiten, gemeinsam neue Ideen entwickeln usw.?

38 IP6: Ja, naja. Also es gibt so regelmäßige Teammeetings, wo natürlich auch so ein bisschen die Leitplanken abgesteckt werden, wo die Reise hingehen soll und was für Ziele es gibt, dass man das schon weiß. Aber mehr ist da soweit ich weiß aktuell noch nicht. Mir fehlte aber auch die Zeit, um bei diesen Gesprächen dabei zu sein, deswegen kann ich das jetzt nicht sicher beantworten.

39 I: Okay, also können Sie gar nicht genau sagen, wie zum Beispiel die Teamarbeit im Regelfall ablaufen soll, das heißt, ob zum Beispiel darauf geachtet wird, dass Teams so zusammengestellt werden, dass Menschen mit verschiedenen Hintergründen und Perspektiven in den Teams sind und …

40 IP6: Das ist aktuell hier noch nicht der Fall. Nein, also ich sag mal ganz vorsichtig, das liegt aber auch mit an der Branche. Was die Gleichstellung von den beiden Geschlechtern angeht ist das noch relativ schwierig. Ich glaube von den 100 oder von den 200 Mitarbeitern arbeiten hier maximal 40 – wenn überhaupt, ich sag mal eher um die 30 Damen. Und das ist wie gesagt auch dadurch, dass wir eben ein produzierendes Unternehmen sind so der Fall, aber deswegen kann man nicht von einer gewissen Ausgewogenheit reden – sei es von der Persönlichkeit oder von allen anderen Dingen. Da ging es dann immer mehr um die fachliche Komponente, wenn die Leute eingestellt wurden, und um nichts anderes. Und deswegen ist diese Ausgewogenheit, die Sie gerade beschrieben haben, aktuell noch nicht vorhanden. Aber da müssen wir vielleicht mal hingehen, dass würde einige Problematiken verhindern, die wir hier momentan haben. (14:45)

41 I: Was denken Sie denn, muss noch bei Ihnen getan werden, damit eine Innovationskultur stärker gelebt wird?

42 IP6: Ja, also da muss erstmal eine gewisse Offenheit für da sein und eine Bereitschaft. Und die sehe ich gerade noch nicht. Das wird noch viel Arbeit, um die Leute da überzeugen zu können, dass wir mal in diese Richtung gehen müssen (15:04).

43 I: Okay, und wen sehen Sie in der Hauptverantwortung eine Innovationskultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte? Wer ist Ihrer Meinung nach verantwortlich dafür, ein innovatives Mindset und Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern, indem ein innovationsförderliches Umfeld geschaffen wird?

44 IP6: Finde ich bei beidem. Also eigentlich gehört es sich so, dass man sich von beiden Seiten sich zusammensetzt und die Strategie entwickelt. Die Umsetzung sehe ich dann eigentlich mehr bei 75% sogar bei HR und nur die Überwachung, dass dann diese Ziele auch erreicht werden dann beim Vorgesetzten. Aber das kann nicht einer alleine bestimmen. Ich denke, dass ist Teamarbeit. Aber die Strategie geht meiner Meinung nach immer vom Management aus. Da können wir nur eine beratende Funktion sein. Wo die Reise dann hingehen soll, das muss dann das Management entscheiden.

45 I: Okay, aber dennoch denken Sie, dass wirklich bei der Vermittlung innovationsförderlicher Werte und der Förderung innovativer Verhaltensweisen bei den einzelnen Mitarbeitenden eher Sie im HR-Bereich die Hauptverantwortung tragen und nicht die Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche?

46 IP6: Zumindest sind wir das Kontrollorgan, ob Dinge, die irgendwie umgesetzt werden sollen, auch tatsächlich umgesetzt werden – das sehe ich schon, ja.

47 I: Alles klar. Und denken Sie auch, dass es einen Unterschied zwischen kleineren und größeren Unternehmen gibt? Also, dass einige Probleme, die Sie vorhin angesprochen haben, darauf zurückzuführen sind, dass Sie eben ein relativ kleines Unternehmen sind mit einer sehr kleinen Personalabteilung?

48 IP6: Ja, auf jeden Fall. Sie müssen … – eigentlich sind wir ja noch gut aufgestellt. Ein ganz kleines Handwerksunternehmen mit 20 Mitarbeitern, das kann man dann ja nicht vergleichen mit einem mittelständischen Unternehmen, wie wir es sind, oder einem Großkonzern wie Volkswagen oder Evonik, die ja ganz andere Kapazitäten haben. Obwohl ich glaube, die haben da wieder andere Probleme, denn bei der Größe fallen auch wieder

Leute durch das Raster. Da wird man das nicht einfach eins zu eins so umsetzen können, auch wenn man dann vielleicht sogar eine spezielle Abteilung dafür hat. (17:10)

49 I: Ja, das kann sein. Dann war es das auch schon mit meinen Fragen. Haben Sie noch irgendwas zu ergänzen zu dem Thema?

50 IP6: Also aktuell fällt mir nichts ein, aber ich habe ja Ihre Kontaktdaten. Wenn mir irgendwie über das Wochenende eine Idee kommen würde, dann würde ich auf Sie zukommen.

51 I: Das würde mich sehr freuen.

52 IP6: Schön.

53 I: Vielen Dank dann erstmal für dieses Interview und besonders für Ihre Offenheit, dass Sie bestimmte Themen so ehrlich angesprochen haben.

54 IP6: Sehr gerne. Melden Sie sich gerne, wenn Ich Ihnen sonst noch mal irgendwie helfen kann. (18:30)

Appendix G: Codebook

Codebook

1. Corporate Focus on Innovation
1.1 Awareness of the Term Innovation Culture
2. Focus of HR on Innovation Culture
3. Alignment of HR Practices
3.1 Workplace Design
3.2 Promotion of Efficient and Interdisciplinary cooperation
3.3 Employee Appraisals and Performance Management
3.4 Recruiting and Selection
3.5 Personnel Development
4. Focus of Leadership on Innovation Culture
4.1 Freedom and Transfer of Responsibility to Employees
4.2 Cooperation between Leaders and Employees
4.3 Teamwork
5. Alignment of Leadership Behavior
6. Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture
7. Additional Information

1 Corporate Focus on Innovation

Definition

This code entails a company's corporate commitment to innovation and indicates whether a company sets innovation as a strategic corporate goal. Further, it shows if and how a firm communicates its commitment on innovation to its employees and the outside world.

Anchor Examples

"Also wir legen sehr hohen Wert auf Innovation, weil wir natürlich als Technikunternehmen sehr innovative Produkte haben und unsere Produkte immer weiterentwickeln. Dass es für uns immens wichtig ist, mit Innovationen aufzutreten am Markt, um uns auch von Wettbewerbern abzuheben" (Expert Interview II, Pos. 4)

Wir haben da verschiedene Maßnahmen und Tools wie wir das ganze eben unterstützen und legen da sehr sehr viel Wert drauf, dass den Mitarbeitern eben auch klar ist, dass eben die Innovation das ist, was [Unternehmensname] ausmacht und was auch unsere Produkte ausmachen (Expert Interview V, Pos. 6)

Coding Rules

All aspects must point out that the focus on innovation emanates from the entire company and not just from individual divisions or departments, such as HR.

Origin
Deductive code

2 Focus of HR on Innovation Culture

Definition
This code describes the focus HR deliberately places on promoting innovation-related values and behaviors among employees, for example, in how far the focus on innovation is anchored in the HR strategy.
It is not about specific practices and activities, but about whether HR has the intention to generally encourage and maintain innovative behavior in the company.

Anchor Example
I: "Bedeutet das, dass das Thema Innovation nicht nur in der Unternehmensstrategie verankert ist, sondern auch in der HR-Strategie?"
IP3: "Ja. Also ich versuche, dies weiter voranzutreiben, um den Arbeitsplatz [Unternehmensname] einfach interessant zu gestalten. [...] wir müssen uns am Arbeitsmarkt platzieren und müssen das durch innovative Konzepte versuchen umzusetzen" (Expert Interview III, Pos. 11-12).

Coding Rules
Only statements that identify whether HR has the general intention to encourage innovative behavior and thus the intention to shape individual practices in a way that promotes innovation.
This code only includes statements, that cannot be assigned to a specific HR practice and thus to another code.

Origin
Deductive code

2.1 Awareness of the Term Innovation Culture

Definition
Statements included in this code indicate in how far the interviewees are aware of the term innovation culture and in how far it is actively adopted.

Anchor Example
I: "Ist Ihnen der Begriff Innovationskultur denn bekannt?"
IP5: "Grundsätzlich ja. Ich meine das ganze Konstrukt Innovationskultur leben wir ja sicherlich von A bis Z so nicht, aber wesentliche Teile sind eben auch bei [Unternehmensname] veranlagt" (Expert Interview V, Pos. 11-12).

Origin
Deductive code

3 Alignment of HR Practices

Definition
This code includes a number of sub-codes that refer to specific HR practices. To ensure a clear overview, single practices are partly bundled.
No statements are classified in this category, but they are assigned to the different sub-codes.

Origin
Deductive code

3.1 Workplace Design

Definition
This code includes statements that indicates that HR creates workplaces that stimulate employees' creativity and encourage them to be innovative. Characteristics of such workplaces are, among others, a high degree of freedom and flexibility.

Anchor Example
"Das zweite ist, dass wir versuchen eine moderne Arbeitsplatzumgebung für Mitarbeiter schaffen – das ist jetzt noch ein Prozess, den wir gerade lostreten – damit Mitarbeiter aus diesen üblichen Büros mit Schreibtisch, drei Schränken und eng aufeinander hockend gelöst werden" (Expert Interview III, Pos. 22).

Coding Rules
This code refers to how individual employees are provided with an environment in which they are encouraged to be innovative and creative. It is not about how employees work together or how they interact with their leaders.

Origin
Inductive code

3.2 Promotion of Efficient and Interdisciplinary Cooperation

Definition
This code includes assumptions on how HR promotes high-performing teamwork that integrates different perspectives and disciplines, for example, by providing suitable working methods and systems.

Anchor Example
"Also das ist so ein bisschen der Hintergrund dessen, also da geht es zum Beispiel darum, agile Methoden zu fördern, neue Arbeitsweisen reinzubringen, in Projekten anders zu arbeiten als wir es vorher getan haben und da im Grunde die unternehmensweite Zusammenarbeit zu stärken" (Expert Interview IV, Pos. 8).

Coding Rules
The assumptions included in this code must indicate that the mentioned measures to promote high-performing teamwork are mainly initiated and implemented by HR and not by leaders.

Origin
Inductive code

3.3 Employee Appraisals + Performance Management

Definition
Statements included in this code relate to how employees' performances, including the achievements and failures, are viewed and acknowledged in employee appraisals and other formats.

Anchor Example
"Wir haben aber tatsächlich auch da – und das ist für die Produktion insbesondere relevant – da haben wir auch im Grunde so ein Gesprächsleitfaden aufgebaut, wo auch auf unsere Werte eingegangen wird. Das heißt also – ich hatte ja eben schon einmal diesen Wert Leidenschaft dargestellt, wo dann auch sich im Rahmen dieser Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter darüber unterhalten wird, wie der Mitarbeiter das im Alltag so umsetzt" (Expert Interview IV, Pos. 14).

Coding Rules
The aspects included in this code need to refer to how HR supports leaders in employee appraisals and other kinds of performance evaluation. Also statements on how HR instructs leaders to view failures of employees are assigned to this code.

Origin
Deductive/inductive code: Initially, the code was only about employee appraisals, but in the process of coding, the topics performance management and dealing with failures were included.

3.4 Recruiting and Selection

Definition
Statements on how new employees are recruited and selected and the extent to which these processes pay attention to identifying innovation-related character traits among applicants.

Anchor Example
"Genau. Ein großer Punkt natürlich auch im Recruiting, also dass wir, wenn wir neue Mitarbeiter suchen, dass oft ja auch dieses ‚Was bringt derjenige an Eigenschaften mit, um eben auch innovativ sein zu können?' … – also da versuchen wir es auch, wenn wir neue Mitarbeiter anwerben" (Expert Interview II, Pos. 10).

Origin
Deductive code

3.5 Personnel Development

Definition
Trainings, workshops, lectures and other formats that HR offers employees to become more creative and innovative.

Anchor Example
"Also im Bereich Training, Personalentwicklung gibt es eben verschiedene Formate, an denen Mitarbeiter teilnehmen können oder wenn Führungskräfte fragen, dass wir nochmal andere Formate mitentwickeln können. Ich habe auch ein Team Organisationsentwicklung die Teams begleiten und Workshops moderieren, zum Beispiel zu ‚das Glas der Zukunft'" (Expert Interview II, Pos. 12).

Origin
Deductive code

4 Focus of Leadership on Innovation Culture

Definition
This code is intended to point out whether leaders deliberately place a focus on promoting innovation-related values and behaviors among employees. It is not about specific practices and activities, but about whether leaders have the

intention to generally encourage and maintain innovative behavior in the company. It also addresses the extent to which leaders are specifically encouraged to incorporate innovation-promoting values into their leadership style.

Anchor Examples
"Da kommt die klassische Antwort: Es kommt drauf an. Also natürlich haben auch wir Führungskräfte, gerade in technischen Bereichen, denen natürlich Innovationen enorm bewusst sind – oder auch im Digitalbereich [...] Wir haben aber auch genauso Bereiche, die eher klassisch orientiert sind oder ausgebildet sind und wo vielleicht auch nicht so der Fokus sein muss" (Expert Interview II, Pos. 20).
"Ja, also wie gesagt haben wir da damals im Rahmen der Kulturwandelinitiative viel viel geschult. Bei uns ist das so vor allem zum Thema: Wie schaffen wir es unsere Zusammenarbeit zu verbessern und digitaler/agiler zu arbeiten? – das war so die Überschrift, die wir damals hatten" (Expert Interview IV, Pos. 18).

Coding Rules
This code includes statements that cannot be assigned to specific leadership behaviors but that indicate whether leaders have the general intention to encourage innovative behaviors among their employees.

Origin
Deductive code

5 Alignment of Leadership Behavior

Definition
This code includes a number of sub-codes that refer to specific leadership behaviors and practices. To ensure a clear overview, single practices are partly bundled.
No statements are classified in this category, but they are assigned to the different sub-codes.

Origin
Deductive code

5.1 Freedom and Transfer of Responsibility to Employees

Definition

The code relates to statements that indicate in how far leaders trust their employees and leave them freedom to be creative and innovative. It also shows whether and in how far responsibility is transferred from leaders to employees.

Anchor Example

"Beschäftigte haben Freiraum. Es finden viele Gespräche statt mit den Beschäftigten und Früher wurde ja oft top-down entschieden [...]. Und von daher wird viel durch Gespräche, durch Übertragen von Verantwortung auf Mitarbeiter wird die Kreativität und auch die Flexibilität gefördert" (Expert Interview III, Pos. 34).

Coding Rules

The code does not relate to how employees work together, but rather to how the relationship between leaders and employees is and how employees are stimulated to be creative. This also includes how leaders view failures of employees.

Origin

Deductive/inductive code: Initially, the code was only about freedom and extended to transfer of responsibility and dealing with failures in the process of coding.

5.2 Cooperation between Leaders and Employees

Definition

This code includes methods that leaders apply to enable a close cooperation with employees and that intend to participate all employees in important matters and issues.

Anchor Example

"Das heißt wir haben überall in der Produktion so Shopfloor-Boards hängen und da ist es so, dass dann auch regelmäßig Gespräche geführt werden mit unseren Mitarbeitern: Wie können kleine Innovationen hinsichtlich Prozessverbesserung getroffen werden im Unternehmen?" (Expert Interview V, Pos. 8).

Coding Rules

In contrast to the code 'freedom and transfer of responsibility', this code refers to specific methods that leaders apply to include the perspective and know-how of all employees.

Origin
Inductive code: The code was established during the coding process as it became apparent that this topic was frequently addressed.

5.3 Teamwork

Definition
This code summarizes statements on how teamwork is designed and encouraged.

Anchor Example
"Das geht weiter, da gibt es dann zum Beispiel schon Teams, die eben in heute viel zitierten agilen Zusammenarbeitsformen kooperieren, also sprich Teams, die agile Vorgehensweisen haben" (Expert Interview III, Pos. 22).

Coding Rules
Only statements that specifically include the term "team" or "teamwork" are assigned to this code.

Origin
Deductive code

6 Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture

Definition
This code includes statements about who the interviewees consider to have primary responsibility for fostering the company's innovation culture.

Anchor Example
"Ich sehe die Führungskräfte in der Verantwortung das zu tun und sehe uns im Bereich Personal in der Verantwortung Anstöße zu geben. Anstöße zu liefern und auch Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit die Kreativität aus den einzelnen Bereichen unterstützt wird" (Expert Interview V, Pos. 36).

Origin
Deductive code

7 Additional information

Definition
This code includes topics that cannot be assigned to the other codes but provide further information on the topic of innovation culture, that is not explicitly addressed by the interview questions or the specific codings.

Anchor Example
"Ich glaube auch, dass Diversity einen riesen Impact darauf hat, wie innovativ ein Unternehmen ist. Da gibt es auch Studien zu. Wird so etwas berücksichtigt im Unternehmen? Das finde ich auch noch mal spannende Fragen" (Expert Interview III, Pos. 38).

Origin
Deductive code

Appendix H: Coding Example

Code 6: Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture

1.

"I: Insgesamt haben Sie ja schon aufgezeigt, dass HR und Führungskräfte eng verbunden sind. Können Sie denn trotzdem bewerten oder einschätzen, wer die Hauptverantwortung dafür trägt kreatives und innovatives Verhalten zu fördern? Liegt die Verantwortung eher im HR-Bereich oder bei den Führungskräften?
IP1: Also für die Unternehmenskreativität sind das die Führungskräfte. Wir sind halt auch mit weltweit über 3200 Mitarbeitern so groß, dass wir uns gar nicht anmaßen könnten, dass da HR jetzt tatsächlich in allen Produktbereichen so tief mit drin ist. Wir begleiten das, wir beraten die Bereiche, aber die Verantwortung dafür, dass genügend Innovationen entstehen, haben die Fachbereiche. Und ich selbst habe natürlich auch immer so in meiner geteilten Rolle, neben der HR-Leitungsrolle, dann eben auch die Aufgabe, dass ich mit meinen Prokuristen-Kollegen zusammen natürlich auch sage, wie schaffen wir die richtigen Wege/Anreize/Impulse, damit eben alle Bereiche dann auch wieder besser auf den Weg kommen. Also Entscheidungen wie das Einführen dieses ‚Führen vor Ort'- Konzepts, das ist eine Entscheidung, die wir als Leitungsgremium getroffen haben, nachdem wir es in einem Pilotbereich ausprobiert haben. Aber die Verantwortung für Innovationen liegt jeweils im Fachbereich. Für HR-Innovationen, zum Beispiel in Sachen Personalentwicklung – moderne neue Instrumente und Möglichkeiten nutzen – ist das meine Verantwortung mit meinem Team. Für Produkte ist das die Verantwortung des entsprechenden Produktsegment-Leiters.
I: Also ist es eher so, dass Sie im HR-Bereich die Rahmenbedingungen schaffen, zum Beispiel durch diese Academy und diverse Vorträge.
IP1: Ja, genau."

[Large companies\Expert Interview I; Position: 27 - 30]

2.

"I: Dann komme ich auch schon zu einer meiner letzten Fragen: Wen sehen Sie denn in der Hauptverantwortung eine Innovationskultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte?
IP2: Ganz klar das zweite und ich glaube, es wäre auch fatal so ein Thema auf HR zu schieben und zu sagen: ‚Ihr habt die Verantwortung dafür'. Ich glaube HR kann unterstützen durch Auswahl, durch Schulung, durch darauf hinweisen. Wenn Führungskräfte es nicht für sich verankert haben und durchführen, dann wird nichts passieren. Also es muss bei den Führungskräften und deren Verantwortung liegen.
I: Okay, also hat der HR-Bereich da eher so eine unterstützende Funktion und die Führungskräfte die Verantwortung für die aktive Durchsetzung?
IP2: Ganz genau."

[Large companies\Expert Interview II; Position: 31 - 34]

3.

"IP2: Ich fand den Punkt spannend, wo die Verantwortung liegt, weil ich glaube aus HR-Sicht, dass HR oft so eine Rolle zugeschoben wird. Nicht nur bei Innovation, sondern bei ganz vielen Veränderungsthemen. Wir müssen alle irgendwie agiler werden oder Entscheidungen müssen bei den Mitarbeitern liegen. ‚HR, mach mal!'. Und da denke ich immer: Ne, HR kann das nicht entscheiden. Also es hängt von euch Führungskräften ab und HR kann hier nicht Regeln machen oder ich, sondern ihr als Führungskräfte müsst loslegen und Führungskräfte ganz oben müssen dafür sorgen, dass sie Dinge zulassen oder nicht mehr zulassen. Das finde ich noch mal so einen spannenden Diskussionspunkt in diesen Veränderungsthemen.
I: Ja, das ist wirklich ein spannender Punkt. Ist das Ihrer Meinung nach deshalb, weil HR gar nicht so nah an den Mitarbeitenden dran ist wie die Führungskräfte?
IP2: Ich glaube, dass HR die Verantwortung nicht abnehmen darf, weil dann macht man es sich zu leicht. Dann kann ich als Führungskraft ja machen was

ich will und immer sagen: ‚Ja, das ist ja nicht meins. Das kann HR machen'. Aber wenn Sie jetzt zum Beispiel einen Job suchen, dann gehen Sie ja in ein Unternehmen wegen einer Führungskraft und nicht wegen HR. Sie brauchen da eine Zusammenarbeit – das ist das, was weiterbringt. Führungskräfte haben die Verantwortung und nicht HR, aber wir unterstützen natürlich.
I: Also HR stellt die Rahmenbedingungen auf und macht verschiedene Angebote zur Unterstützung und die Führungskräfte setzten es dann um?
IP2: Ja, ganz genau."

[Large companies\Expert Interview II; Position: 42 - 46]

4.

"I: Okay, das hört sich für mich so an, als wird das Thema Innovationskultur auch schon weitreichend von den Führungskräften angegangen. Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung diese Kultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte?
IP3: (- - -) Ich sehe die Führungskräfte in der Verantwortung das zu tun und sehe uns im Bereich Personal in der Verantwortung Anstöße zu geben. Anstöße zu liefern und auch Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, damit die Kreativität aus den einzelnen Bereichen unterstützt wird.
I: Also sind die Führungskräfte Ihrer Meinung nach dafür verantwortlich, das Ganze aktiv umzusetzen?
IP3: Aktiv umzusetzen, oder aber auch einfach anzustoßen – bei ihren Mitarbeitern anzustoßen, dass man kreativ denkt und es dann auch nachher zu fördern. Denn das ist der wesentliche Anteil. Wenn ich anstoße und nicht fördere oder wenn ich nur sitze und verwalte, dann wird auch die Belegschaft hinter mir, die Truppe hinter mir, sich genau so verhalten.
I: Und Ihre Rolle im HR würden Sie dann eher als Unterstützer beschreiben?
IP3: Genau. Ich trigger gerne an und möchte aber auch meinen Bereich auf die Zukunft vorbereiten, dass also mein Nachfolger dann auch einen Bereich vorfindet, der innovativ aufgestellt ist. So sehe ich meine Arbeit auch den anderen gegenüber. Ich stupse dann immer mal an und sage: ‚Da sollten wir was tun, da sollten wir was tun, da sollten wir was tun'. Und dementsprechend

kommt auch ein Feedback und dann merken sie auch, ob die Kollegen mitgehen."

[Large companies\Expert Interview III; Position: 35 - 40]

5.

"Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung für die Förderung einer Innovationskultur? HR oder die Führungskräfte der Fachbereiche? IP4: Da habe ich mir ganz viele Gedanken gemacht als ich mich vorbereitet habe und ich habe tatsächlich sofort ein Konzept, was ich in meinem Masterstudium kennengelernt habe, im Kopf gehabt. Ich weiß nicht, ob Sie das kennen, aber ich kann Ihnen gerne auch im Nachgang, wenn Sie das möchten, noch mal dazu eine Folie schicken, die ich mir auch noch mal dazu angesehen habe. Und zwar ist das das Konzept des Personalmanagements nach Berthel und Becker. Wir haben es damals halt im – also ich habe einen Master gemacht Human Resource Management – und haben es damals ganz zu Beginn behandelt. Was ist überhaupt Personalmanagement, also wie definieren wir das überhaupt? Und im Grunde geht dieses Konzept davon aus, dass wir einmal die sogenannte strukturelle Führung haben und einmal die sogenannte interaktionelle Führung. Interaktionelle Führung umfasst die direkte Führung durch die Führungskraft, das heißt also der persönliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und die strukturelle Führung ist im Grunde die Bereitstellung von Systemen zur Verhaltenssteuerung oder zur Lenkung von Verhaltenssteuerung. Und das ist so, dass darunter beispielsweise fällt Personalbedarfsplanung oder Deckung des Personalbedarfs, Personalfreisetzung, Personalentwicklung, die Arbeitsbedingungen und das Gesundheitsmanagement sowie als System für Verhaltenssteuerung die Vergütung. Und im Grunde ist die Rolle von HR diese strukturelle Führung zur Verfügung zu stellen für das Unternehmen und da die entsprechenden Strukturen zu schaffen. Und die Führungskräfte haben dann im Rahmen dieser interaktionellen Führung im Grunde die Aufgabe diese Strukturen umzusetzen, also zu planen, zu entscheiden – und das fand ich im Grunde ganz passend auch in diesem Rahmen, dass ich für mich dachte, das kann man auch hier irgendwie zu Grunde legen dieses Konzept. Also dass man sagt – so sehe ich

das, das ist meine Meinung – HR ist da eher so dieser Strukturgeber und die Führungskräfte am Ende die Umsetzer, die dieses Thema zum einen auch einmal vorleben müssen. Auch das sehe ich als essentiell an, auch im Rahmen von Innovation. Wie lebt es das Top-Management? Wie leben es die Führungskräfte und wie geben die es an ihre Mitarbeiter weiter? Und dass … – ich sag mal, ich hatte ja auch Anfangs skizziert, wie das bei mir aussieht. Mein Betreuungsbereich umfasst 400 Mitarbeiter und da ist es aus meiner Rolle extrem schwierig so nah an den Leuten dran zu sein, da tatsächlich mal Ideen einzufangen oder zu sehen, wer ist denn da besonders kreativ. Da sind dann einfach Führungskräfte in Projekten oder im direkten Austausch einfach viel viel näher dran, um da dieses Thema irgendwie zu fördern. Von daher kam mir das gestern so in den Sinn, dass ich dieses Konzept des Personalmanagements auch hier sehr sehr gut finde dahingehend, dass ich sage, ja, wir können wir personalseitig Strukturen schaffen, aber am Ende sehe ich eigentlich die Hauptverantwortung in der Umsetzung bei den Führungskräften.
I: Ah, okay, das hört sich sehr interessant an. Also verstehe ich das richtig, dass Sie es so sehen, dass HR eher die Rahmenbedingungen für eine Innovationskultur schafft, aber die Führungskräfte dann hauptverantwortlich für die Umsetzung sind?
IP4: Ja, genau. Ja."

[Small companies\Expert Interview IV; Position: 25 - 28]

6.

"I: Ja, das führt mich auch schon zu meiner letzen Frage. Wen sehen Sie in der Hauptverantwortung Kreativität zu fördern? Sie haben ja schon davon gesprochen, dass es bei Ihnen sowohl bei HR als auch bei den Führungskräften einen hohen Fokus auf die Etablierung einer Innovationskultur gibt, aber wer trägt Ihrer Meinung nach die Hauptverantwortung?
IP5: Also die Frage, tatsächlich, die hat mich auch in der Vorbereitung am längsten beschäftigt, muss ich sagen, weil es gibt gute Argumente für beide Seiten. Es ist tatsächlich so, wenn ich mich nicht festlegen müsste, würde ich tatsächlich sagen, es ist eine 50:50 Nummer. Aber wenn man sich festlegen

soll, dann würde ich es tatsächlich eher bei den Fachbereichen sehen, weil wir als HR und auch die Unternehmensführung bieten einen gewissen Rahmen, Regeln und gelebte Werte, die eben vermittelt werden. Was dann jeder einzelne sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft daraus macht, ist dann sicherlich etwas anderes, weil eben dort, wo die tägliche Zusammenarbeit stattfindet zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, da muss es zünden und da müssen Innovationen entstehen. Da ist HR in den meisten Fällen nicht dabei, sondern wir setzen wie gesagt den Rahmen. In meiner eigenen Abteilung … – ja selbstverständlich. Mitarbeiter, für die ich der Vorgesetzte bin, da ist das so, aber in anderen Bereichen sind wir meistens dann tatsächlich nur dabei, um gewisse Rahmen und Strukturen zu schaffen, aber nicht an den direkten Innovationsprozessen beteiligt.
I: Okay, also sind die Fachbereiche oder die Führungskräfte dafür verantwortlich, eine Innovationskultur praktisch umzusetzen und Sie im HR-Bereich setzen die Rahmenbedingungen und stehen unterstützend zur Seite?
IP5: Ganz genau."

[Small companies\Expert Interview V; Position: 21 - 24]

7.

"I: Okay, und wen sehen Sie in der Hauptverantwortung eine Innovationskultur zu fördern? HR oder die Führungskräfte? Wer ist Ihrer Meinung nach verantwortlich dafür, ein innovatives Mindset und Verhalten der Mitarbeitenden zu fördern, indem ein innovationsförderliches Umfeld geschaffen wird?
IP6: Finde ich bei beidem. Also eigentlich gehört es sich so, dass man sich von beiden Seiten sich zusammensetzt und die Strategie entwickelt. Die Umsetzung sehe ich dann eigentlich mehr bei 75% sogar bei HR und nur die Überwachung, dass dann diese Ziele auch erreicht werden dann beim Vorgesetzten. Aber das kann nicht einer alleine bestimmen. Ich denke, dass ist Teamarbeit. Aber die Strategie geht meiner Meinung nach immer vom Management aus. Da können wir nur eine beratende Funktion sein. Wo die Reise dann hingehen soll, das muss dann das Management entscheiden.
I: Okay, aber dennoch denken Sie, dass wirklich bei der Vermittlung

innovationsförderlicher Werte und der Förderung innovativer Verhaltensweisen bei den einzelnen Mitarbeitenden eher Sie im HR-Bereich die Hauptverantwortung tragen und nicht die Führungskräfte der jeweiligen Fachbereiche?
IP6: Zumindest sind wir das Kontrollorgan, ob Dinge, die irgendwie umgesetzt werden sollen, auch tatsächlich umgesetzt werden – das sehe ich schon, ja."

[Small companies\Expert Interview VI; Position: 43 - 46]

Appendix I: Summary Table

Table 2

Summary of the Coded Segments

Code	Summary
Corporate Focus on Innovation	**Large companies\Expert Interview I** The company of IP 1 has a very high focus on innovation. The interviewee refers to the intense competition that the company faces, and which forces the entire company to continuously advance technologically and to innovate. Both the corporate strategy and the corporate slogan reflect the high focus on innovation and thus make it apparent to employees and the outside world. **Large companies\Expert Interview II** IP 2 claims that the company she works for places a very high focus on innovation, which is expressed in continuous product development and enhancement. In particular, digital transformation pushes the company to constantly develop its products further. For this purpose, a separate innovation division has been established. The high focus on innovation is communicated to employees, customers, etc. via product fairs, the company's website as well as its intranet, in which employees get to know new products and hear innovation awards that the company has won. Further, the strategy 2025 picks um innovation-related values. **Large companies\Expert Interview III** IP 3 states a high focus on innovation, which stems from the fact that the world market of the industry, the company operates in, is quite small. Hence, innovations are indispensable for long-term market success. The company's high innovative power is primarily expressed in product development and a strong R&D division. Apart from that, innovation is anchored in the company strategy. **Small companies\Expert Interview IV** C4 has a very high commitment to innovation, which is reflected in particular in product development. The company has a very high vertical range of manufacture and a strong dedication to producing high quality, flawless products. It has an own Innovation & Portfolio division and the corporate strategy specifically addresses innovation-related values. **Small companies\Expert Interview V** C5 has the aspiration to be an innovation leader. It operates in a highly competitive market and asserts itself on the market by constantly developing new products. It is very important to the company that employees recognize the importance of innovation. For this purpose, innovative products are also introduced to employees and innovation-related values are incorporated in the company values.

	Small companies\Expert Interview VI IP6 is the only interviewee, who does not state that the company he works for has an overall strong focus on innovation. Instead, he says that some divisions have a strong focus on innovation, such as product development, whereas other divisions do not place a focus on innovation. News about innovation is communicated to employees as well as to the outside world by the PR-department.
Focus of HR on Innovation Culture	**Large companies\Expert Interview I** The HR-department of interviewee 1 picks up the corporate focus on innovation and intends to promote innovation-related values and behaviors among employees. For this purpose, HR representatives are integrated in the specialist departments and provide recommendations, for example, on how high-performing teams can be build and how interdisciplinary cooperation can be fostered. **Large companies\Expert Interview II** IP2 states that her HR-department sets a focus on promoting innovative thinking and behavior among employees. For this purpose, HR intends to implement methods that promote these kinds of mindsets and behaviors. **Large companies\Expert Interview III** IP3 states that the topic of innovation is increasingly anchored in the HR-strategy. Regarding the focus and role of HR, he indicates that HR is responsible for finding young, innovative people by creating interesting workplaces. **Small companies\Expert Interview IV** In company 3, HR has an important role in fostering the corporate culture. There are a number of initiatives that aim to promote the corporate values, many of which are intended to foster innovative and creative thinking and behavior. **Small companies\Expert Interview V** IP5 states that HR intends to maintain and foster the spirit of innovation within the company. For this purpose, HR provides and applies a number of tools. **Small companies\Expert Interview VI** The HR-department of IP6 has the intention to promote creativity and innovation among employees. So far, however, the corresponding efforts and measures seem to be not yet focused on all employees and leaders, but primarily on young colleagues. Apart from that, promoting innovative behavior is not yet anchored in the HR-strategy, but will be integrated in the strategy next year.
Focus of HR on Innovation Culture\Awareness of the Term Innovation Culture	**Large companies\Expert Interview I** IP1 knows the term innovation culture and has often heard of it but cannot give a concrete definition. **Large companies\Expert Interview II** IP2 is not aware that innovation culture is an established term and an often-discussed concept. She mentions that the term

	is much used in the company, but she can guess what an innovation culture is about. **Large companies\Expert Interview III** IP3 knows the term innovation culture and regards it as a rather vague term. He does not seem to attach too much importance to the term, as his company is innovative by nature and thus does not need to be guided by theoretical concepts **Small companies\Expert Interview IV** IP4 is familiar with the term innovation culture. In her studies, she has worked a lot with the term and can thus also give a precise definition. In everyday working life, the term itself does not play a significant role but the concept behind it is unconsciously adopted. **Small companies\Expert Interview V** IP5 knows the term innovation culture. He admits that the construct of innovation culture is not adopted and lived in its entirety but that essential components are anchored in the corporate culture of company 5. **Small companies\Expert Interview VI** IP6 has heard of the term innovation culture in university but does not indicate that this construct is adopted in any way in C6.
Alignment of HR Practices (includes sub-codes)	**Large companies\Expert Interview I** IP1 states a number of examples of how HR-practices are aligned. Very extensively he goes into the topic of personnel development and mentions several wide-ranging training offers, which aim at preparing employees for new job requirements and promote efficient collaboration. For this purpose, HR introduces and provides specific methods and tools, such as the project management tool Scrum. Regarding recruiting and selection, not all applicants are screened for an innovative mindset, but only those who will work in a department that actively deals with innovation. IP1 does not address other practices, such as performance management or workplace design. However, he was not explicitly asked for these practices as in the other topics mentioned, it has already become apparent that promoting innovative behavior is taken up by HR in a variety of ways. **Large companies\Expert Interview II** Similar to IP1, IP2 refers particularly to the practices personnel development and recruiting and selection. When executives need new, innovative employees, HR pays attention to align job advertisements and interviews in such way that creative people are attracted and identified. Likewise, personnel development is aligned to foster innovative thinking and behavior. HR has a number of different formats, such as an 'innovation gym' and Design Thinking Workshops that specifically aim at promoting innovation. As with IP1, the alignment of these two practices has been extensively described, so that no follow-up questions were asked about other practices.

	Large companies\Expert Interview III IP3 states a number of examples of how different HR practices are aligned to innovation culture. In contrast to the other interviewees, he specifically refers to how HR designs workplaces that attract innovative people and stimulate creativity, particularly by providing employees with a lot of freedom and flexibility. To promote creative behavior HR provides a learning software that allows employees to share experiences with each other and that provides a wide range of learning opportunities. With this software, the employees themselves are responsible for their continuous development. Similar to the other large companies, IP3 states that recruiting and selection processes are partly specifically geared towards finding innovative people. **Small companies\Expert Interview IV** IP4 states that HR-practices are aligned to promote innovative thinking and behavior. As examples she particularly mentions how HR promotes effective and interdisciplinary cooperation in the company. This is primarily supported by the introduction of agile methods, new ways of working and the promotion of high-performing teamwork. Also personnel development measures and initiatives are aimed at promoting efficient and innovative working, for example by training all employees on the topic of agile methods. Apart from that, HR trains leaders on how to conduct employee appraisals and how to deal with mistakes made by their employees. Whether recruiting is focused on attracting and identifying innovative people, depends on the position to be filled. **Small companies\Expert Interview V** In contrast to IPs 1-4, IP5 does not elaborate as much on how personnel development is aligned to promote innovative thinking. He states that HR provides a number of workshops, for example, on interdisciplinary cooperation, but does not mention any further examples of how creativity and innovation are to be promoted. HR also tries to strengthen interdisciplinary cooperation and active involvement of all employees in problem solving by organizing and accompanying team meetings. Depending on what kind of employee is required, recruiting and selection are aligned to attract and identify creative people with an innovative mindset. Also, the standardized performance management process is supposed to identify and support talented employees. **Small companies\Expert Interview VI** IP6 is the only interviewee to admit that the HR practices in his company are not yet very focused on strengthening an innovation culture. So far, there is no training measure that aims to promote creativity and other innovative behavior. Also regarding employee appraisals, HR is not yet aiming to encourage employees to be more innovative. Only the recruiting and selection processes are partly designed to find innovative people and promote creativity in the organization.

Focus of Leadership on Innovation Culture	**Large companies\Expert Interview I** IP1 thinks that most of the leaders in his company have generally internalized the need to build a culture of innovation. They are regularly encouraged to align their leadership accordingly, for example, through workshops, presentations and discussions with other leaders and experts. **Large companies\Expert Interview II** IP2 states that it depends on the department and division whether leaders place importance on fostering an innovation culture. In the innovation-oriented departments, leaders are very aware of the need to encourage employees to be creative and innovative. In other business units, however, this understanding is not yet prevalent among leaders. At the moment, leadership seminars focus primarily on how to promote agility rather than how leaders can encourage innovative thinking among their employees. **Large companies\Expert Interview III** IP3 said that the understanding that leaders have the important function of promoting creativity and innovative behavior exists among almost all leaders in company 3. The extent to which this focus is developed depends on the business unit. **Small companies\Expert Interview IV** In C4, leaders have a basic focus on encouraging innovative behavior among their employees, according to IP4. Through various initiatives, they are trained to communicate innovation-related values to their employees. Overall, the focus on innovation culture still needs to be strengthened. **Small companies\Expert Interview VI** P5 states that the extent to which leaders place a focus on innovation culture, depends on the individual leader. In leadership seminars, there is a focus on topics that contribute to a positive culture of innovation, such as teamwork, handling mistakes and providing employees with freedom. **Small companies\Expert Interview VI** In C6, many leaders strive to become more innovative. However, IP6 mainly refers to how leaders themselves come up with ideas and not to how they promote creativity among their employees and thus maintain an innovation culture. In leadership seminars, promoting innovative thinking is not addressed, which again indicates that the focus of leaders on fostering an innovation culture is rather low compared to the other interviewed companies.
Alignment of Leadership Behavior (includes sub-codes)	**Large companies\Expert Interview I** In C1, leaders particularly promote efficient teamwork. Strong importance is placed on leaders and employees working closely together and each employee being able to contribute his or her knowledge and point of view.

	Large companies\Expert Interview II The alignment of leadership practices in C2 is reflected in teamwork, which is actively encouraged. There is increasing attention to ensuring that teams are diverse and that they are given freedom to act and decide. Additionally, a number of leaders intend to create a work environment for their employees, in which they are stimulated to be creative. **Large companies\Expert Interview III** Regarding the alignment of leadership behavior, IP3 does particularly indicate that leaders actively strive to participate all employees, instead of deciding everything top-down, as it used to be done in the past. Employees are entrusted with responsibility, which should encourage them to be creative. **Small companies\Expert Interview IV** In company 4, leaders try to align their behavior in such a way that they involve all employees and integrate their knowledge, for example in view of process optimization. Further, leaders are trained to tolerate mistakes by their employees and to set framework conditions for creativity, for example, by introducing various agile methods. However, these methods are still new to most business units and are in the process of being adopted by the entire organization. **Small companies\Expert Interview V** IP5 states that leaders put the focus on promoting innovative behavior into practice by strengthening trust and team spirit in their departments. Additionally, a strong culture of error und granting employees freedom of action characterizes leadership behavior in C5. **Small companies\Expert Interview VI** IP6 mentions that leaders encourage employees to work independently and to take the initiative. Regarding teamwork he states that regular team meetings are held, but otherwise he is not aware of any measures that leaders take to promote team creativity and success.
Main Responsibility for Maintaining an Innovation Culture	**Large companies\Expert Interview I** IP1 views the leaders of the different business units as responsible for promoting innovation and fostering a culture of innovation as HR is not sufficiently involved in every single department. In his view, HR advises and supports the leaders and thus creates the framework conditions for a strong culture of innovation. **Large companies\Expert Interview II** IP2 clearly sees the leaders in the main responsibility to actively maintain the innovation culture. HR supports with training and further support, but she thinks that HR cannot and must not take responsibly away from leaders. **Large companies\Expert Interview III** IP3 considers leaders to be being primarily responsible for maintaining the innovation culture by actively promoting this

	culture and stimulating employees to be creative. Leaders should be role models for innovative thinking and behavior. In his opinion, HR has the function of providing impulses and providing the right tools. **Small companies\Expert Interview IV** IP4 also sees leadership as being primarily responsible for maintaining an innovation culture and HR as providing the necessary framework. She refers to a concept by Berthel and Becker (2007), according to which HR provides structural leadership and establishes frameworks and structures. Leaders, on the other hand, have a much closer relationship with the employees and have the function of actively implementing and realizing the structures and guidelines provided by HR, the so-called interactional leadership. Apart from that, their behavior influences how employees behave and therefore, leaders must actively model innovative thinking and behavior. **Small companies\Expert Interview V** For IP5, the question of primary responsibility was not easy and clear to answer. He sees HR and leaders both as responsible, but if he had to choose, he would say that leaders are primarily responsible. HR provides a framework with rules, values, guidelines etc. but leaders are ultimately primarily responsible for actively fostering an innovation culture. **Small companies\Expert Interview VI** IP6 regards the responsibility as lying with HR as well as with leaders, as both sides together need to work closely together. Regarding who exactly is responsible for what (development of strategy, implementation and control) he gives some contradictory statements but concludes that HR is, in his view, in primary responsibility.
Additional Information	**Large companies\Expert Interview I** IP1 adds that an innovation culture is closely connected to a good leadership culture. Innovation can only be advanced if employees feel that leaders trust them, value their ideas and take them forward. Apart from that, innovative behavior only emerges, when leaders ensure that employees feel comfortable and enjoy their work. **Large companies\Expert Interview II** Likewise, IP2 states a close connection between innovation culture and leadership culture. Besides, she thinks that diversity in terms of gender, nationality and disciplines has a huge impact on how innovative a company is. As an example, she mentions that diverse teams are more creative and innovative and hence more successful. **Large companies\Expert Interview III** As an additional and closely related topic, IP3 mentions digitalization, which he considers to be a key focus for the future. Besides the innovative strength he therefore regards digital competences and communication skills as the core competences for the future.

	Small companies\Expert Interview V IP5 adds that larger businesses have a higher standardization of processes, whereas smaller companies can benefit from a stronger hands-on mentality. Apart from that, he considers it very important that the high priority of innovation is continuously communicated to the employees. **Small companies\Expert Interview VI** IP6 has the opinion that larger companies might have the advantage of having more resources to maintain an innovation culture. On the other hand, larger companies might have the problem of leaving no employee behind.

Declaration of Authorship

Ich versichere, dass ich diese schriftliche Arbeit selbständig angefertigt, alle Hilfen und Hilfsmittel angegeben und alle wörtlich oder im Sinne nach aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen, insbesondere dem Internet entnommenen Inhalte, kenntlich gemacht habe.

Münster, 4 March 2021