

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT ALS TEIL  
DER „TRANSNATIONAL SOLUTION“ –  
INTERKULTURELLE UND ORGANISATIONALE  
HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM WEG ZUM  
TRANSNATIONALEN UNTERNEHMEN IM  
UNTERNEHMEN X**

**MASTERARBEIT**

**Kristin BARBAROS**

**BETREUERIN**

**Dr. Martina MALETZKY**

**BERLIN, Dezember 2018**

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT ALS TEIL  
DER „TRANSNATIONAL SOLUTION“ –  
INTERKULTURELLE UND ORGANISATIONALE  
HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM WEG ZUM  
TRANSNATIONALEN UNTERNEHMEN IM  
UNTERNEHMEN X**

**MASTERARBEIT**

**Kristin BARBAROS  
(1481021115)**

**Abgabedatum:**

**Datum der Masterprüfung:**

**Betreuerin: Dr. Martina MALETZKY**

**Mitglieder der Kommission:**

**BERLIN, DEZEMBER 2018**

**REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT**

**INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT ALS TEIL  
DER „TRANSNATIONAL SOLUTION“ –  
INTERKULTURELLE UND ORGANISATIONALE  
HERAUSFORDERUNGEN AUF DEM WEG ZUM  
TRANSNATIONALEN UNTERNEHMEN IM  
UNTERNEHMEN X**

**MASTERARBEIT**

**Kristin BARBAROS  
(1481021115)**

**BETREUERIN  
Dr. Martina MALETZKY**

**BERLIN, Dezember 2018**

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	i
ABSTRACT TÜRKISCH	iii
ABSTRACT ENGLISCH	v
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	vii
TABELLENVERZEICHNIS	viii
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	ix
I. THEORETISCHE ANALYSE	1
1. EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT	1
1.2 VORGEHENSWEISE	2
1.3 FORSCHUNGSSTAND	4
2. „THE TRANSNATIONAL SOLUTION“ NACH BARTLETT UND GHOSHAL	7
2.1 ORGANISATIONS- UND STRATEGIETYPEN	7
2.2 DIE MERKMALE DES TRANSNATIONALEN UNTERNEHMENS	12
2.3 INNOVATIONEN ALS ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSFAKTOR	16
2.4 MANAGEMENTAUFTRÄGE	18
3. IDEENMANAGEMENT	21
3.1 BEDEUTUNG UND ENTSTEHUNG DES IDEENMANAGEMENTS IN DEUTSCHLAND	21
3.2 VON DER IDEE ZUR UMSETZUNG	23
3.3 IDEENMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN X	25

4. INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN X – DER AUSTAUSCH	28
4.1 THEMEN UND ZIELE	28
4.2 TEILNEHMER UND INSTRUMENTE	31
II. EMPIRISCHE ANALYSE	37
5. EMPIRIE	37
5.1 QUALITATIVE FORSCHUNG	37
5.2 EINFÜHRUNG IN DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH PHILIPP MAYRING	39
5.2.1 ALLGEMEINES INHALTSANALYTISCHES ABLAUFMODELL	41
5.3 DAS DATENMATERIAL	43
5.3.1 DAS LEITFADENGESTÜTZTE INTERVIEW	44
5.3.2 BESTIMMUNG DES AUSGANGSMATERIALS	47
5.3.3 ANALYSE DER ENTSTEHUNGSSITUATION	49
5.3.4 FORMALE CHARAKTERISTIKA DES MATERIALS	51
5.3.5 FRAGESTELLUNG DER UNTERSUCHUNG	53
5.4 BESTIMMUNG DER ANALYSETECHNIK	54
5.4.1 DIE ZUSAMMENFASSUNG	55
5.4.2 INDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG	57
5.5 FESTLEGEN DES SELEKTIONSKRITERIUMS UND DES ABSTRAKTIONSNIWEAUS	58
6. AUSWERTUNG DER DATEN	59
6.1 KOMPETENZEN UND GRUNDVORAUSSETZUNGEN DER ABTEILUNGEN	59
6.2 HERAUSFORDERUNGEN UND HEMMFAKTOREN	64
6.3 BEDEUTUNGSZUSCHREIBUNG AUSTAUSCH	73
6.4 ENGAGEMENT UND TEILHABE	79
6.5 NETZWERKTÄTIGKEIT	84

6.6 EMPFEHLUNGEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE	87
7. DARSTELLUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	92
8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	102
LITERATURVERZEICHNIS	viii
EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	xiii
ANHANG	xiv
LEBENS LAUF	xxxv

## **ABSTRACT TÜRKİSCH**

### **‘TRANSNASYONAL ÇÖZÜMÜN’ BİR PARÇASI OLARAK ULUSLARARASI FİKİR YÖNETİMİ – X ŞİRKETİNİN TRANSNASYONAL ORGANİZASYON OLMA YOLDA YOLUNDA KARŞILAŞTIĞI KÜLTÜRLERARASI VE ORGANİZASYONEL ZORLUKLAR**

Bu araştırma, X şirketi Fikir Yönetimi departmanlarının Bartlet ve Goshall’ın transnasyonal stratejisiyle ne ölçüde uyduklarını göstermeyi amaçlamaktadır. Genel olarak uluslararası ölçekli şirketler, dünyanın değişik yerlerindeki aktivitelerini yönetirken birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sözü edilen yazarlar dört ana organizasyon tipinden bahsetmekle beraber, transnasyonal organizasyon tipinin bu artan zorluklarla en iyi mücadele edebilecek organizasyon tipi olduğunu savunmuşlardır. Buna karşın, transnasyonal stratejilerinin uluslararası faaliyet gösteren bütün organizasyonlara uygulanıp uygulanamayacağına dair yeterli bilgi sunamamışlardır.

Buna dayanarak bu araştırma transnasyonal strateji başta olmak üzere Barnett ve Goshall’ın dört organizasyon tipini detaylı olarak anlatmıştır. Ardından X şirketi Fikir Yönetimi departmanı analiz edilmek üzere belirlenmiştir. Fikir yönetimi departmanının diğer uluslararası Fikir Yönetimi departmanlarıyla etkileşimini sırasanda ortaya çıkan durumları göstermek adına, nitel analiz yöntemi seçilmiştir. Bu doğrultuda araştırma için gerekli olan bilgiler mülakatlar sayesinde elde edilmiştir. X şirketinin dünyanın değişik noktalarında konumlanmış on Fikir Yönetimi departmanı yöneticisiyle, departmaların fonksiyonları, yapısı ve birbirleriyle olan etkileşimini anlamak üzere görüşmeler yapılmıştır. Mülakatlar içerik çözümlemesi yöntemiyle analiz edilmiş olup teorinin çeşitli yönleriyle ilişkilendirilmiştir.

Sonuçlar, analiz edilen departmanda güçlü transnasyonal ve multinasyonal strateji izleri göstermiştir. Buna rağmen, uluslararası etkileşim X şirketi Fikir Yönetimi departmanlarına tam olarak hedefine ulaşamamıştır. Teoride bütün katılımcıların,

uluslararası etkileşimden yana olduğunu belirtmesine rağmen pratikte farklı bölgelerde kullanılan farklı süreçler dolayısıyla tam olarak uygulanamadığı görülmüştür. Organizasyonel bariyerlerin yanısıra, katılımcıların kültürlerarası farkındalıklarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanısıra bazı katılımcılar dil engellerinin, kişisel etkileşim eksikliğinin ve hiyerarşinin sorun olmadığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, transnasyonal organizasyonların yapılarını ve karşılaştığı güçlükleri daha detaylı anlamak için diğer endüstrilerde ve departmanlarda araştırmalar yapılması gerektiği anlaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Transnasyonal organizasyon, kültürlerarası güçlükler, organizasyonel stratejiler, fikir yönetimi

**Tarih:** 30.12.2018



## **ABSTRACT ENGLISCH**

### **INTERNATIONAL IDEAS MANAGEMENT AS PART OF THE 'TRANSNATIONAL SOLUTION' – INTERCULTURAL AND ORGANIZATIONAL CHALLENGES ON THE ROAD OF BECOMING A TRANSNATIONAL ORGANIZATION AT COMPANY X**

This paper aims to analyze to what extent the Ideas Management department of company X corroborates to the transnational strategy of Bartlett and Ghoshal. In general organizations that operate internationally face challenges on how to manage their worldwide activities efficiently. The mentioned authors argue four major organizational types and suggest that one approach possesses the capability to cope with increasing complexity best: the transnational organization. However they had not provided sufficient data that the strategy can be applied to all internationally operating companies.

On these grounds this study first gave a detailed explanation on the four organizational models by Bartlett and Ghoshal with special emphasis on the transnational strategy. Afterwards the department of Ideas Management at company X was introduced as the unit of analysis. To explore the actual circumstances within the department and its international exchange with other subsidiaries, a qualitative research approach was chosen. Therefore data for this study were gathered from interviews. Ten relevant stakeholders within worldwide Ideas Management departments were interviewed with regard to functions, structure of the department and international exchange of information and knowledge. The interviews were analyzed with the help of content analyses and linked with the aspects of the theory.

The results showed that there is solid evidence of elements of the transnational strategy as well as multinational strategy within the researched department. Nevertheless the responses also showed that objectives of the international exchange are not fully conclusive to the Ideas Management departments of the company X. Although all participants verbally advocated the exchange, initiatives in daily business were few. Reasons for that were due to different processes and tools that are used within the organization. Besides the organizational barriers the interviews also revealed low awareness of intercultural aspects. Issues like language barriers, missing personal interaction and hierarchy were not considered as a difficulty by some of the stakeholders. Altogether further research for other departments and industries is needed to understand the whole scope of the transnational organization and its challenges.

**Key words:** transnational organization, intercultural challenges, organizational strategies, Ideas Management

**Date:** 30.12.2018

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<b>Abbildung 1:</b> Lokale Anpassung vs. Globale Integration .....	11
<b>Abbildung 2:</b> Das integrierte Netzwerk.....	15
<b>Abbildung 3:</b> Organisationsmodelle im Ideenmanagement .....	24
<b>Abbildung 4:</b> Ideen-Abkommen mit verschiedenen Mitgliedern des Konzerns und der Marken .....	31
<b>Abbildung 5:</b> Offizielle Arbeitsgruppe Ideenmanagement .....	32
<b>Abbildung 6:</b> Informelles Netzwerk des Ideenmanagements.....	33
<b>Abbildung 7:</b> Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell .....	42
<b>Abbildung 8:</b> Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse.....	56
<b>Abbildung 9:</b> Netzwerktätigkeit im internationalen Ideenmanagement.....	85
<b>Abbildung 10:</b> Einordnung Ideenmanagement des Unternehmens X in das 4-Felder-Schema.....	100

## TABELLENVERZEICHNIS

<b>Tabelle 1:</b> Organisationsmerkmale international tätiger Unternehmen .....	9
<b>Tabelle 2:</b> Organisationsmerkmale des transnationalen Unternehmens .....	13
<b>Tabelle 3:</b> Charakteristika der Fallbeispiele .....	49
<b>Tabelle 4:</b> Selektionskriterien der Analyse .....	58
<b>Tabelle 5:</b> Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilung .....	60
<b>Tabelle 6:</b> Herausforderungen und Hemmfaktoren des Austauschs .....	64
<b>Tabelle 7:</b> Bedeutungszuschreibung Austausch.....	74
<b>Tabelle 8:</b> Engagement und Teilhabe .....	80
<b>Tabelle 9:</b> Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge .....	88
<b>Tabelle 10:</b> Weitere Bezüge transnationales Unternehmen .....	90

# **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

**IDM** : Ideenmanagement

# **I. THEORETISCHE ANALYSE**

## **1. EINLEITUNG**

### **1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ZIEL DER ARBEIT**

Angesichts der Zunahme von grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen und Wertschöpfungsketten hat sich seit den 1990er Jahren ein dramatischer und dynamischer Wandel gewohnter Organisationsstrukturen und Prozesse vollzogen. Mit dem Aufkommen des „transnationalen Modells“, welches erstmals 1989 in Bartlett und Ghoshals Monografie „Managing Across Borders. The Transnational Solution“ und somit in der Managementwissenschaft auftauchte, entwickelte sich infolgedessen eine rege und kontroverse Diskussion über die Umgestaltung von Organisationsstrukturen und –strategien international tätiger Unternehmungen. Der Forschungsgegenstand wurde und wird dabei in den verschiedensten Wissenschaften diskutiert und neben der Thematisierung in der International Business Forschung lassen sich auch maßgebliche Ansätze in der organisations- und industriesoziologischen Globalisierungsforschung finden (vgl. Mense-Petermann/Wagner 2006, 9). Bartlett und Ghoshals (2002) zentraler Begriff des „transnationalen Konzerns“ steht bei den Debatten im Fokus und stellt gemäß der Autoren einen Organisationstyp dar, der im Vergleich zu anderen Konzepten organisatorisch am besten an Umweltbedingungen angepasst ist und somit am konkurrenzfähigsten ist. Die Forscher gehen in ihren Ausführungen außerdem davon aus, dass die transnationale Organisation die einzig wahre „Lösung“ für alle Unternehmen und deren Bereiche ist. Hierbei bleibt jedoch offen, ob sich die Theorie tatsächlich auf alle Unternehmenssparten anwenden lässt. Zwar sagte bereits Ludger Pries in seinen Ausführungen Anfang des 21. Jahrhunderts, dass sich die großen deutschen Automobilhersteller zum transnationalen Modell hinbewegen und beschrieb

diese Entwicklung beispielhaft in seinen Ausführungen (vgl. 1999, 126), aber ob tatsächlich jeder Unternehmensbereich zur transnationalen Lösung beitragen und diese verwirklichen kann, wird nicht differenziert aufgezeigt.

Aus diesem Grund ergibt sich die Notwendigkeit, einen bestimmten Unternehmensbereich und dessen Prozesse in Bezug auf die Transnationalisierungstheorie zu untersuchen. Das Ideenmanagement bietet sich hierbei besonders an, denn mehr denn je müssen Unternehmungen heute flexibel auf Umwelteinflüsse reagieren, um im internationalen Wettbewerb überleben zu können. Um dem anhaltenden Innovationszwang gerecht werden zu können, setzen viele Unternehmen heutzutage auf Instrumente, um besondere Chancen aufzugreifen und zu verwalten. Eines dieser Instrumente ist das zuvor erwähnte Ideenmanagement, welches durch die Betreuung von internen Verbesserungsideen eine enorme Relevanz für Wirtschaftsorganisationen einnimmt. Aus diesem Grund wird vermehrt versucht Ideenmanagementabteilungen über Standorte hinweg zu vernetzen und daraus einen globalen Nutzen zu erzielen. Hierbei stellt sich nun die grundlegende Forschungsfrage der Arbeit, ob und inwiefern ein Level der Transnationalisierung im Ideenmanagement beim untersuchten Unternehmen X<sup>1</sup> bereits erreicht ist und welche interkulturellen und organisationalen Herausforderungen in diesem Zuge auftreten. Da Bartlett und Ghoshal diese Aspekte in ihren Ausführungen vernachlässigen, wird ihnen besondere Beachtung geschenkt.

## **1.2 VORGEHENSWEISE**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in zwei Hauptteile. Im ersten Abschnitt - der theoretischen Analyse - wird das Phänomen der transnationalen Unternehmung von Bartlett und Ghoshal als zentrales Konzept der Arbeit vorgestellt. Die Ausführungen sollen als grundlagentheoretischer Zusammenhang für die Arbeit dienen und die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema unterstützen. Dabei wird insbesondere auf die 4-Felder-Theorie eingegangen und neben dem transnationalen Unternehmen sowohl das multinationale, globale als auch internationale Unternehmen vorgestellt. Das Ideenmanagement soll am Ende der Ausführungen in das Schema eingeord-

---

<sup>1</sup> Aufgrund vertraulicher Informationen, die während der Forschung entstanden sind, wurde die gesamte Arbeit anonymisiert.

net werden. In einem weiteren Schritt wird dann explizit auf das transnationale Unternehmen eingegangen und dessen Charaktereigenschaften detailliert beschrieben. Ein Schwerpunkt stellt hierbei die innerorganisatorische Netzwerkstruktur dar. Da die Arbeit das Ideenmanagement eines Unternehmens beispielhaft heranzieht, wird ebenso auf die elementare Bedeutung von Innovationen für das transnationale Modell eingegangen. Der letzte Schritt des Abschnitts geht außerdem auf die Aufgabe des transnationalen Managers ein.

Im darauffolgenden Teil der Arbeit wird nunmehr an das Ideenmanagement angeknüpft, indem Bedeutung und Entstehung des Instruments in Deutschland erläutert werden. Darüber hinaus wird der allgemeine Einreichprozess von Verbesserungsideen dargelegt und das Vorgesetztenmodell als zentrales Organisationskonzept veranschaulicht und beschrieben. Aufbauend auf den Ausführungen zum allgemeinen Ideenmanagement folgt anschließend die Vorstellung des für diese Arbeit im Fokus stehenden Ideenmanagements bei einem großen internationalen Unternehmen aus der Automobilbranche (Unternehmen X). Anhand der kurzen Entstehungsgeschichte wird dazu zunächst ein genereller Einblick in die Abteilung gegeben. Dem schließen sich nachfolgend Themen und Ziele des internationalen Austauschs der Abteilung an. Unter anderem werden auch die operativen Aufgaben in diesem Bereich aufgezählt und kurz aufgezeigt. Im Anschluss stehen die Teilnehmer und Instrumente des Austauschs im Fokus der Beschreibungen.

Im zweiten Teil der Arbeit steht die empirische Analyse im Vordergrund. Dafür erfolgt zu Beginn der Ausführungen ein Einstieg in qualitative Forschungsmethoden, da diese in der vorliegenden Untersuchung ausschließlich genutzt werden. Darauf aufbauend wird unter Zuhilfenahme des inhaltsanalytischen Ablaufmodells über die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring ein Überblick gegeben. Zum einen wird in diesem Zusammenhang das Datenmaterial vorgestellt und die Erschließung der Analysetechnik beschrieben. Zum anderen werden darüber hinaus die Selektionskriterien festgelegt. Hierauf erfolgt dann die Auswertung des Datenmaterials, indem alle Selektionskriterien detailliert beschrieben und aufbereitet werden. Schließlich findet die Interpretation der Ergebnisse statt, welche ein resümierendes Fazit nach sich ziehen und einen Ausblick erzielen sollen.



### 1.3 FORSCHUNGSSTAND

Bartlett und Ghoshals Monografie zählt zur Grundlagenliteratur in der International Business Forschung und wurde deshalb als zentrale Theorie für die nachfolgende Arbeit gewählt. Dabei wurde das Werk eingehend diskutiert, sodass Rezensionen der Theorie zu sehr unterschiedlichen Auffassungen und Einschätzungen führten<sup>2</sup> und führen. Neben Bartlett und Ghoshal haben sich jedoch wie eingangs erwähnt die verschiedensten Fachdisziplinen dem Thema der Transnationalisierung und des transnationalen Konzerns angenommen und sowohl ökonomische als auch politische, kulturelle und soziale Dimensionen sind in dem Prozess betroffen (vgl. Pries 2010, 16).

Nach wie vor grundlegend ist in der Sozialwissenschaft die Monografie von Ludger Pries aus dem Jahr 2010. Dieser beschäftigte sich mit dem Thema der Transnationalisierung und grenzüberschreitender Vergesellschaftung und fokussiert seine Überlegungen auf Ebenen der alltäglichen Lebenswelten, Organisationen und gesellschaftlicher Institutionen (vgl. ebd. 7). Pries nutzt in seinem Werk „Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung“ das transnationale Modell der Autoren Bartlett und Ghoshal als Bestandteil seiner Ausführungen zu Organisationen. Er argumentiert dabei, dass sich die „geographisch-räumlichen Bezugsebenen“ der Menschen erweitern und ebenso eine Überschneidung der Ebenen möglich ist. Dies führt zwar dazu, dass Nationalstaaten in gewisser Weise an Bedeutung verlieren, jedoch können diese nicht komplett außer Acht gelassen werden und eine Konvergenz<sup>3</sup> der Strukturen und Strategien ist nach Pries undenkbar. Der unterschiedliche national-kulturelle Hintergrund prägt die Mitglieder in ihren Wahrnehmungs- und Deutungsmustern (vgl. ebd. 83). Dies widerspricht Bartlett und Ghoshals konvergenztheoretischen Ausführungen. Sie beachten nicht, dass Menschen zwar Teil einer „kollektiven Organisationsgeschichte“ sind, aber dennoch ihre eigene Geschichte haben (2010, 83, 147-164). Pries widmet seine Aufmerksamkeit somit dem

---

<sup>2</sup> Leong/Tan kommen 1991 zu einem ernüchternden Urteil und stellen anhand ihrer Untersuchung fest, dass das transnationale Unternehmen eher ein Zukunftsphänomen zu sein scheint, da sich zu jener Zeit vergleichsweise wenig Unternehmen selbst als transnationale Organisationen identifizieren. Norcia resümiert, dass ein einziges Organisationsmodell keineswegs für alle Individualitäten greifen kann, aber ein substanzieller Beitrag durch die Autoren hervorgebracht wurde (vgl. Norcia 1991, 228).

<sup>3</sup> Die Konvergenztheorie nimmt in Bezug auf Kultur an, dass „kulturelle Eigenarten und Unterschiede abnehmen und Kulturen sich mit der Zeit angleichen (Barmeyer 2012, 101).

Entstehen transnationaler Sozialräume, welche sich letztendlich auch „in Organisationen niederschlagen und durch diese gefördert werden“ (2010, 148).

Abgesehen von den bereits benannten Darstellungen stand fortwährend auch die Frage nach der faktischen Existenz einer transnationalen Organisationsform im Mittelpunkt des Diskurses. Die Autorinnen Mense-Petermann und Wagner stellten in ihrem 2006 erschienenen Sammelband „Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp?“ bereits im Titel die Frage nach der neuen Strategie und beleuchten anhand verschiedener Beiträge von weiteren Wissenschaftlern sowohl die durchaus kritischen als auch affirmativen Haltungen zum besagten Modell (vgl. 2006, 9f.). Darüber hinaus thematisieren die Autorinnen gleich zu Beginn des Bandes die zwei (aus soziologischer Sicht) zentralen Kritikpunkte an Bartlett und Ghoshals Werk. Zum einen betonen sie wie Pries auch den Umstand, dass Bartlett und Ghoshal aus einer konvergenztheoretischen Perspektive heraus argumentieren. Zum anderen verweisen Mense-Petermann und Wagner in ihren Beurteilungen auf den Umstand, dass kulturelle Grenzen in Bartlett und Ghoshals Werk nicht genügend thematisiert bzw. vernachlässigt wurden (vgl. Mense-Petermann/Wagner 2006, 17ff.; Mense-Petermann 2015, 165). Transnationalisierung wird in diesem Zusammenhang als eine Strategie des Managements verstanden, bei der die „Umsetzung und Umsetzbarkeit“ laut Mense-Petermann aber nicht ausreichend behandelt wird (2006, 407).

Neben der Kritik bringen die Autorinnen aber auch zum Ausdruck, dass das transnationale Unternehmen empirisch und organisations-soziologisch nachgewiesen werden kann. Jedoch stellt das Modell nicht zwangsläufig *die* perfekte Lösung dar, wie es von Bartlett und Ghoshal für alle Industrien und Länder beschrieben wird. Ferner lässt sich gemäß Mense-Petermann die Existenz verschiedener Organisationsformen nachweisen, die erfolgreich sein können (vgl. 2006). Insbesondere in einer dynamischen und sich rapide verändernden Gesellschaft und Wirtschaft, scheint die optimale Lösung in Richtung eines einzigen Modells nicht zeitgemäß. Aus den genannten Gründen schlägt Mense-Petermann auf Basis der empirischen und organisationssoziologischen Nachweise deshalb vor, dass sich die Transnationalisierung vielmehr als eine Entwicklung bzw. einen Wandel in Organisationsformen und –strategien beschreiben lässt und trägt hierbei zum Erkenntnisgewinn bei (vgl. 2015, 169f.). Die Forschungsergebnisse

und Kritik lassen nunmehr darauf schließen, dass die Umsetzung des Modells im primären Werk von 1989 nicht genug problematisiert und nur rudimentär thematisiert wurde. Die Arbeit soll deshalb das Modell des transnationalen Konzerns anhand des Ideenmanagements im Unternehmen X untersuchen.

## **2. „THE TRANSNATIONAL SOLUTION“ NACH BARTLETT UND GHOSHAL**

Ende der 90er Jahre veröffentlichten die beiden Professoren Christopher A. Bartlett und Sumatra Ghoshal das Buch „Managing across borders. The transnational solution“, das sich mit der internationalen Strategieplanung von Unternehmen und deren Herausforderungen auseinandersetzt und den Klassiker in diesem Bereich darstellt. Durch den zunehmenden Wettbewerb und die sich verändernden Bedingungen am Markt und in der Umwelt, reichten laut der Autoren die traditionellen Strategien der Unternehmensführung im Konkurrenzkampf nicht mehr aus (vgl. 2002, 3). Aus diesen Erkenntnissen entstand die Idee der transnationalen Strategie, die sich teilweise an den Konzepten der bereits existierenden Strategien anlehnt und daraus ergänzt. Die neue Strategieform stellt dabei ein Ideal dar und ist eine neue „Managementmentalität“ (vgl. ebd. 20). Die anfängliche Monographie, die Grundlage für diese Arbeit ist, teilt sich insgesamt in drei Teile auf. Im ersten Teil beschäftigen sich die Autoren mit der Frage, weshalb transnationale Unternehmungen heutzutage benötigt werden und relevant sind. Anschließend beschreiben sie die konkreten Charakteristika einer transnationalen Organisation und stellen die drei ausschlaggebenden Merkmale vor. Im dritten Teil gehen sie dann der Frage nach, wie eine transnationale Organisation aufgebaut und etabliert werden kann. Die Umsetzung und Realisierung der Strategieform steht hierbei im Fokus. In der späteren, überarbeiteten Version findet außerdem ein vierter Teil Einzug, welcher bereits erfolgreiche Transformationen zum transnationalen Modell vorstellt und somit konkrete Praxisbeispiele liefert.

### **2.1 ORGANISATIONS- UND STRATEGIETYPEN**

Für ihre Untersuchungen verglichen Bartlett und Ghoshal neun Unternehmen aus drei verschiedenen Regionen – Amerika, Europa, Japan – und drei Branchen – Telekommunikationsbranche, Unterhaltungselektronikbranche und Verbrauchs-

güterindustrie – miteinander. Die ausgewählten Unternehmen repräsentierten dabei die führenden Wettbewerber in den benannten Regionen und Branchen (vgl. ebd. 15f.). Darüber hinaus zeichneten sich die Unternehmensstrukturen durch eine Muttergesellschaft und verschiedene, auch im Ausland befindliche, Tochterfirmen (Produktionsstätten und Niederlassungen) aus. Trotz der scheinbaren Ähnlichkeiten konnten im direkten Vergleich allen Firmen diverse Strategieunterschiede nachgewiesen werden. Das Hauptargument für die strukturellen Ungleichheiten und die jeweilige Ausprägung liegt laut der Autoren in den gewohnten Traditionen und der gesamten Konstitution der Unternehmen begründet („administrative heritage“). Das angesprochene Erbe resultiert wiederum aus der Rolle und dem Einfluss der Führungskräfte, der Auswirkung kultureller Barrieren und der individuellen Organisationsgeschichte (vgl. ebd. 39ff.). Anhand der neun ausgewählten Unternehmen wurden durch die Autoren zunächst drei charakteristische Strategien ausfindig gemacht – die multinationale, die globale und die internationale Organisationsform. Alle Darstellungen unterliegen dabei den persönlichen, kulturellen und historischen Einflüssen.

Wie vormals erwähnt, variieren die vier Typen in den konkreten Details. Mithilfe der nachfolgenden Tabelle können die verschiedenen Merkmale der Praktiken in Bezug auf die Struktur der Vermögenswerte und Fähigkeiten, die Rolle der Auslandstätigkeiten und den Wissenstransfer erkannt werden.

**Tabelle 1: Organisationsmerkmale international tätiger Unternehmen (aus dem Englischen Bartlett/Ghoshal 2002, 67, 75)**

<b>Organisationsmerkmale</b>	<b>Multinational</b>	<b>Global</b>	<b>International</b>
<b>Struktur der Vermögenswerte/ Mittel und Fähigkeiten</b>	Dezentralisiert und national eigenständig	Zentralisiert und gleichzeitig global eingestellt	Ursprünge der Kernkompetenzen sind zentralisiert, weitere Kompetenzen dezentralisiert
<b>Rolle der Auslandstätigkeiten</b>	Wahrnehmung und Ausschöpfung lokaler Chancen	Umsetzung/ Implementierung der Mutterhausstrategien	Adaption und Einsatz der Mutterhauskompetenzen
<b>Wissenstransfer</b>	Wissen wird innerhalb der einzelnen Standorte entwickelt und einbehalten	Wissen wird in der Zentrale entwickelt und aufbewahrt	Wissen wird im Zentrum entwickelt und auf ausländische Standorte übertragen

### **Multinationales Unternehmen**

Das multinationale Unternehmen ist in einer Vielzahl nationaler Märkte tätig und zeichnet sich durch eine hohe lokale Anpassung aus. Die Tochterunternehmen sind strategisch unabhängig und organisational selbständig. Sie sind gewissermaßen autonome nationale Unternehmen, in denen das Management einen wesentlichen Unterschied zwischen den Gegebenheiten des eigenen Marktes und denen des Heimatmarktes anerkennt. Wissen und Erfahrungen werden innerhalb der einzelnen Standorte entwickelt und einbehalten und dementsprechend kaum untereinander ausgetauscht. Aus den genannten Gründen resultiert ein geringes Maß an Koordination durch das Mutterunternehmen. Die gesamte Struktur zeichnet sich durch ein dezentrales Bündnis aus, welches durch das Management als ein Portfolio nationaler Einheiten gesehen wird. Ziel ist die Sicherung maximalen Erfolgs in der jeweiligen Region und in diesem Zusammenhang auch der internationale wirtschaftliche Aufstieg. Die Stärke der beschriebenen Strategie liegt in der außergewöhnlich wirksamen Umsetzung lokaler Bedürfnisse und politischer Vorgaben. Aufgrund der strukturellen Zusammensetzung bezeichnen Bartlett und Ghoshal das System als eine „decentralized federation“ (vgl. Griffin/ Pustay 2002; Bartlett/Ghoshal 2002, 16, 55f.).

## **Globales Unternehmen**

Das globale Unternehmen stellt den Gegenpol zum multinationalen Unternehmen dar und weist eine zentralisierte Struktur auf, in der alle Unternehmensaktivitäten in einem Gesamtsystem integriert sind und einer strengen Überwachung unterliegen. Das Headquarter, welches die zentrale Rolle einnimmt, steuert und kontrolliert sämtliche Prozesse, Ressourcen und Verantwortlichkeiten um Kostenvorteile zu erzeugen. Da lokale Bedürfnisse gänzlich außer Acht gelassen werden, können die Ziele des globalen Unternehmens an den einheitlichen Weltmarkt angepasst werden. Zu diesem Zweck wird Wissen in der Zentrale entwickelt und Mutterhausstrategien weltweit umgesetzt. Der Fluss von Informationen, Gütern und Unterstützung erfolgt demnach ausschließlich von der Mutterzentrale aus in die ausländischen Standorte. Darüber hinaus findet eine Vereinheitlichung von weltweit zur Verfügung gestellten Produkten statt. Ein großer Vorteil, der sich aus diesen Standardisierungen ergibt, zeigt sich in Skaleneffekten und damit verbundenen Effizienzgewinnen. Da sich die Tochterunternehmen vorrangig durch Service- und Vertriebsfunktionen auszeichnen und ihnen wenig bis gar keine Verantwortung zugesprochen wird, charakterisieren die Autoren das strukturelle Gebilde als „centralized hub“ (vgl. Porter 1986, 19; Bartlett/Ghoshal 2002, 16f., 56f.).

## **Internationales Unternehmen**

Die dritte Ausrichtung der internationalen Strategie zeichnet sich zunächst durch einen von der Muttergesellschaft ausgehenden Transfer von etabliertem Wissen und Expertise in die ausländischen Märkte aus. Ausschlaggebend für das Verfahren sind die in Bezug auf Markt und Technologie weniger entwickelten ausländischen Standorte. Der Transfer geschieht häufig unreflektiert und ermöglicht der Muttergesellschaft ein gewisses Maß an Kontrolle. Diese ist grundsätzlich jedoch geringfügiger als beim klassisch globalen Unternehmen. Im Vergleich zum multinationalen Unternehmen sind die Tochterunternehmen außerdem weitaus weniger unabhängig, da sie in gewissem Maße auf neue Produkte und Prozesse aus der Zentrale angewiesen sind. Tochterunternehmen existieren deshalb lediglich als insignifikante Elemente des Systems und sind nicht souverän. Das internationale Unternehmen stellt demnach zusammenfassend einen Transfer von Kompetenzen und Wissen sicher und ermöglicht die individuelle Anpassung für

lokale Einheiten. Von den Autoren wird die Struktur deshalb als „coordinated federation“ beschrieben (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 16f., 56f.).

Aus den vorangegangenen Beschreibungen kann das Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung und der betreffende Handlungsraum in diesen Bereichen bereits erkannt werden. Um den Sachverhalt in diesem Zusammenhang noch besser darstellen zu können, wird häufig eine 4-Felder-Theorie beansprucht, die lokale Anpassung und globale Integration in einer Matrix einordnet.

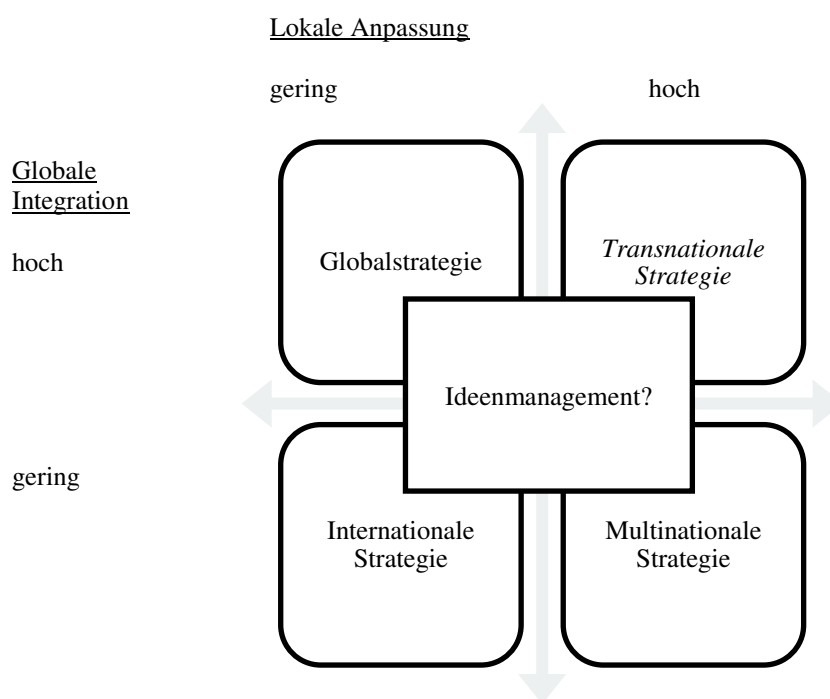


Abbildung 1: Lokale Anpassung vs. Globale Integration (eigene Darstellung)

Das Schaubild (Abbildung 1) zeigt die Wechselbeziehungen der Strategieformen in Bezug auf den Trend der Standardisierung (globale Integration) und den zur lokalen Individualisierung (lokale Anpassung). Dabei weist die Globalstrategie im Vergleich zu den anderen Strategien eine geringere lokale Anpassung und eine höhere globale Integration auf. Im Gegensatz dazu steht die multinationale Strategie, die sich durch eine höhere lokale Anpassung und eine geringere globale Integration auszeichnet. Bei der internationalen Strategieform sind sowohl die lokale Anpassung als auch die globale Integration in der Gesamtheit geringer.



Als neuste Strategieform hebt sich schließlich die transnationale Organisation hervor, die versucht ein Gleichgewicht zwischen hoher lokaler Anpassung und hoher globaler Integration zu halten. Die Balance von Standardisierung und Individualisierung ist von entscheidender Bedeutung und ausschlaggebend für den Erfolg dieser Strategie. Im Zentrum der Darstellung wird außerdem bereits die Frage nach der Positionierung des Ideenmanagements aufgegriffen, der in dieser Arbeit nachgegangen werden soll. Zunächst werden dafür jedoch die Charaktereigenschaften des transnationalen Unternehmens im nächsten Unterpunkt detailliert beschrieben.

## **2.2 DIE MERKMALE DES TRANSNATIONALEN UNTERNEHMENS**

Obwohl der Begriff der Transnationalisierung heute teils auch divergent in der Literatur verstanden und definiert wird und die Termini multinational und transnational mitunter synonym benutzt werden, geben Bartlett und Ghoshal eine genaue Beschreibung ihrer Auffassungen und Erkenntnisse und versuchen die Begriffe klar voneinander zu trennen. Im Vergleich zu den bereits beschriebenen Strategieformen kann zusammenfassend festgestellt werden, dass das transnationale Unternehmen die gesamten Vorteile der globalen Integration und der lokalen Anpassung erschließt und diese simultan ausnutzt, um auf Dauer international erfolgreich und wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 68f.). Dieser Eigenschaft der transnationalen Organisation liegen drei wesentliche Ziele zugrunde, die durch die Autoren besonders hervorgehoben werden:

- globale Wettbewerbsfähigkeit
- multinationale Flexibilität und
- weltweite Lernfähigkeit (ebd. 77)

Zur Realisierung der Ziele können nachstehend die nach Bartlett und Ghoshal wesentlichen Merkmale des transnationalen Unternehmens in Kurzform erkannt werden:

**Tabelle 2: Organisationsmerkmale des transnationalen Unternehmens (aus dem Englischen Bartlett/Ghoshal 2002, 75)**

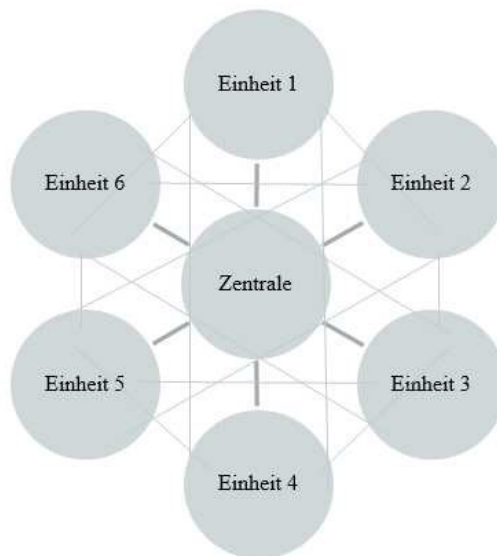
<b>Organisationsmerkmale</b>	<b>Transnationale Strategie</b>
<b>Struktur der Vermögenswerte/ Mittel und Fähigkeiten</b>	Verstreut, unabhängig und spezialisiert
<b>Rolle der Auslandstätigkeiten</b>	Differenzierte Beteiligung der nationalen Standorte an integrierten weltweiten Arbeitsabläufen
<b>Wissenstransfer</b>	Wissen wird gemeinsam entwickelt und weltweit untereinander ausgetauscht

Wie in Tabelle 2 aufgeführt, sind die funktionalen Unternehmenseinheiten im transnationalen Modell dezentral organisiert und weltweit verteilt. Geschäftsbereiche, wie z.B. der Vertrieb, die Forschung und Entwicklung sowie die Produktion, sind demnach auch außerhalb des Heimatlandes an gewinnbringenden Standorten etabliert und nicht nur im Headquarter verankert. Einzelne Niederlassungen spezialisieren sich entsprechend ihrer Kernkompetenzen oder nationalen Vorteile im Interesse der gesamten Gruppe. Die damit einhergehende Vernetzung ermöglicht es Unternehmen flexibel auf Entwicklungen, Probleme aber auch Chancen an den jeweiligen Standorten zu reagieren. Die Auslandstöchter agieren außerdem in einem bestimmten Maße unabhängig, stellen jedoch ihre Fähigkeiten und Erkenntnisse transnational der gesamten Gruppe zur Verfügung. Wissen wird dabei gemeinsam entwickelt. Das Headquarter übernimmt im Zuge dessen lediglich die Koordination des interagierenden Unternehmensnetzwerks und soll individuelles Engagement und gemeinsame Visionen etablieren. Das dadurch entstehende äußerst komplexe System verteilt sich somit zwar global, wird aber zentral koordiniert (vgl. ebd. 18, 68f., 76f.; Barney/Hesterly 2011, 325;). Die Schwierigkeit der Erreichung der Ziele liegt in der simultanen Umsetzung, da die Vorteile der transnationalen Strategie auch gleichzeitig ihre Nachteile und somit Herausforderungen darstellen können.

Als geeignetes Ordnungsgefüge für das transnationale Unternehmen sehen Bartlett und Ghoshal ein integriertes Netzwerk an, welches die drei Ziele der Effizienz,

Reaktionsfähigkeit und Innovation maßgeblich tangiert und gänzlich ermöglicht (vgl. ebd. 101). Um diesem Netzwerk gerecht zu werden, müssen ausgeprägte Strukturunterschiede behoben und ein gemeinsames, gleichartiges Grundgefüge angestrebt werden. Eine starke Unternehmenskultur soll hierzu beitragen. Die besagte Struktur zeichnet sich durch spezialisierte Einheiten aus und ist in ein weltweit integriertes Netzwerk von Tätigkeiten eingebunden. Ganzheitlich eigenständige nationale Organisationen können hohe Nachteile und Effizienzverluste mit sich bringen und sollen vermieden werden. Durch eine Spezialisierung der Einheiten können Unternehmen dagegen durch minimalen Aufwand weitreichende Effizienzen erzeugen und gleichzeitig ihre zerstreute Struktur beibehalten. Beispielweise können dafür anstelle der Fokussierung auf eine einzige zentrale Stelle verschiedene Zentren etabliert werden. Die Vorteile der benannten Spezialisierung lassen sich dabei nicht nur auf die Produktion beziehen, sondern auf sämtliche Bereiche eines Unternehmens. Eine effiziente Möglichkeit bietet etwa die Errichtung multipler Zentren für die Forschung und Entwicklung (vgl. ebd. 101ff.).

Spezialisierung meint dabei nicht, dass eine Monopolisierung von knappen Ressourcen oder Vermögen stattfindet. In vielen Unternehmen werden spezielle Fähigkeiten und Ressourcen auch dupliziert, um alternative Denkansätze für komplexe Fragestellungen zu finden oder auch um eine gesunde interne Konkurrenz zu etablieren. Ausländische Standorte können beispielsweise aufgefordert werden eine Lösung zu ermitteln oder ein Produkt zu kreieren, mit dem Hintergrund, dass für die Thematik bereits Lösungsansätze und Produkte am eigenen Standort existieren. Erhofft werden sich dadurch z.B. weitere Zeit- und Geldersparnisse sowie Möglichkeiten auf eine Marktführung (vgl. ebd.).



**Abbildung 2: Das integrierte Netzwerk (Bartlett/Ghoshal 2002, 102)**

Im transnationalen Unternehmen kann jede Einheit mit jeder anderen Einheit des Netzwerks in Kontakt stehen und Interaktionen sind nicht nur auf die Zentrale beschränkt. Verdeutlicht wird dieser Aspekt in der vorangegangenen Abbildung 2. Zur Veranschaulichung wurden die Bereiche eins bis sechs aufgezeigt, die sich sowohl mit der Zentrale als auch mit den anderen Sektionen gleichermaßen austauschen können. Die durch Diagonalen und Geraden verdeutlichten Interaktionen zwischen den Einheiten symbolisieren einen intensiven Austausch verschiedenster Komponenten. Inbegriffen sind hierbei spezielle Ressourcen, Individuen, Informationen und auch Produkte (vgl. ebd. 102). Dem Beziehungsgerüst des transnationalen Modells sprechen die Autoren außerdem eine wechselseitige Abhängigkeit zu. Dabei trägt die Zusammenarbeit und Integration verschiedener Gruppen im optimalen Szenario maßgeblich zur Erreichung der eigenen Ziele bei und macht das Aufrechterhalten der Beziehungen somit obligatorisch. In traditionellen Organisationsstrukturen zeichnen sich Beziehungen untereinander typischerweise entweder durch eine deutliche Abhängigkeit (zentralisierter Mittelpunkt) oder durch eine starke Unabhängigkeit (z.B. ausländische Niederlassungen/Nebenstellen in einer dezentralisierten Bündnisstruktur) aus. Beide Strategien sind jedoch laut Bartlett und Ghoshal nicht optimal aufgestellt und weisen gewisse Schwächen auf. Das Wettbewerbsumfeld erfordert gemeinschaftlichen Austausch von Informationen und Problemlösestrategien, das Teilen von Ressourcen und Wissen und die anschließende Umsetzung (vgl. ebd. 105ff.). Auch informelle Beziehungen und so-

ziale Netzwerke nehmen deshalb eine wichtige Rolle im transnationalen Unternehmen ein (vgl. Grulich 2016, 170).

Darüber hinaus ermöglicht eine verstreute Struktur international tätigen Firmen durch Kostengefälle einen Nutzen zu erzielen. Neben kostengünstigen Arbeitskräften und Ressourcen können auch qualifiziertes Personal und erfolgreiche Managementkonzepte einen Vorteil erzeugen und untereinander ausgetauscht werden. Des Weiteren sind verstreute Tätigkeiten im internationalen Umfeld allgemein unerlässlich, da die Konzentration von Vermögenswerten und Tätigkeiten nicht vertretbare politische und wirtschaftliche Risiken freilegt (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 103). Generell werden den durch die Autoren beschriebenen Netzwerktätigkeiten in der Literatur eine hohe Wichtigkeit und ein Bedeutungsgewinn beigemessen, wobei die Kriterien auch insbesondere für das transnationale Unternehmen greifen. Laut Daniel Pinnow ist „Vernetzung die Antwort auf die veränderten Wirtschaftsbedingungen“ (2011, 90). Er sieht eine Netzwerkorganisation als einen Zusammenschluss von autonomen Mitgliedern (Personen, Gruppen, Unternehmen), die zur Erreichung *gemeinsamer* Ziele miteinander kommunizieren. Das Problem von Netzwerken liegt demgegenüber in der Zeit, die investiert werden muss, um diese effektiv aufzubauen. Darüber hinaus sind die Verbindlichkeit und Verbindung der einzelnen Mitglieder laut Pinnow dennoch schwächer als in Kooperationen (vgl. ebd. 93).

Als gegenwärtige Schlüsselfunktion der dispersen Aufstellung sehen die Autoren vor allem die Fähigkeit des Erkennens verschiedener Marktbedürfnisse, technologischer Trends und konkurrierender Tätigkeiten. Insbesondere ist dies deshalb eminent, weil technologische Fortschritte und Innovationen heutzutage weltweit und an allen Stellen eines Unternehmens auftreten können und wichtiger Treiber für globale Wettbewerbsfähigkeit sind (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 131f.).

### **2.3 INNOVATIONEN ALS ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSFAKTOR**

Wenn es um den nachhaltigen Erfolg von Internationalisierungen geht, stellen Innovationen eine der wichtigsten Komponenten dar. Resultierend aus wachsenden Forschungskosten und verkürzten Produktlebenszyklen können Innovationen den entscheidenden Unterschied machen und einen wichtigen Beitrag zum Unternehmensfort-

schritt leisten. Bartlett und Ghoshal heben deshalb hervor, dass die kontinuierliche Suche nach globalen Möglichkeiten zum Lernen und Innovationen von enormer Bedeutung für das transnationale Unternehmen sind (vgl. 2002, 131). Innovationen werden durch die Autoren als Produkt eines langfristigen organisationalen Lernens beschrieben, welches das gesamte Unternehmen betrifft. Nur durch das ständige Hinterfragen, Anpassen und Verbessern der Strukturen kann die internationale Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben und die Leistungsfähigkeit einer Organisation gestärkt werden. Da das Wissen im transnationalen Unternehmen gemeinsam entwickelt und weltweit ausgetauscht wird, besitzt die Organisation die Fähigkeit sich schneller an Veränderungen anzupassen. Die Aneignung und insbesondere rasche Etablierung von technologischen Trends ist für das Bestehen im Wettbewerb essentiell. Wie bereits beschrieben werden im transnationalen Unternehmen aus diesem Grund einige Ressourcen zentral verwaltet, andere dezentral und wieder andere an verschiedene weltweite Standorte verteilt (vgl. ebd. 68f.). Besonders der Zugang zu freiem Wissen ist in diesem Zusammenhang ausschlaggebend für zukünftige Innovationen (vgl. Pinnow 2011, 107). Laut Bartlett und Ghoshal werden die klassischen<sup>4</sup> weltweiten Innovationsprozesse diesen Anforderungen nicht mehr gerecht. Stattdessen konstatieren sie zwei neue Kategorien transnationaler Innovationsprozesse: „locally leveraged“ und „globally linked“. Zum einen sollen dafür Innovationen der Tochterunternehmen auch an allen anderen Standorten Anwendung finden können. Zum anderen können durch die Verknüpfung der Expertise aller weltweiten Standorte und des Headquarters gemeinsame Lösungsansätze erarbeitet und etabliert werden (vgl. 2002, 131ff.).

Zwar lassen sich Verbesserungsvorschläge bzw. Ideen nicht direkt mit Innovationen gleichsetzen, dennoch stehen am Beginn eines jeden Innovationsprozesses der Umgang, die Bewertung und die Umsetzung einer Idee (vgl. Kaschny et al. 2015, 98). Aus diesem Grund wird die weitreichende Bedeutung des Ideenmanagements für die Theorie ersichtlich.

---

<sup>4</sup> Die klassischen weltweiten Innovationsprozesse lassen sich in „central innovation processes“ und „local innovation processes“ unterteilen. Bei zentralen Innovationsprozessen eröffnet sich eine bisher unbekannte Perspektive im Mutterkonzern, welche anschließend weltweit genutzt wird. Im Gegensatz dazu entwickeln bei den lokalen Innovationsprozessen die nationalen Tochterunternehmen selbst neue Produkte und Prozesse, die den eigenen lokalen Bedürfnissen entsprechen und vor Ort eingesetzt werden (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 132).

## 2.4 MANAGEMENTAUFTRÄGE

Um die transnationale Strategie verwirklichen zu können, werden diverse Erwartungen und Aufgaben an das Management gestellt. Die Hauptaufgabe besteht insbesondere in der Realisierung einer Balance zwischen „integration and unification“ (Bartlett/Ghoshal 2002, 76). Ein fehlender Ausgleich dieser Aspekte kann eine Handlungsunfähigkeit der Organisation nach sich ziehen und die Konkurrenzfähigkeit negativ beeinflussen. Bartlett und Ghoshal schreiben hierzu: „Otherwise the organization can easily become too dispersed to be competitive, too interdependent to be flexible, and too complex to develop or leverage its learning capability.“ (2002, 76). Dem Management wird somit eine tragende Rolle zugeschrieben.

Aufgrund der drei wesentlichen Merkmale des transnationalen Modells, lassen sich ebenso drei grundlegende Herausforderungen für das Management erfassen. Zum einen muss die hohe Diversität von Meinungen anerkannt und effektiv gemanagt werden. Dabei sollte die Vormachtstellung einer einzigen Managementeinheit vermieden werden. Sichergestellt wird die Funktionsfähigkeit indem alle Unternehmensbereiche in das gesamte System einbezogen werden. Entscheidungen haben den Anspruch nur unter Einfluss des gesamten Perspektivenspektrums getroffen zu werden, auch wenn dieses konträr ausfällt oder bestimmte Standpunkte eine geringere Gewichtung vorweisen (vgl. ebd. 76f.).

Zum anderen muss das Management eine Reihe flexibler Koordinationsprozesse zur Verfügung stellen, sodass jede Einheit bestmöglich betreut und jede Tätigkeit unter den bestehenden Gegebenheiten optimal ausgeführt werden kann. Auf diese Weise wird die multinationale Flexibilität garantiert, die durch fortwährend ändernde Umweltbedingungen erforderlich ist. Manager müssen demnach dynamische Strukturen meistern und statische Eigenschaften minimieren, um dem transnationalen Modell gerecht zu werden. Je nach Situation und Aufgabe besteht der Zwang nach Anpassung (vgl. Gottwald/Klemm 2009). Bartlett und Ghoshal sehen in diesem Zusammenhang das Management dreier Bewegungsabläufe als eminent an. Sowohl der Austausch physischer Bauteile, als auch finanzieller und geistlicher Ressourcen zwischen den verschiedenen Einheiten müssen vom Unternehmen koordiniert werden. In der Gesamtheit müssen die genannten Ressourcen im entscheidenden Schritt sinnvoll miteinander kombiniert wer-

den, sodass die angestrebte Innovationskultur vollends etabliert und alle Lernpotentiale ausgeschöpft werden können (vgl. ebd. 80). Als letzte Aufgabe und möglicherweise auch zentrale, bringen die Autoren das Vorantreiben einer gemeinsamen Vision und das Erreichen individuellen Engagements im Hinblick auf die Ziele an. Gemeinsames Entwickeln und weltweites Teilen von Wissen sollen erreicht werden, da Ressourcen und best practices aus den Tochtergesellschaften gewinnbringend für den gesamten Konzern sein können (vgl. ebd. 76f., 80f.). Globale (transnationale) Manager müssen insbesondere dafür Sorge tragen, dass eine gemeinsame Vision klar und verständlich kommuniziert wird, Besonderheiten der Organisation hervorgehoben aber letztlich auch bestehende Zustände hinterfragt werden (vgl. Böhm 2007, 436).

Obwohl das Teilen von Wissen und der Kontakt über Ländergrenzen hinweg dabei zunehmende Beliebtheit genießt und Bartlett und Ghoshal diese Komponente u.a. in den Vordergrund stellen, belegen zahlreiche Bücher und Artikel, dass der Dialog zwischen divergierenden Kulturen erschwert stattfinden kann und viele Herausforderungen mit sich bringt (vgl. Chmielecki 2015; Trompenaars/Hampden-Turner 2012, 231f.). Unterschiede in Organisationskulturen und auch nationalen Kulturen haben demnach maßgeblichen Einfluss auf internationale Kooperationen und Austauschprozesse und deren Erfolg.

Laut David W. De Long und Liam Fahey (2000, 113) beeinflusst Kultur das Verhalten beim Informationsaustausch in folgenden Punkten:

1. Kultur kann darüber entscheiden, was Wissen ursprünglich darstellt und ob spezielles Wissen das Management erforderlich macht
2. Kultur vermittelt die Beziehung zwischen den Wissensebenen (welches Wissen gehört der Organisation, welches den Arbeitnehmern? Wer kontrolliert spezifisches Wissen? Wer kann wissen teilen und wer behält es ein?)
3. Kultur erzeugt unterbewusste Botschaften in Interaktionen und beeinflusst damit Kommunikationssituationen; Kultur entscheidet darüber, wie Wissen in bestimmten Situationen genutzt wird
4. Kultur formt/gestaltet die Bildung und Adaption von neuem Wissen.



Verschiedenartige Kulturen beeinflussen demnach die Art und Weise, wie Menschen miteinander kommunizieren und sich zueinander verhalten und somit auch den Austausch gestalten. Zwar wird diesen Aspekten durch Bartlett und Ghoshal keine tragende Aufmerksamkeit geschenkt, da sie von global eingebetteten Managern ausgehen, die diese Hindernisse überwinden können (vgl. 2002, 164f.), aber die eingangs beschriebenen Charaktereigenschaften transnationaler Unternehmen gehen auch eng mit dem Management divergierender kultureller Aspekte einher. Durch die zunehmende Verflechtung interagieren Menschen verschiedener Kulturen vermehrt miteinander und interkulturelle Gesichtspunkte rücken ebenso in den Mittelpunkt. Deshalb müssen nach wie vor insbesondere auch kulturelle Unterschiede anerkannt und gemanagt werden (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 2012, 241ff.). Es entsteht eine Netzwerkstruktur, die durch intensive Kommunikationsprozesse Bestand hat. Infolgedessen werden diese Aspekte in der vorliegenden Arbeit auch berücksichtigt.

### **3. IDEENMANAGEMENT**

Die anfangs bereits erwähnten Veränderungen in Wirtschaft und Umwelt Anfang der 90er Jahre, die das Entstehen der transnationalen Strategie hervorbrachten, beeinflussten auch maßgeblich das betriebliche Vorschlagwesen der Unternehmen. Der gestiegene Wettbewerbsdruck und damit verbundene Innovationszwang veranlasste Betriebe zum Umdenken und zur Neugestaltung des bewährten Mitarbeiterbeteiligungsinstruments, heute nunmehr als Ideenmanagement bezeichnet. Mit Hilfe des Ideenmanagements und der Förderung der Mitarbeiterbeteiligung am Prozess der ständigen Verbesserung sollen die Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen einer Organisation garantiert und das zukünftige Bestehen gesichert werden. Das gezielte Managen von Verbesserungsideen wird sich in diesem Zusammenhang positiv auf das Unternehmen auswirken und einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellen (vgl. Winzer 2004, 21ff.; Anic 2001, 48).

Im nachfolgenden Abschnitt sollen der Grundgedanke des Ideenmanagements und die Entstehung des Instruments in Deutschland kurz beschrieben und ein Einblick in das Ideenmanagement des ausgesuchten Unternehmens gegeben werden. In diesem Zusammenhang wird insbesondere auch auf den für die Masterarbeit relevanten internationalen Austausch in der Abteilung des Unternehmens eingegangen.

#### **3.1 BEDEUTUNG UND ENTSTEHUNG DES IDEENMANAGEMENTS IN DEUTSCHLAND**

Das Konzept des Ideenmanagements orientiert sich an der Nutzung des internen Wissens der Belegschaft und der Verwendung von Verbesserungsideen für unternehmerische Vorteile. Arbeitnehmer sollen diesbezüglich aktiv in sämtliche unternehmerische Abläufe integriert werden, um zur Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen und ebenso der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen (vgl. Kaschny et al. 2015, 98; Schat 2016, 304). Insbesondere in der Automobilindustrie spielt das

Ideenmanagement eine wesentliche Rolle, da die Branche in Deutschland fest verankert ist und seit Jahrzehnten zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen zählt. Infolgedessen sind Automobilhersteller einem enormen Konkurrenzdruck und einer hohen Innovationsgeschwindigkeit ausgesetzt. Das Ideenmanagement ist aus diesem Grunde ein entscheidender Wettbewerbsfaktor (vgl. Franken/Brand 2008, 186). Trotz der anhaltend hohen Einsparungen für Unternehmen durch das Ideenmanagement, lassen sich sowohl zuversichtliche als auch pessimistische Zukunftstendenzen des Konzepts erfassen. Die Bandbreite erstreckt sich hierbei von der Abschaffung bis zur Erweiterung des Ideenmanagements und der Etablierung des Modells als „Teil eines umfassendes Managementkonzepts“ (Thom/Habegger 2002, 1).<sup>5</sup>

Das heutige Ideenmanagement, wie es ein Großteil der Unternehmen lebt, hat sich aus dem einstigen betrieblichen Vorschlagswesen und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) entwickelt. Dabei zeigt das Ideenmanagement eine neue Betrachtungsweise des betrieblichen Vorschlagwesens auf und entwickelt dieses weiter (vgl. Kaschny et al. 2015, 102f.). Nach zahlreichem Austesten neuer Methoden, Instrumente und Systeme in den 1990er Jahren, die unabhängig voneinander in den verschiedensten Unternehmen stattfanden, erfolgte Ende des 20. Jahrhunderts dann die Dezentralisierung des obsoleten Systems und die sukzessive Etablierung des modernen Ideenmanagements als Führungsinstrument. Anstelle der Einhaltung bürokratischer Abläufe und dem Eindruck einer verwaltungsmäßigen Institution stehen fortan die Aktivierung und möglichst schnelle/ unbürokratische Umsetzung von Ideenpotentialen im Fokus (vgl. Anic 2001, 224f.). Dynamik und Erfolgsorientierung sind ausschlaggebende Charakteristika des neuen Ausdrucks und prägend für die neue Organisationseinheit, die die kontinuierliche Generierung von Ideen unterstützen soll.

Inspiziert wurde die deutsche Wirtschaft dabei auch durch die KAIZEN-Philosophie, die in Japan vielversprechende Ergebnisse für mehr Produktivität und Innovationskraft lieferte. Westlich geprägte Unternehmen mussten jedoch zugleich erkennen, dass die uneingeschränkte Übertragung des Idealbilds aus dem Land der aufgehenden Sonne in ihre eigenen Unternehmen ein prekäres Vorhaben darstellen konnte. Die

---

<sup>5</sup> Eine Zwischenbilanz und mögliche Tendenzen können weiterführend in Thom/Habegger 2002 und Thom 2014 nachgelesen werden.

japanische Methode zeichnet sich insbesondere durch Gruppenorientierung, kontinuierliche Verbesserung und Prozessorientierung aus. Deutsche Unternehmungen zielen jedoch vielmehr auf Individualismus, Innovation und Ergebnisorientierung ab (vgl. ebd. 606). Diese Einsicht forcierte die Verbindung verschiedenster kontemporärer Techniken und Methoden für eine langfristige Perspektive.

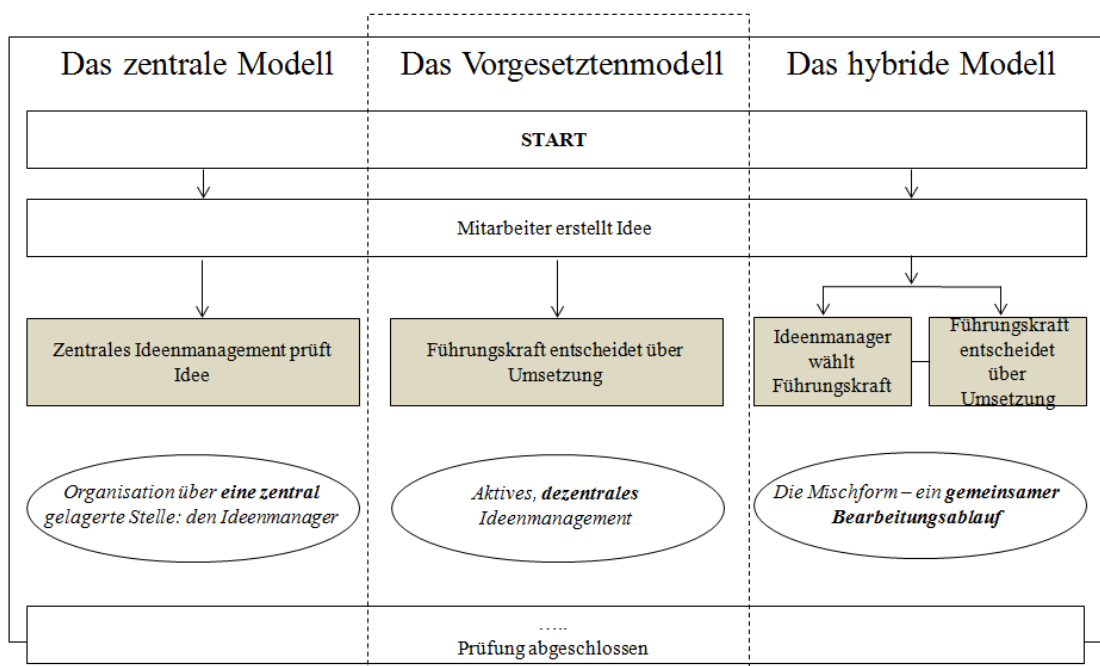
### **3.2 VON DER IDEE ZUR UMSETZUNG**

Der Prozess im Ideenmanagement lässt sich charakteristisch in drei grundlegende Phasen unterteilen: die Ideenfindung, die Ideenbewertung und die Ideenumsetzung (Kaschny et al. 2015, 98f.). Die Ideenfindung kann durch wissenschaftlich belegte Verfahren und Methoden unterstützt werden. Gewinnbringend ist eine Idee jedoch nur, wenn die Problemstellung genau analysiert wird und eine zielorientierte Lösung vorliegt. Die gesammelten Fakten müssen dabei grundsätzlich logisch formuliert und zielgerecht dokumentiert werden. Zur Erreichung maximaler Erfolge mit Hilfe des Ideenmanagements sollten möglichst wenige Personengruppen von der Ideeneinreichung ausgeschlossen werden. Sowohl firmeninterne Mitarbeiter (von der Führungskraft bis zum normalen Angestellten) als auch am Prozess beteiligte Mitarbeiter von externen Firmen können dabei im besten Fall Beachtung finden (vgl. Ridolfo 2004, 67).

Im nachfolgenden Prozess der Ideenbewertung existieren verschiedenste Strategien, die verfolgt werden können, um zu einem abschließenden Gutachten zu gelangen. Zum einen werden beispielsweise besonders erfolgsversprechende Ideen bevorzugt behandelt und deshalb analysiert. In anderen Szenarien besitzt das gesamte Ideenrepertoire Gültigkeit und wird als lohnend angesehen. Ideen werden in dieser Konstellation gleichermaßen verfolgt und beurteilt. Laut Kaschny et al. (2015, 98f.) können insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zur quantitativen Bewertung von Ideen zwischen Investitionsrechnungen, Simulations- sowie Entscheidungsmodellen und Gewinnschwellenverfahren auswählen. Jedoch werden diese Verfahren weniger oft genutzt und Gutachten vielmehr auf intuitiver Basis erstellt. In großen Unternehmen wie Automobilkonzernen dienen hingegen vorwiegend Betriebsvereinbarungen als Grundlage für die Ideenbewertung. In den Betriebsvereinbarungen sind die umfassenden Bedingungen und Verantwortlichkeiten klar definiert und beschrieben. Darüber hinaus werden elekt-

ronische Ideendatenbanken für die Dokumentation und Bearbeitung genutzt. Die Systeme ermöglichen in diesem Zusammenhang die ausnahmslose Aufnahme aller Ideen und deren gesamte Verwaltungsprozesse (vgl. Thom 2014, 91; Franken/Brand 2008, 49). Erfolgt ein positiver Befund und die Umsetzung einer Verbesserungsidee, muss eine Prämierung festgelegt werden. Ist die Idee keine Verbesserungsidee im Sinne der Bestimmungen oder kann sie aus bestimmten Gründen nicht umgesetzt werden, wird eine Ablehnung mit Begründung übermittelt, gegen die der Einreichende einen Einspruch erheben kann (vgl. Franken/Brand 2008, 51).

In der Praxis besteht jedoch die Möglichkeit einer variablen Gestaltung und Umsetzung des Ideenmanagements und der zugehörigen Prozesse. Die nachfolgende Abbildung zeigt die drei wesentlichen Führungsmodelle auf, die im Ideenmanagement Anwendung finden. Gegenwärtig wird überwiegend das Vorgesetztenmodell eingesetzt, welches prägend für das dezentrale Ideenmanagement ist und der zuständigen Führungskraft die signifikante Rolle zuspricht (vgl. Bismarck 2000).



**Abbildung 3: Organisationsmodelle im Ideenmanagement (eigene Darstellung in Anlehnung an Schat 2017)**

Wie in Abbildung 3 unter dem Vorgesetztenmodell ersichtlich wird, erfolgt die Ablauforganisation zunächst durch die Erstellung einer Idee des Mitarbeiters und der Weiterleitung dieser an seinen direkten Vorgesetzten. Infolgedessen tritt bei diesem

dezentralen Ansatz eine direkte Kommunikation zwischen dem einreichenden Mitarbeiter und dem Vorgesetzten auf. Demnach werden die Ideen nicht mehr zentral gesammelt und den Fachbereichen zugeordnet, wie es größtenteils früher und im klassisch zentralen Modell geschah, sondern dezentral erfasst. Der Vorgesetzte besitzt in diesem Rahmen die Kompetenz darüber zu entscheiden, ob eine Idee angenommen und anschließend auch umgesetzt werden kann. Nur jene Ideen, die auch andere Abteilungen betreffen und bei denen dem Vorgesetzten das nötige Fach- und Detailwissen fehlt, können zentral vom Ideenmanagement bearbeitet werden. Die Rolle der Führungskraft ist in diesem Konzept dementsprechend essentiell (vgl. Thom 2014, 86; Ridolfo 2004, 66). Bis zu einer bestimmten Prämienhöhe ist außerdem der Vorgesetzte für die Anerkennung (Prämierung) zuständig. Geht sie über den vorgegebenen Wert hinaus, übernimmt das Ideenmanagement die Verantwortung (vgl. Franken/Brand 2008, 53). Insbesondere für den Austausch von Verbesserungsideen über Ländergrenzen hinweg spielt auch die Prämierung eine Rolle, da es in diesem Zusammenhang zu weitreichenden gesetzlichen und steuerrechtlichen Fragestellungen kommen kann.

### **3.3 IDEENMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN X**

Beginnend mit der Gründung des Betrieblichen Vorschlagwesens im Unternehmen X Mitte des 20. Jahrhunderts, hat sich das heutige Ideenmanagement als eine feste Institution etabliert. Grundlage der Abteilung ist eine umfassende Betriebsvereinbarung, die die Organisation und die Rahmenbedingungen festlegt und sich im Laufe der Zeit durch Erweiterungen und Zusätze weiterentwickelt hat (vgl. Franken/Brand 2008, 193f.; Unternehmen X 2016). Neben den Ideenmanagements der deutschen Standorte ist das Konzept auch in weiteren ausländischen Standorten vertreten (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2014).

In der Präambel der Betriebsvereinbarung des Ideenmanagements am Standort Z<sup>6</sup> wird das Ideenmanagement folgendermaßen vorgestellt:

„Zur Verbesserung der Qualität, Produktivität und Arbeitszufriedenheit sollen im Sinne der Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung die Kreativität und das Ideenpotential sowie deren Entfaltung weiter gefördert werden. Damit sollen insbesondere die Kenntnisse und Erfahrungen aller Beschäftigten über noch nicht genutzte Verbesserungspotentiale aktiviert und in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung unserer Produkte, Dienstleistungen und unserer Produktions- und Arbeitsabläufe sowie der Arbeitsbedingungen einschließlich des Gesundheitsschutzes, der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes zum Nutzen des Unternehmens und seiner Belegschaft eingebracht werden. Mit dem „Ideenmanagement bei Unternehmen X“ sollen alle beteiligungsorientierten Maßnahmen und Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung zusammengefasst und mittels vereinfachter Abläufe sowie eines ganzheitlichen Anerkennungs- und Anreizsystems alle Beschäftigten unter der besonderen Verantwortung der direkten Vorgesetzten zur Einbringung möglichst vieler Ideen motiviert werden.[...]“ (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 1992).

Außerdem steht der gesamte Prozess unter nachstehend aufgeführtem Credo:

„Ausgehend von dem Grundsatz „Jede Idee ist gut - keine Idee soll verloren gehen“ sollen Verbesserungsideen aus allen Bereichen einschließlich solcher aus dem eigenen Arbeitsgebiet berücksichtigt werden und mittels transparenter Verfahren schnell bearbeitet bzw. realisiert werden. [...]“ (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 1992)

Obwohl es stetige Bestrebungen seitens der Abteilung gibt, die Anzahl der eingereichten Ideen zu steigern und insbesondere auch die Beteiligungsquote zu verbessern, musste für die deutschen Standorte im Jahr 2016<sup>7</sup> ein Ideenrücklauf im Vergleich zum Vorjahr konstatiert werden. Dessen ungeachtet konnte für 2016 im Bereich der Einsparungen ein Wert ermittelt werden, der den von 2015 um knapp 10% überstieg (vgl. Zeitung online 2016, 2017; firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016c). Die hohe Summe an Einsparungen und die damit verbundenen Vorteile für das Unternehmen können trotz rückläufiger Ideenzahlen als weiterer Beweis für die wesentliche Relevanz der Abteilung gesehen werden.

Der Fachbereich Ideenmanagement beschäftigt am Standort Z verschiedene Mitarbeiter, die sich mit der Betreuung von eingereichten Ideen und allen damit eingeschlossenen Prozessen und Inhalten befassen. Die operativen Aufgaben der Abteilung sind zu diesem Zweck breit gefächert. Standort Z bewerkstelligt vorrangig die Unterstützung und die Bearbeitung von Mitarbeiterideen vor Ort und von Tochter-

---

<sup>6</sup> Standort Z steht synonym für die Zentrale des Unternehmens, in der geforscht wurde.

<sup>7</sup> Die Vergleichszahlen stammen aus den Jahren 2015 und 2016, da für die Angaben nur extern veröffentlichte Zahlen verwendet werden durften.

gesellschaften. Dabei muss auf die Einhaltung der Betriebsvereinbarung geachtet, die Prämien ermittelt und Kommissionen durchgeführt werden. Dementsprechend erfolgen eine aktive Beratung und Betreuung des Standorts und damit verbundene administrative Aufgaben. Die bereits in den Prozessschritten angesprochene Ideengenerierung bzw. Ideenfindung unterstützen dabei wirksam Schulungen, Informationsveranstaltungen und Kampagnen bzw. Sonderaktionen. Darüber hinaus werden auch die verschiedenen Fachbereiche durch das Ideenmanagement beraten (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a). Als Hilfestellung für den gesamten Prozess dienen zugleich die sogenannten Ideenmanager. Sie sind Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und beraten den Angestellten direkt im betroffenen Fachbereich bei der Bearbeitung, das heißt unter anderem auch Einreichung und Dokumentation ihrer Ideen und unterstützen die Vorgesetzten im Prozess. Ideenmanager üben diese Tätigkeit zusätzlich zu ihrer primären Stellenbeschreibung aus und verrichten sie demnach haupt- oder nebenamtlich (vgl. ebd.; Franken/Brand 2008, 51). In diesem Zusammenhang ist das Ideenmanagement auch für Konfliktfälle verantwortlich, die sich aufgrund der Bearbeitung der Ideen gemäß der Betriebsvereinbarung ergeben und steht bei potentiellen Herausforderungen und Streitigkeiten zusammen mit den Ideenmanagern beratend zur Seite (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a). Verwaltet werden alle Ideen der deutschen Standorte des Unternehmens X mit Hilfe eines internen Ideenmanagementsystems (EDV-System). Es findet demnach eine zentrale Administration deutschlandweit statt (ebd.).



## **4. INTERNATIONALES IDEENMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN X – DER AUSTAUSCH**

Das internationale Ideenmanagement im Unternehmen X zeichnet sich durch verschiedenartige Beziehungen, Konstellationen und Perspektiven aus, die im folgenden Abschnitt dargestellt werden sollen. Dazu soll zunächst auf die Entstehung und den Beginn des internationalen Austauschs eingegangen werden. Anschließend werden Bedeutung, relevante Themen und Ziele der Partnerschaft und des Dialogs zur gegenwärtigen Zeit erläutert. Im letzten Unterpunkt werden abschließend die Teilnehmer und die zum derzeitigen Zeitpunkt primär verwendeten Instrumente für den Austausch vorgestellt.

### **4.1 THEMEN UND ZIELE**

Dass der gegenseitige Austausch von Informationen und Daten relevant für die Weiterentwicklung und das Vorankommen der unterschiedlichen Standorte ist, wurde im Unternehmen X bereits früh erkannt. Einen ersten Dialog zwischen den ausländischen und inländischen Standorten gibt es deshalb bereits seit den 1990er Jahren. Unterlagen zu den ersten Anfängen existieren jedoch nicht mehr im Unternehmen. Die unterstützende Rolle der Zentrale beschränkt sich dabei vorrangig auf beratende Tätigkeiten und erfolgt nicht aufgrund disziplinarischer Befugnis. Somit nimmt das Ideenmanagement am Standort Z lediglich eine unterstützende und keine konkret weisende Rolle ein, um das Ziel einer konzernweiten Einführung von Ideenmanagement-Prozessen zu erreichen. Den handelnden Personen und vor allem

Führungskräften soll Orientierung gegeben werden (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d).<sup>8</sup>

Das Ideenmanagement am Standort Z hat dabei wie bereits beschrieben verschiedene unmittelbare Aufgaben, die direkt am Standort durchgeführt werden. Gleichmaßen existieren aber auch strategische Marken- und Konzernfunktionen, die übergreifend in den Wirkungskreis des Ideenmanagements fallen. Hierbei lassen sich verschiedene Gremien und informelle Netzwerke erkennen, an denen sich unterschiedliche inländische und ausländische Standorte und Gesellschaften in regelmäßigen Abständen und auf freiwilliger Basis beteiligen (siehe 4.2). Ziel dieser Gremien und Netzwerke sind im Allgemeinen die Stärkung der marken- und gesellschaftsübergreifenden Zusammenarbeit, die Schaffung konzernweiter Transparenz in Bezug auf die Ideenmanagement-Prozesse sowie die generelle Stärkung des Instruments im Unternehmen. Darüber hinaus soll die Zielerreichung der beteiligten Gesellschaften unterstützt werden. Gleichzeitig stellen die genannten Ziele auch die Handlungsfelder des Ideenmanagements im Konzern dar (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a).

Die operativen Aufgaben, d.h. die konkreten Maßnahmen und Ansätze des Ideenmanagements am Standort Z, lassen sich in vier Bereiche unterteilen: Fachbegleitung, Prozesskonzeption, allgemeine Analysen und Vernetzung und Wissenstransfer (vgl. ebd.).

- Fachbegleitung: Die Fachbegleitung beinhaltet die Koordinierung und Konzeptionierung von Grundsatzfragen zur strategischen Weiterentwicklung, die Initiierung und Umsetzung von Gremienentscheidungen und die Vernetzung der Marken und Gesellschaften im Konzern.

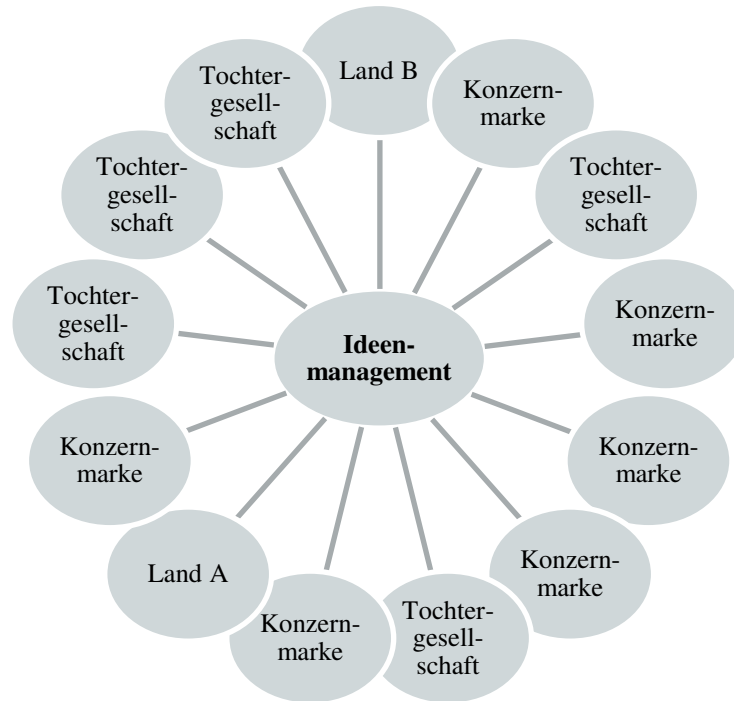
---

<sup>8</sup> Bei der firmeninternen Quelle Ideenmanagement Unternehmen X 2016d handelt es sich um eine Gesprächssituation, in der der Status quo der Abteilung mit der zentralen Leitung besprochen und in Interviewform dokumentiert wurde. Die Forscherin hat sich dazu entschieden, diese Komponente bereits vor der empirischen Analyse aus dem zweiten Teil der Arbeit in den Text einfließen zu lassen, um einen zusammenhängenden Text zum Ideenmanagement zu gewähren. Dafür wurden die aus dem Gespräch relevanten Informationen lediglich entnommen, ohne diese weiter aufzuarbeiten.

- Prozesskonzeption: Neben der Bereitstellung von Modulen zur Einführung eines Ideenmanagements, werden die Integration und Optimierung bestehender Prozesse unterstützt.
- Analysen: Zur stetigen Verbesserung werden konzernweite Analysen und die Optimierung von Prozessen, Methoden, Abläufen und Strukturen bewirkt. Darüber hinaus werden Untersuchungen & Vergleiche mit Mitbewerbern und branchenfremden Best-Practice-Unternehmen durchgeführt, um mögliche Trends zu Entwicklungen im Ideenmanagement früh identifizieren zu können.
- Vernetzung und Wissenstransfer: Das Ideenmanagement im Unternehmen X strebt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie an und vernetzt sich dazu mit anderen Verbesserungsinitiativen. Zum Zwecke der Mess- und Vergleichbarkeit der Gegebenheiten und Entwicklungen werden außerdem zu den verschiedensten Themengebieten Reportings generiert und genutzt.

Das allgemeine Austauschbedürfnis entsteht dabei durch den länderspezifischen d.h. lokalen Aufbau der weiteren Ideenmanagement-Standorte, der unterschiedliche Rahmenbedingungen und individuelle Regelungen nach sich zieht. Die damit einhergehende Möglichkeit des gegenseitigen Lernens und Austauschens möchte die Zentrale in koordinierender und beratender Funktion unterstützen. Darüber hinaus soll seitens der Zentrale Feedback und auch Wertschätzung geteilt werden (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d).

Ein wichtiger und aktueller Aspekt der Abteilung ist auch der internationale Austausch von Verbesserungsideen. Um diese mit gesellschaftsübergreifendem Nutzen auch zwischen den Konzern-Gesellschaften und Konzern-Standorten auszutauschen, können Abkommen zwischen dem Ideenmanagement der Zentrale und den anderen Partnern geschlossen werden. Die Abkommen sollen den standortübergreifenden Ideenaustausch erleichtern und Wissenstransfer ermöglichen (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016b). Verbesserungsideen können somit in anderen Standorten und Gesellschaften nur offiziell wirken, wenn ein spezielles Abkommen geschlossen wurde. Hierbei ist auch zu beachten, dass das Ideenmanagement der Zentrale derzeit immer ein Vertragspartner der bilateralen Beziehung sein muss.



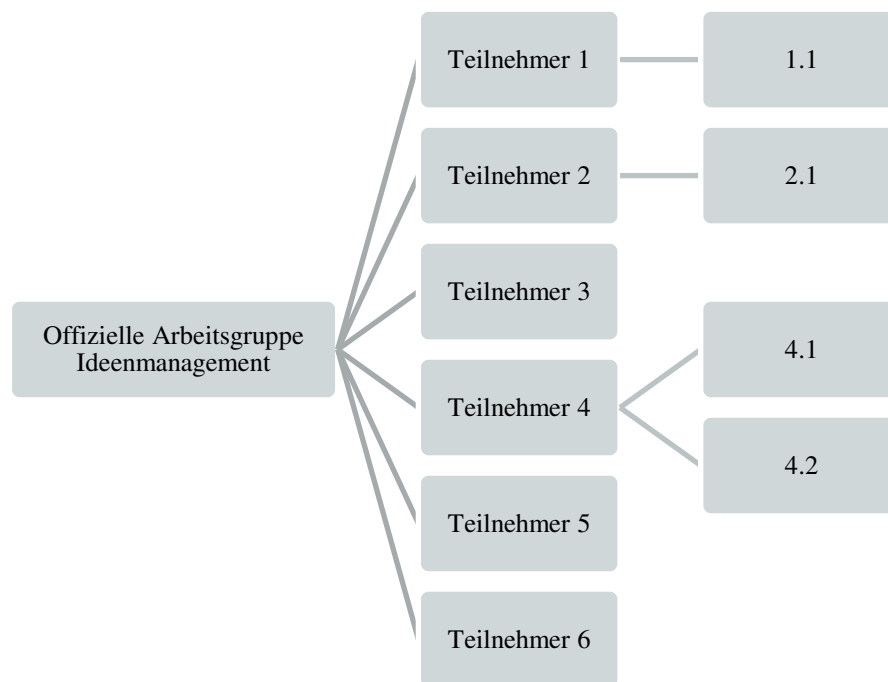
**Abbildung 4: Ideen-Abkommen mit verschiedenen Mitgliedern des Konzerns und der Marken (eigene Darstellung unter Berufung auf firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016b)**

Aus Abbildung 4 wird deutlich, dass das Ideenmanagement am Standort Z bisher 13 Partnerschaften mit verschiedenen Marken und Tochtergesellschaften schließen konnte. Land A und Land B waren dabei Teil der nachfolgenden empirischen Untersuchung. Bei einem konkreten Austausch einer Verbesserungsidee muss auf Grundlage des Vertrags ein festgelegtes Verfahren eingehalten, welches sich u.a. durch einen Wissenstransfer auszeichnet. Vereinbarungen können nur bilateral geschlossen werden, so dass eine Vereinbarung mit dem zentralen Ideenmanagement auch gilt, wenn beispielhaft zwei Partner untereinander Verbesserungsideen austauschen wollen. Hierfür wird jedoch auch eine eigene Vereinbarung zwischen den beiden Beteiligten benötigt (ebd.).

## 4.2 TEILNEHMER UND INSTRUMENTE

Sowohl Angehörige der Marken als auch Konzernmitglieder sind Teil des internationalen Austauschs im Ideenmanagement im Unternehmen X. Das Gremium auf Konzernebene ist die „offizielle Arbeitsgruppe Ideenmanagement“, die laut der Vertretung des Ideenmanagements am Standort Z als ein positives Beispiel des

internationalen Austauschs gesehen werden kann, da regelmäßige Treffen und rege Austauschhandlungen über Ländergrenzen hinweg stattfinden. Die Teilnahme an der offiziellen Arbeitsgruppe Ideenmanagement ist nicht verpflichtend, da keine Weisungsbefugnis vorliegt. Dennoch sind regelmäßige (zweimal jährlich) persönliche Treffen fest etabliert (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a und 2016d)

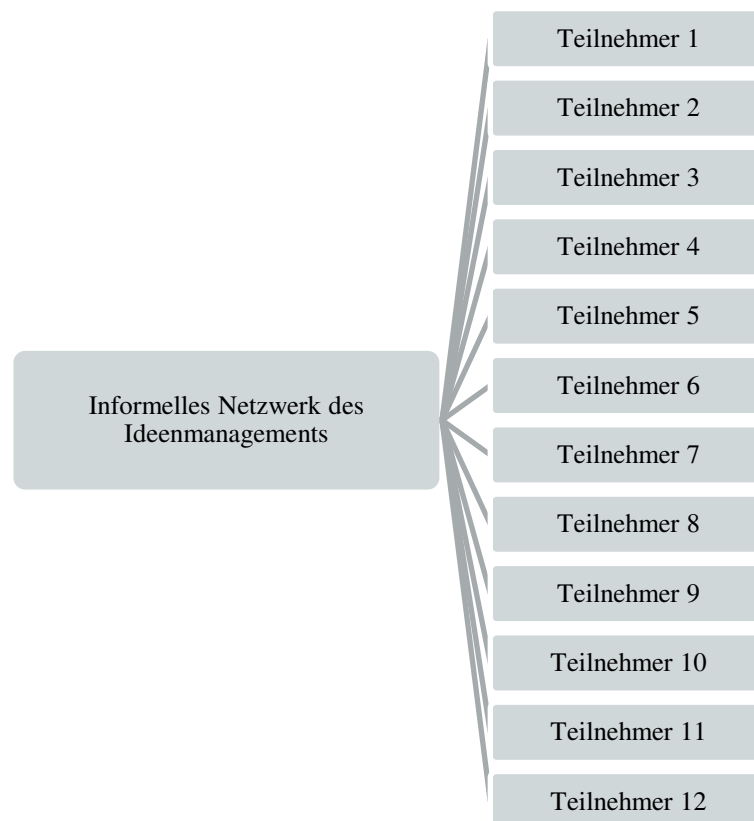


**Abbildung 5: Offizielle Arbeitsgruppe Ideenmanagement (eigene Darstellung unter Berufung auf firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a)**

Die sechs Teilnehmer der offiziellen Arbeitsgruppe Ideenmanagement sind sowohl Konzern- als auch Markenmitglieder und setzen sich wie in Abbildung 5 ersichtlich ist, aus verschiedenen Gesellschaften und auch deren Tochterunternehmen zusammen. Dabei ist anzumerken, dass sowohl deutsche als auch ausländische Standorte Teil des Austauschs sind. Die Verhandlungssprache ist aufgrund der Besetzung der Teilnehmer jedoch Deutsch (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a.).

Neben der offiziellen Arbeitsgruppe gibt es außerdem ein informelles Netzwerk, welches sich aus zwölf Mitgliedern der Marken zusammensetzt (siehe Abbildung 6). Diese Struktur steht für die vorliegende Masterarbeit im Vordergrund und umfasst

derzeit zwölf Vertreter aus verschiedenen Standorten in Europa, Amerika und Asien. Das Netzwerk soll darüber hinaus zusätzlich ausgebaut werden und der Kontakt zu weiteren Standorten, die sich im Aufbau befinden, besteht bereits lose. Je nach Situationskontext und Gesprächspartner gestaltet sich der Austausch in englischer oder deutscher Sprache. Genau wie die offizielle Arbeitsgruppe findet die Kommunikation zwischen den Vertretern auf freiwilliger Basis statt (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a und 2016d).



**Abbildung 6: Informelles Netzwerk des Ideenmanagements (eigene Darstellung unter Berufung auf firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a)**

Da die Zusammenarbeit im informellen Netzwerk bisher weniger effektiv gestaltet werden konnte, wird diese Struktur genauer untersucht. Die folgenden Ausführungen beziehen sich deshalb immer nur auf das informelle Netzwerk und nicht die offizielle Arbeitsgruppe Ideenmanagement.

Durch zunehmend technische Entwicklungen hat sich die Kommunikation zwischen Geschäftspartnern in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Das Internet, E-Mails, Videokonferenzen und Chatfunktionen sind in den Mittelpunkt getreten und Un-

ternehmen können meist die gesamte digitale Bandbreite zum Wissens- und Informationsaustausch in Anspruch nehmen (vgl. Franken/Brand 2008, 232; Franken 2016). Auch der Dialog im informellen Netzwerk stützt sich aufgrund der weltweiten Verteilung der Teilnehmer vorrangig auf digitale Kommunikationsmedien, versucht aber auch persönliche Treffen zu etablieren. Generell wird in der Praxis ein Zusammenspiel beider Ansätze empfohlen, um maximale Erfolge in der Zusammenarbeit zu erzielen (vgl. Benzler/Fabel 2006). Nachfolgend werden die durch das Unternehmen X genutzten Instrumente im internationalen Austausch des Ideenmanagements vorgestellt.<sup>9</sup>

### **Telefongespräche und E-Mails**

In regelmäßigen Abständen von drei Monaten (einmal pro Quartal) finden Telefongespräche mit den Ansprechpartnern statt, die als eine Art Regeltermin in den Arbeitstag aller Teilnehmer eingehen. Dabei sind die Leiter und häufig auch deren assistierende Mitarbeiter oder andere Mitglieder des Ideenmanagements zugegen. Ein Telefonat dauert im Regelfall dreißig Minuten bis eine Stunde und ist durch gegenseitiges Informieren und den Austausch von Wissen geprägt. Meist werden anfangs allgemeine Neuigkeiten diskutiert und nachfolgend aktuelle Themen und Schwerpunkte besprochen. Im Anschluss wird zu konkreten Fragen und Anliegen übergegangen. Zwar wurden auch Telefonkonferenzen mit verschiedenen Gruppen (d.h. mit mehr als zwei Gesprächsparteien) bereits angedacht, jedoch konnten diese aufgrund der globalen Verteilung der Teilnehmer (Zeitdifferenzen) und auch individuellen Anteilnahme der Beteiligten bisher nicht realisiert werden. Auch das nötige Equipment und die Räume sind teilweise nicht vorhanden, um beispielsweise Videoaufzeichnungen zu ermöglichen. Zwischen den festgelegten Telefonterminen findet außerdem ein unregelmäßiger E-Mail-Austausch statt, welcher vereinzelt auch für Anfragen verwendet wird. Dabei werden best practices zu situativen Fragestellungen aus dem Ideenmanagement ausgetauscht und die Vernetzung von relevanten Ansprechpartnern angestrebt. Insbesondere zielt dies auch auf die Standortleiter ab (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d).

---

<sup>9</sup> Aufgrund der Anonymisierung der Arbeit wurden interne Begriffe ersetzt/umbenannt.

## **Die interne Austauschplattform „Wissen.net“**

Als ein neues Medium im Unternehmen X hat sich im Jahr 2016 das interne Instrument Wissen.net verstärkt herausgebildet, welches die standort- und markenübergreifende Zusammenarbeit verbessern soll. Wissen.net ist ein digitales Netzwerk und eine Plattform, auf der sich alle Mitarbeiter konzernweit vernetzen und über verschiedenste Themen austauschen können. Es soll sowohl Marken als auch Fachbereiche, Abteilungen und Kollegen miteinander verbinden (firmeninterne Quelle: Unternehmen X Portal 2016a) und ermöglicht somit den unmittelbaren und schnellen Austausch von Informationen und Wissen über Grenzen hinweg. Mitarbeiter, die sonst räumlich voneinander getrennt sind, sollen mit Hilfe des Netzwerkes näher zusammen gebracht werden und relevante Informationen und Wissen zur Verfügung stellen und auch erhalten. Dabei sind keine zeitlichen Grenzen gesetzt und das System ist ganztägig in verschiedenen Zeitzonen erreichbar. Neben der Möglichkeit Fotos, Videos und Präsentationen einzufügen, können Diskussionen, Blogbeiträge, Foren und weitere Funktionen genutzt werden. Auch ein integrierter Wikiteil ermöglicht und vereinfacht das übergreifende Verstehen verschiedener Themen, Begriffe und Begebenheiten (firmeninterne Quelle: Unternehmen X Portal 2016a).

Seit Oktober 2015 ist der Zugriff für einen Großteil der Mitarbeiter möglich. Eine Ausweitung auf den gesamten Konzern wird zukünftig außerdem angestrebt (vgl. Onlinemagazin 2015). Mit Hilfe einer neu integrierten Gruppe für das Ideenmanagement soll fortan auch hier der Dialog gefördert und relevante Themen ausgetauscht werden. Die Gruppe in Wissen.net kann als neues Instrument auch eine temporäre Alternative zu den jährlich geplanten persönlichen Treffen sein. Wissen.net bietet dahingehend den Austausch auf neue Art und Weise. Beispielsweise können auch Profilbilder im System hinterlegt werden. Über Outlook war diese Funktion bisher nicht überall möglich bzw. für einige ausländische Standorte nicht einsehbar. Da das Aussehen mancher Gesprächspartner bisher noch nicht bekannt ist, kann somit ein erster Eindruck und eine Vorstellung ermöglicht werden. Ein kleiner Nachteil ist bisher dahingehend zu erkennen, dass ein Großteil der Inhalte bislang nur auf Deutsch verfügbar ist (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d). Kurz und langfristig strebt das Ideenmanagement am Standort Z außerdem an, dass auch



andere Standorte die Koordination und Moderation bestimmter Aspekte und Themenbereiche übernehmen sollen, sodass der Standort die leitende Funktion in diesem Bereich abgeben kann und der Austausch auf der Plattform unabhängig erfolgt (ebd.)

### **Persönliche Treffen**

Um alle Akteure besser und vor allem persönlich kennenzulernen und den Austausch weiter zu intensivieren, wurde 2015 ein erstmaliges Treffen der Markenvertreter durch das Ideenmanagement am Standort Z initiiert. An dem Treffen im Jahr 2015 konnten jedoch nicht alle Mitglieder des Netzwerkes teilnehmen, sodass sich nach wie vor nicht alle Beteiligten persönlich kennen. Vor Ort wurden die verschiedenen Standorte durch die einzelnen Vertreter vorgestellt, wichtigste Herausforderungen beleuchtet und der Austausch mit weiteren Abteilungen und Initiativen diskutiert. 2016 konnte jedoch kein weiteres Treffen veranlasst werden (ebd.).

### **„Ideenranking“ und allgemeine Benchmarks**

Ein weiteres Instrument, welches für den internationalen Austausch von Relevanz ist, besteht im Instrument des Ideenrankings. Hierbei werden die erreichten Ergebnisse im Ideenmanagement von ausgewählten Standorten zusammengetragen und verdichtet. Sowohl deutsche Standorte als auch Konzernangehörige und Markenvertreter werden dabei in die Ergebnisdarstellung integriert. In den beim Unternehmen X genutzten Ideenranking werden z.B. aus der Anzahl der eingereichten Vorschläge, Anzahl an Mitarbeitern und Einsparungen Quoten gebildet und diese dann marken- und auch konzernübergreifend zur Verfügung gestellt. An der jährlichen Analyse nehmen mittlerweile über 20 verschiedene in- und ausländische Standorte teil (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016c). Darüber hinaus werden zeitweise auch internationale Benchmarks durchgeführt, die aus Eigeninitiative heraus entstehen. Beim Benchmarking wird das eigene Ideenmanagement zu Vergleichszwecken mit einem Ideenmanagements eines anderen Standortes bzw. einer anderen Firma verglichen (vgl. Schat 2017, 91).

## **II. EMPIRISCHE ANALYSE**

### **5. EMPIRIE**

Nach der umfassenden Darstellung der theoretischen Aspekte, soll im folgenden Teil die empirische Untersuchung veranschaulicht werden, sodass am Ende der Arbeit Empirie und Theorie sinnvoll miteinander verknüpft und zu einem Fazit zusammengeführt werden können. Mit Hilfe der empirischen Analyse werden die anfangs aufgestellten theoretischen Aspekte untermauert und die Forschungsfrage beantwortet. Die Frage nach dem Grad der Transnationalisierung des Ideenmanagements im Unternehmen X steht dafür im Mittelpunkt. Zu diesem Zweck soll zunächst kurz der Hintergrund zur qualitativen Forschung geklärt werden und warum insbesondere ein solches Verfahren Anwendung findet. Anschließend wird auf die konkrete Auswertungs- und Forschungsmethode eingegangen, die für den Sachverhalt und die Problematik eingesetzt wird. In einem weiteren Schritt werden dann die einzelnen Analyseschritte nach Philipp Mayring befolgt und das entstandene Datenmaterial ausgewertet. Dabei werden zunächst fünf Analyseschritte in Betracht gezogen. Schließlich wird die ausgewählte Analysetechnik angewandt und das Datenmaterial genauestens zusammengefasst und untersucht. Im letzten Teil dieses Abschnitts werden dann die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert indem die gewonnen Daten aufgearbeitet und ausgewertet werden. Es gilt zu hinterfragen, wie sich der Austausch im Netzwerk allgemein gestaltet, wie er eingeschätzt wird und welche möglichen Grenzen aber auch Chancen sich aus dem internationalen Austausch für die Teilnehmer ergeben.

#### **5.1 QUALITATIVE FORSCHUNG**

Empirische Forschung bedeutet, dass „beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werturteile und Absichten“ anhand

bestimmter Voraussetzungen und Regeln systematisch gesammelt und anschließend erklärt werden (Atteslander 2010, 3f.). Wichtig ist dabei der Umstand, dass lediglich Ausschnitte erfasst werden können, jedoch die gesamte soziale Wirklichkeit nie vollends durchdrungen werden kann. Auszüge der realen Erkenntnisse können anschließend mit Hilfe theoretischer Konstrukte geprüft werden (vgl. ebd.). Der Prozess des Erschließens und Erkenntnisgewinns findet dabei unter Einsatz von Erfassungsinstrumenten wie beispielsweise der Befragung, Beobachtung und Inhaltsanalyse statt. Je nach Gegenstandsbereich und Forschungsinteresse wird die jeweilige Methode ausgesucht (vgl. ebd. 5f.).

Laut Reichertz zeichnet sich qualitative Forschung insbesondere durch folgende Merkmale aus:

- „die Fokussierung auf die einzelnen Menschen im Alltag und deren subjektive Wirklichkeit und damit die Abkehr von der Steuerungsperspektive der Herrschenden,
- das Interesse für Mikro- oder Nanoprozesse der interaktiven Schaffung sozialer Ordnung,
- die Ausrichtung auf den Sinn von Handlungen aus der Perspektive der Handelnden,
- die Betrachtung kommunikativen Handelns als Mittel und Ort der Konstruktion sozialer Wirklichkeit
- das Bestreben, aufgrund der Berücksichtigung all dieser Dinge näher an die Wirklichkeit heranzukommen, also das Handeln der Menschen wirklich verstehend erklären zu können“ (2016, 10f.)

Um die der Untersuchung zugrunde liegende Fragestellung beantworten zu können, soll demnach eine qualitative Forschungsmethode Anwendung finden. Dabei sollen wie oben beschrieben die konkreten Erfahrungen, Meinungen und Einstellungen für die am Geschehen teilhabenden Personen sichtbar gemacht werden. In Bezug auf die vorliegende Arbeit stehen die im Unternehmen festgelegten Strukturen dem individuellen Alltagshandeln der Akteure gegenüber. Da es sich bei der Untersuchung um ein weniger erforschtes Gebiet handelt, sind quantitative Methoden, die meist aus abgeleiteten Hy-

pothesen aus theoretischen Modellen entstehen, kaum nützlich für die Erhebung und Darstellung der relevanten Aspekte (vgl. Brüsemeister 2008, 20ff.).

Ein qualitatives Verfahren bietet sich deshalb besonders an, da subjektive Erlebnisse und Wahrnehmungen von hohem Interesse für das Thema sind. Als konkrete Methode wurde sich infolgedessen für ein teilstrukturiertes Leitfadeninterview entschieden, welches die Rekonstruktion subjektiver und objektiver Beweggründe ermöglicht. Aufgrund des vorangegangenen Praktikums beim Unternehmen X fließen zudem Ansätze der Beobachtung in die Forschung mit ein.

## **5.2 EINFÜHRUNG IN DIE QUALITATIVE INHALTSANALYSE NACH PHILIPP MAYRING**

Um qualitatives Datenmaterial analysieren zu können, finden in der Wissenschaft diverse Instrumente Anwendung. Elementar ist hierbei der plausible Einsatz dieser Instrumente unter bestimmten Regeln. Philipp Mayrings qualitative Inhaltsanalyse wird dieser Prämisse gerecht, indem das Verfahren ein strenges, regelgeleitetes Vorgehen festlegt, welches das Datenmaterial schrittweise untersucht und eruiert (vgl. Mayring/Fenzl 2014, 543; Atteslander 2010, 5). Auswertungsinstrumente für ein Leitfadeninterview (siehe 5.3.1) ergeben sich generell aus der ersten Auseinandersetzung mit den gewonnenen Daten.

Die Inhaltsanalyse, die ursprünglich der Kommunikationswissenschaft entstammt, setzt sich die „systematische Bearbeitung von Kommunikationsmaterial“ zum Ziel und wird heute in diversen Fachbereichen genutzt. Kommunikationsmaterial wird dazu primär durch die Analyse von Texten, aber auch von Bildern, Filmen und Objekten abgebildet (vgl. Mayring 2013, 468; Atteslander 2010, 195). Dank Mayrings erstmaliger Veröffentlichung zur qualitativen Inhaltsanalyse Anfang der 1980er Jahre hat sich neben der quantitativen Inhaltsanalyse demnach auch die qualitative Methode in der heutigen Forschung weitestgehend etabliert. Durch die in der Vergangenheit stark stattfindende Spezialisierung der Inhaltsanalyse kann jedoch nicht mehr von einer wahren Grundform gesprochen werden und auch eine genaue Definition ist in der Gegenwart diffizil. Aus diesem Grund kann die qualitative Inhaltsanalyse niemals gleich aussehen und ganz unterschiedliche Formen annehmen. Bedingt wird ihre Ausprägung

durch den konkreten Untersuchungsgegenstand, das Material und die zugrunde liegende Fragestellung (vgl. Mayring 2010, 49; Reichertz 2016, 226).

Mayring stellt für die qualitative Methode folgendes allgemeines Bestreben fest:

„Zusammenfassend will ... Inhaltsanalyse

- Kommunikation analysieren
- fixierte Kommunikation analysieren
- dabei systematisch vorgehen
- dabei also regelgeleitet vorgehen
- dabei auch theoriegeleitet vorgehen
- das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (2010, 13)

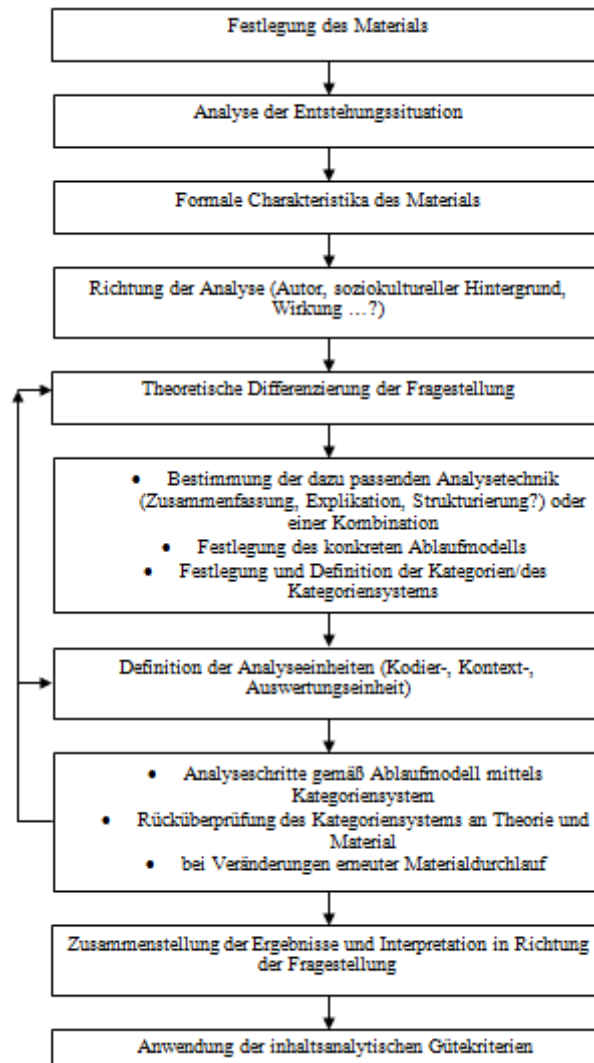
Grundvoraussetzung für Mayrings Analyse ist somit das Vorhandensein von Textmaterial (oder weiteren Materialquellen), das hinsichtlich seiner enthaltenen Daten untersucht werden soll. Darüber hinaus muss das Material protokolliert oder in alternativer Weise festgehalten, d.h. fixiert sein. Auch die anfangs erwähnten Prämissen der Systematik, Befolgung von Regeln und theoretischen Untermauerung sind unabdingbar. Hierbei bedient sich Mayring an psychologischen und linguistischen Theorien von Textverständnis und schafft damit die inhaltsanalytische Basis. In einem letzten Punkt manifestiert er den grundlegenden Kern der Analyse, der nicht nur auf das Material als einzelnes abzielt, sondern es als Teil des Kommunikationsprozesses sieht (vgl. ebd.).

In der konkreten Umsetzung folgt Mayring bei der qualitativen Inhaltsanalyse immer einem bestimmten Ablaufmodell (siehe 5.2.1), welches letztendlich dazu führen soll, dass das Material in Einheiten zerlegt und systematisch bearbeitet werden kann. Insbesondere bei größeren Datenmengen bringt die Verbindung der qualitativ orientierten Textanalyse mit dem technischen Know-how der quantitativen Inhaltsanalyse alle Vorteile der Methode zum Vorschein. Dabei bezieht sie sich jedoch weiterhin vorrangig auf qualitative Gesichtspunkte und erfasst heute somit auch formale und latente Sinngehalte und macht diese zum Gegenstand der Analyse. Das anfängliche Verständnis, welches lediglich inhaltliche Aspekte fokussierte, ist heute obsolet und überholt (vgl. Mayring/Fenzl 2014, 543f.). Neben den zuvor benannten Vorteilen gibt es jedoch auch

kritische Stimmen, die nicht außer Acht gelassen werden sollten. Insbesondere aus Perspektive quantitativer Sozialforscher wird vielfach bemängelt, dass die Methode wissenschaftliche Gütekriterien nicht vollständig abdeckt und demnach willkürlich gehandhabt wird. Auf der anderen Seite wird der quantitativen Analyse das Fehlen einer ganzheitlichen Analyse unterstellt, wodurch potenziell wichtige Perspektiven des Materials missachtet werden und somit verloren gehen. Genau wie Mayring, der die Methode in Abhängigkeit zum Untersuchungsgegenstand, Material und zur Forschungsfrage stellt, erhebt Atteslander (und auch weitere Autoren) Widerspruch und attestiert den Methoden eine gegenseitig ergänzende und keineswegs ausschließende Eigenschaft (vgl. 2010, 202).

### **5.2.1 Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell**

Die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse wird durch Mayring anhand eines zur Orientierung dienenden Ablaufmodells beschrieben. Zwar muss der Entwurf je nach Fall entsprechend modifiziert werden, kann aber dennoch als Leitgerüst dienen. An dieser Stelle sind außerdem die eigentliche Intention Mayrings und die Stärke des Konzepts zu erwähnen. Durch das Aufspalten in einzelne Interpretationsschritte kann das Verfahren sukzessive erschlossen und der Sachverhalt für mehrere Betrachter überprüfbar und ebenso übertragbar gemacht werden (vgl. 2010, 59). Die Abfolge des Prozesses kann mit Hilfe von Abbildung 7 nachvollzogen und in seiner Komplexität verinnerlicht werden.



**Abbildung 7: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Mayring 2010, 60)**

Die ersten sieben Schritte des Modells geben dem Vorhaben in erster Linie einen unterstützenden Rahmen. Schritt eins des Modells befasst sich mit der Festlegung des Materials. Diese Angabe schränkt die ausgewählte Analyseeinheit ein, löst sie aus der Materialmenge heraus und definiert sie genau. Als nächster Schritt erfolgt die Analyse der Entstehungssituation. Zu diesem Zweck wird herausgestellt, wer unter welcher Prämisse die Daten erhoben hat. Im dritten Schritt werden dann die formalen Charakteristika des Materials herausgestellt, d.h. es muss beschrieben werden in welcher Form das Datenmaterial vorliegt. Neben der Richtung der Analyse ist es ferner notwendig die theoretische Differenzierung der Fragestellung zu erläutern (vgl. ebd. 52f.). In einer weiteren Ebene des Modells wird eine adäquate Analysetechnik bestimmt und anschließend das Ablaufmodell festgelegt. Hierfür definiert Mayring drei unterschiedliche

Grundformen des Interpretierens, die sich in ihren Zielen unterscheiden. Bei der Zusammenfassung handelt es sich um eine Methode, die die Absicht hat das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben aber in gekürzter und überschaubarer Form vorliegen. Zur Erweiterung des Verständnisses werden wiederum bei der Explikation zusätzliche Materialien herbeigeschafft und Textstellen mit Hilfe dieser genauer erläutert und untermauert. Als dritte Form gilt die Strukturierung, bei der mit Hilfe vorab festgelegter Ordnungskriterien ein Querschnitt des Materials angestrebt wird (vgl. 2016, 115).

Im Anschluss daran werden Analyseeinheiten festgelegt, die eng an die Entwicklung eines Kategoriensystems gebunden sind. „Die Kodiereinheit legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf, was der minimalste Textteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann.“ (Mayring 2010, 59). Die Kontexteinheit dagegen konsolidiert den größten Textbestandteil, der unter eine Kategorie fallen kann. Schließlich bestimmt die Auswertungseinheit, in welcher Sequenz die Textteile erschlossen werden (vgl. ebd.). Anhand der hier beschriebenen Vorgehensweise wird die Reduktion des Datenmaterials sichergestellt und die Konzentration auf forschungsrelevante Aspekte ermöglicht. Es sollen faktisch möglichst viele Details aus einem relativ kleinen Textanteil herausgefiltert werden. Allgemein wird dieser Umstand zunächst durch das Paraphrasieren von Textstellen und anschließendem Wegstreichen von Wiederholungen erreicht. Anschließend werden die Ergebnisse auf dem jeweils höheren Abstraktionsniveau zusammengefasst, indem sinnhafte und genau definierte Kategorien angelegt werden. Die gefundenen Kategorien werden wiederum zu Konzepten verdichtet.

Für die vorliegende Arbeit wurde sich für die strukturierende Inhaltsanalyse entschieden. Eine genauere Begründung dazu, findet sich in Punkt 5.4 zur Bestimmung der Analysetechnik.

### **5.3 DAS DATENMATERIAL**

Die für die Forschung notwendigen Daten wurden mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens und in Interviewform erhoben, sodass sogenannte leitfadengestützte Interviews als Datengrundlage dienen. Zentrale Dimensionen des Interviewleitfadens waren dabei



der Aufbau der Abteilungen, der internationale Austausch mit anderen Standorten und das Zugehörigkeitsgefühl der Standorte selbst. Insgesamt konnten für die Untersuchung von möglichen zwölf Teilnehmern neun mittels Leitfaden befragt werden. Bei der Auswahl der Teilnehmer handelt es sich um Gesellschafter des Unternehmens X, die sich regelmäßig in einem informellen Netzwerk austauschen. Ein weiteres Gespräch, das ebenso in Interviewform niedergeschrieben wurde, konnte mit einem Vertreter der Zentrale geführt werden, um den Status quo im Ideenmanagement zu eruieren und die Sichtweise der Zentrale festzuhalten. Die Ergebnisse sind hierbei bereits in den Gliederungspunkt 4. mit eingeflossen. Das besagte Interview wurde außerdem nicht nach Mayrings Modell bearbeitet. Relevante Passagen wurden der Einfachheit halber direkt aus den Aufzeichnungen entnommen.

Zum besseren Verständnis der gewählten Methodik soll nunmehr das Erhebungsinstrument der Arbeit genauer beschrieben und die Vorteile herausgestellt werden. Unter Einsatz von Mayrings Ablaufmodell sollen im Anschluss das Material definiert, die Entstehungssituation analysiert und die formalen Charakteristika des Materials vorgestellt werden.

### **5.3.1 Das leitfadengestützte Interview**

Soziale Daten können mit Hilfe verschiedenster Instrumente erhoben werden, jedoch stellt das Interview die mit Abstand am häufigsten verwendete Methode in der Sozialforschung dar. Das Interview definiert sich dabei als mündliche Form der Befragung und nimmt eine hohe Relevanz bezüglich individueller Wahrnehmungen und Interpretationen von Tatbeständen ein (vgl. Friedrichs 1990, 207f.). Obwohl dem Interview ausgesprochen positive Resonanz zufällt, unterliegt die Methode in der gegenwärtigen Zeit einem starken Wandel. Gebräuchliche Face-to-Face-Kommunikationen werden seither durch zwischengeschaltete Medien wie das Telefon ersetzt (vgl. Atteslander 2010, 110). Der besagte Aspekt ist insbesondere auch für die vorliegende Arbeit von Bedeutung (auch wenn sich die vermehrte Nutzung des Telefons eher auf quantitative Verfahren beschränkt), da die geführten Interviews aufgrund der weltweit verteilten Gesprächspartner über das Telefon stattfanden. Nichtverbale Aspekte wie Erscheinung,

Mimik und Gestik des Gesprächspartners konnten somit nicht erfasst werden (vgl. ebd.).

Ein entscheidender Vor- sowie gleichzeitiger Nachteil des Interviews ist zudem die Nähe zur Alltagskommunikation. Das Gespräch soll einer alltäglichen Situation möglichst nah kommen „ohne zugleich auch die Regeln der Alltagskommunikation zu übernehmen“ (Hopf 1978, 114). Ausschlaggebender Unterschied zwischen einer alltäglichen und wissenschaftlichen Befragung manifestiert sich „in der theoriegeleiteten Kontrolle der gesamten Befragung.“ (Atteslander 2010, 111). Da der Interviewer stets die Fragen stellt und der Befragte Position bezieht, zeichnet sich das Interview außerdem durch eine asymmetrische Kommunikation aus. „Es wird so zur Basis der Auskünfte über Einstellungen, Meinungen und Teile des Verhaltens der Mitglieder einer Gesellschaft, resp. ihrer Untermengen.“ und kann für eine große Gruppe von Personen eine Vielzahl von aufschlussreichen Informationen zur Verfügung stellen (Friedrichs 1990, 208).

Das leitfadengestützte Interview<sup>10</sup>, das für die aktuelle Forschung im Vordergrund steht, ist Teil einer großen Vielfalt von Interviewformen.<sup>11</sup> Wie der Ausdruck bereits suggeriert, steht im Mittelpunkt der Methode ein Leitfaden, der die Erhebung verbaler Daten unterstützen soll. Mit Hilfe des Leitfadens und der damit einhergehenden systematischen Nutzung bereits im Vorfeld gestalteter Fragen, Aufforderungen oder anderweitiger Intentionen, kann der Interviewer im Gespräch die Führung übernehmen. Der Befragte hat somit zunächst keinen Einfluss auf das gewählte Gesprächsthema und ist an die Vorgaben/Richtlinien des Forschers größtenteils gebunden (vgl. Helfferich 2014, 559f.). Obwohl das Leitfadeninterview demzufolge einen gewissen Rahmen festlegt und teilstrukturiert ist, gibt es dem Informanten zugleich Raum zum freien Erzählen und die Möglichkeit einer offenen Beantwortung der Fragen. Die dafür notwendige Atmosphäre muss durch den Interviewer geschaffen werden (vgl. Reichertz 2016, 189). Entsprechend sollte in diesem Zusammenhang folgende Regel stets Beachtung finden: „Der Leitfaden dient dem Interview und nicht das Interview dem Leitfaden!“

<sup>10</sup> Eine weitere Bezeichnung für das leitfadengestützte Interview ist das offene Leitfadeninterview (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, 126).

<sup>11</sup> Einen kurzen Überblick zu den verschiedenen Befragungstypen und deren Klassifizierung liefert Atteslander (2010, 131ff.).

(Pryzyborski/Wohlrab-Sahr 2014, 130). Unabhängig von der Themenwahl des Interviews, ist das Entscheidende „Erzählungen zu [...] persönlichen, in der Handlungspraxis fundierten Erfahrungen [...]“ zu stimulieren und nicht nur Stellungnahmen und Meinungen einzufangen (Nohl 2017, 16).

Die strukturierte Vorgehensweise stellt außerdem eine für die anschließende Auswertung der Ergebnisse verbesserte Vergleichbarkeit der Daten her, indem sich die Erhebungssituation und die gestellten Fragen in allen geführten Interviews ähneln (vgl. Helfferich, 565). Dennoch ist die helfende Struktur nicht mit einer Standardisierung der Erhebungssituation auf eine Stufe zu stellen. „Der Leitfaden wird flexibel [...] gehandhabt, um unerwartete Themendimensionierungen durch den Experten nicht zu unterbinden.“ (Nohl 2017, 17, zit. nach Meuser/Nagel 2009, 476). Durch die Flexibilität entsteht ein weiterer Vorteil der Methode, da der Leitfaden auch während der Interviewphase noch angepasst und verändert werden kann. Anhand der beschriebenen Vorteile ist diese Vorgehensweise für die vorliegende Arbeit überzeugend.

### **Der Pretest**

Um potentielle Fehlerquellen im Fragebogen jedoch bereits im Vorfeld feststellen zu können, sind sogenannte Pretests unabdingbar. Erhebungsverfahren können somit auf ihre Funktionsfähigkeit und mögliche Schwachstellen geprüft und anschließend vor Beginn der eigentlichen Interviewphase ausgebessert werden. Ziel ist es den Aufbau eines Fragebogens zu optimieren, indem optimale Formulierungen von Fragen- und Antwortkategorien gefunden werden. Diese Art der Qualitätssicherung ermöglicht das Erhebungsverfahren bestmöglich zu gestalten (vgl. Friedrich 1990, 221; Weichbold 2014, 299f.). Zur Erreichung dieses Ziels gelten beispielsweise aber auch Fokusgruppen zur Diskussion von Fragealternativen, die systematische Analyse von Fragen durch Checklisten und informelle Begutachtungen durch Kollegen (Weichbold 2014, 300, zit. nach Campanelli 2008, 178). Allerdings werden Methoden dieser Art auch als Teil der Fragebogenerstellung gesehen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung konnte der Pretest aufgrund der begrenzten Anzahl an möglichen Teilnehmern und der strengen Vorgaben lediglich an einer Deutsch sprechenden Mitarbeiterin des Ideenmanagements am Standort Z getestet werden. Somit fand ein Pretest statt, der zusätzlich durch informelle Begutachtung durch Kollegen ergänzt wurde. Der Pretest vollzog sich außerdem

nicht am Telefon, sondern in Person. Aus diesem Grund konnte die Entstehungssituation nicht detailgetreu nachgestellt und getestet werden. Die Formulierungen des englischsprachigen Leitfadens konnten keiner Prüfung im realen Feld unterzogen werden. Aus den Ergänzungen und Anmerkungen durch Kollegen ergaben sich im Laufe der Vorbereitung einige Änderungen am Leitfaden. Durch den Pretest wurde außerdem die Anordnung der Fragen erneut überarbeitet, sinnvoller gestaltet und ebenso eine komplette Frage gestrichen.

### **Der Leitfaden**

Als Themendimensionen für den Leitfaden wurden folgende Hauptkategorien final erstellt:

Dimension 1: Tätigkeitsbereich, Fragen zur Abteilung (Prozess, Aufbau Abteilung, Internationalität, Weiterentwicklung)

Dimension 2: Austausch (Wichtigkeit, Instrumente, Richtung, Sprache des Austauschs, Verbesserungsvorschläge/Alternativen)

Dimension 3: Identifikation im Netzwerk (Fachkompetenz, Informationsbedarf, Präsenz anderer Standorte)

Dabei wurden inhaltlich zusammenhängende Themen den Dimensionen zugeordnet. Zurückzuführen sind die Fragen auf die eingangs geführten Erläuterungen zur transnationalen Strategie und deren Aspekte. Darüber hinaus stützen sie sich auch auf Beobachtungen vor Ort aus denen Themenschwerpunkte und auch Defizite erkannt werden konnten. Als letzte Informationsgrundlage wurde außerdem das Status quo-Gespräch mit der Zentrale herangezogen (siehe auch 5.3.5).

#### **5.3.2 Bestimmung des Ausgangsmaterials**

An dieser Stelle setzt das Vorgehen nach Mayrings Ablaufmodell ein. Nach der Datenerhebung findet dabei zuerst Schritt eins statt und demnach die Bestimmung des Ausgangsmaterials. Dafür wird das Datenmaterial zunächst genau festgelegt und die Grundgesamtheit definiert (vgl. 2010, 52f.).

Als Teilnehmer für die Befragung wurden Vertreter internationaler Standorte des Unternehmens X ausgewählt, die im Ideenmanagement tätig sind. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass vorrangig die Fachbereichsleiter der Standorte angesprochen werden sollten, da sie einen umfassenden Überblick über alle relevanten Prozesse und Vorgehensweisen der Abteilung vorweisen. Dieser Umstand konnte jedoch nicht für alle Interviews gewährleistet werden, sodass in zwei Fällen reguläre Mitarbeiter der Abteilungen stellvertretend befragt wurden. Da der Dialog in der offiziellen Arbeitsgruppe erfolgreich verläuft, wurde sich außerdem speziell auf die Markenvertreter und deren internationalen Austausch fokussiert. Der Austausch ist laut der Zentrale in diesem Netzwerk bisher weniger effektiv und soll weiter vorangetrieben werden (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d). Wie bereits angemerkt, konnten von den möglichen zwölf Teilnehmern zehn zum Forschungsthema befragt werden. Zwei der potentiellen Gesellschaften verfügen zwar bereits über ein Ideenmanagement am Standort und gehören zum informellen Netzwerk, befinden sich aber derzeit im Aufbau und waren deshalb für die Thematik nicht zu gewinnen. Ferner wurden neun bzw. zehn Teilnehmer durch die Forscherin als repräsentativ und ebenso realisierbar für den Umfang der Arbeit angesehen, sodass eine Vielfalt von Konstellationen aus dem Untersuchungsfeld erfasst werden konnte (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2014, 126f.)

Das Sampling wurde dann intentional in Austauschpartner unterteilt, mit denen der Kontakt vergleichsweise regelmäßig und erfolgreich verläuft und Partner, mit denen dies nicht der Fall ist. Die Vorgehensweise wurde getroffen, da sich Samplings immer an Kontrasten orientieren (vgl. ebd.) und ein Vergleich der Austauschbeziehungen ermöglicht wird. Anhand der nachstehenden Tabelle 3 können die Fälle A bis Z erkannt werden, sodass Anonymität gewährleistet ist.<sup>12</sup> Den Fällen wurden anhand der Interviews und firmeninternen Quellen außerdem grundlegende Eigenschaften zugeschrieben, die lediglich der Verdichtung und späteren Auswertung dienen sollen. Es wurde zum einen bestimmt, in welchen Bereichen die Standorte tätig sind. Zum anderen wurden den Ländern die Anzahl der Standorte im Land zugeschrieben. Der Kontakt und Austausch finden jedoch überwiegend mit dem Standort statt, der zentral für ein Land

---

<sup>12</sup> Die Fälle A bis Z werden synonym mit den Bezeichnungen Land A bis Z und Standort A bis Z verwendet. Es handelt sich hierbei immer um die gleichen Untersuchungsgegenstände, die lediglich variiert bezeichnet werden.

agiert. Auch die Anzahl der Mitarbeiter im Ideenmanagement und die Intensität des Kontakts wurden angegeben (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016a).

**Tabelle 3: Charakteristika der Fallbeispiele (eigene Darstellung aus Informationen der Interviews, Vorabgespräche und den firmeninternen Quellen)**

Fall	Fertigung	Anbindung	Anzahl Standorte	Anzahl Mitarbeiter (IDM)	Intensität Kontakt
A	Fahrzeugfertigung; Komponentenfertigung (Gießerei); Bauteilfertigung (Motoren)	Personal	2	6	regelmäßig
B	Fahrzeugfertigung; Komponentenfertigung (Getriebe-/ Fahrwerkskomponenten)	Produktionssystem	2	4	regelmäßig
C	Fahrzeugfertigung	Personal	1	3	regelmäßig
D	Fahrzeugfertigung	Personal, Training, IDM	2	3	nicht regelmäßig
E	Fahrzeugfertigung	KVP Büro	1	3	nicht regelmäßig
F	Bauteilfertigung (Motoren)	Kaizen Office	2	6	nicht regelmäßig
G	Fahrzeugfertigung; Bauteilfertigung (Motoren, Getriebe)	Personal	4	4	regelmäßig
H	Fahrzeugfertigung	Fabrikverwaltung	1	2	regelmäßig
J	Fahrzeugfertigung; Bauteilfertigung (Motoren)	Personal	1	4	regelmäßig
K	-	-	2	-	nicht regelmäßig
L	-	-	-	-	nicht regelmäßig
Z	Fahrzeugfertigung; Komponentenfertigung	Personal	6	-	-

### 5.3.3 Analyse der Entstehungssituation

Zentraler Ausgangspunkt für das Thema, den Feldzugang und die anschließende Datenerhebung bestand in einem der Masterarbeit vorangegangenen Praktikum beim Unternehmen X am Standort Z. Während der anschließenden Forschung für die Masterarbeit wurde dementsprechend eine Fragestellung ausgearbeitet und das Feld erschlossen. Die Erhebung der Interviews, die in einem Befragungszeitraum von Okto-

ber bis November 2016 stattfand, wurde durch die Wissenschaftlerin selbst durchgeführt.

Das Vorbereiten der Interviews bestand aus mehreren Etappen:

- Bestimmung der Interviewpartner
- Erstellung des Leitfadens
- Abstimmung mit den zuständigen Betreuern, Kollegen, dem zuständigen Betriebsrat und Datenschutz
- Absprachen zur Terminvereinbarung über E-Mail oder Telefon

Nach Bestimmung und Auswahl der Interviewpartner und der Erstellung des Leitfadens (siehe 5.3.1 und 5.3.2) galt es als nächstes die Abteilung für Datenschutz des Unternehmens X über die geplanten Befragungen zu informieren. Der Datenschutz stellt in diesem Zusammenhang genaue und spezielle Anforderungen, damit Datenerhebungen innerhalb des Unternehmens stattfinden können. Zunächst musste dafür das Befragungsvorhaben mit dem zuständigen Betreuer der Abteilung besprochen und durch den Abteilungsleiter genehmigt werden. Nach der Genehmigung durch den Abteilungsleiter, wurden das Vorhaben sowie der Interviewleitfaden an den zuständigen Betriebsrat weitergeleitet. Durch Zustimmung und Unterzeichnung der beiden genannten Instanzen, konnte das Vorhaben dann beim Datenschutzbeauftragten vorgestellt werden. Anschließend entschied die Kommission Datenschutz, dass der Antrag auf eine Mitarbeiterbefragung genehmigt wird.

Die Kontaktaufnahme zu den Teilnehmern und das erste vom Datenschutz vorgegebene Informieren über das Interviewvorhaben fanden durch E-Mail bzw. auch durch eine erste Absprache über das Telefon statt. Allgemein ist anzumerken, dass die gesamte Teilhabe auf Freiwilligkeit beruhte und im ersten Kontakt auch ausdrücklich darauf hingewiesen wurde. Dessen ungeachtet stimmten die angesprochenen Interviewpartner einer Teilnahme zu (ausgenommen der zwei sich im Aufbau befindenden Standorte). Demgegenüber standen jedoch auch Datenschutzrichtlinien seitens der ausländischen Standorte, die teilweise vorab geprüft und abgestimmt werden mussten und somit den Prozess verzögerten. Mehrere der Teilnehmer kannten die Forscherin bereits aus vorigen Gesprächen durch die regelmäßig stattfindenden Telefontermine; andere

kannten sie nicht. Bereits in diesem ersten Schritt konnten Unterschiede zwischen den Teilnehmern festgestellt werden. So antworteten einige Teilnehmer recht zügig, andere mussten mehrmals angeschrieben werden bzw. wünschten sich eine kurze telefonische Vorabprache mit mehr Informationen zum Gesprächsthema. Die Terminfindung stellte sich aufgrund verschiedener Zeitzonen und besagter Umstände in diesem Zusammenhang als relativ umständlich heraus. Einzelne Termine wurden zudem mehrmals abgesagt bzw. auf ein anderes Datum verschoben. Im Zuge der Vorbereitungen kam außerdem zum Vorschein, dass der zuständige Gesprächspartner für den Standort D die Position gewechselt hat und fortan ein anderer Mitarbeiter für das Ideenmanagement des Standorts zuständig ist. Informationen darüber lagen der Abteilung am Standort Z bis dato nicht vor und wurden zufällig herausgefunden.

Die Interviews wurden aufgrund der weltweiten Verteilung der Teilnehmer am Telefon durchgeführt und fanden je nach Kenntnis auf Deutsch oder Englisch statt. Hierfür standen die Leitfäden in diesen beiden Sprachen zur Verfügung. Angesichts der Interviewsituation am Telefon ergaben sich auch des Weiteren Schwierigkeiten bezüglich des Empfangs. Mehrfache Störungen der Telekommunikation führten zu Unterbrechungen der Interviews und des Redeflusses.

#### **5.3.4 Formale Charakteristika des Materials**

Aufgrund der Vorgaben durch den inländischen und ausländischen Datenschutz konnten nur zwei von zehn Interviews mit Hilfe eines internen Diktiergeräts aufgenommen werden. Die weiteren Gespräche mussten durch genaues Protokollieren, das durch Unterstützung einer Kollegin stattfand, aufgezeichnet werden. Zur Hilfe standen zu diesem Zweck vorgefertigte Gesprächsprotokolle mit den jeweiligen Leitfragen und zusätzlichen Zwischenräumen für die schriftlichen Aufzeichnungen. Die so entstandenen Gesprächsprotokolle wurden dann in einen Fließtext und anschließend in ein Textdokument überführt. Die klassische Interviewform (mit Aufteilung in Interviewerin und Interviewter) wurde dennoch beibehalten, um das spätere Auswerten mit den jeweiligen Zeilenangaben zu erleichtern und einen zusammenhängenden Text zu erhalten. Die mit einem internen Diktiergerät aufgenommenen Interviews wurden im Anschluss transkribiert und ebenfalls in einem Textdokument gespeichert (Fall C und Fall G). Die



Audioaufnahmen mussten nach Beendigung der Transkription in Konformität mit den Datenschutzrichtlinien gelöscht werden.

Für die Transkription der Daten (und die gesprächsnahen Interview-Protokolle) wurden einzelne Regularien von Mayring (2010, 55) übernommen, andere auch partiell angepasst.

Daraus ergeben sich folgende Ausprägungen für die Interviewdokumentation:

- Fallangabe im Kopf des Dokuments
- zusätzliches Einfügen von Zeilennummern zur besseren Orientierung für die Auswertung
- bei Pausen, Stockungen und Ähnlichem wird ein Gedankenstrich verwendet (-), bei längeren Pausen mehrere Gedankenstriche (--)
- Auffälligkeiten wie Lachen, auffälliges Räuspern oder Ähnliches wird in Klammern angegeben
- zusätzliche Informationen und Erklärungen sind ebenfalls in Klammern zu fassen
- anstatt F für „Frage“ nutzt die Forscherin „I“ für „Interviewerin“
- die Interviewten werden mit dem jeweiligen Fallbuchstaben versehen (A, B, C, ...) und ausschließlich in männlicher Form dargestellt (siehe nächster Punkt)
- Unkenntlichmachung von Orten, Sprachen, Personen
- vollständige Transkription (soweit möglich), „äh“ und Ähnliches wird weglassen

Da das Hauptinteresse der Arbeit an thematisch-inhaltlichen Informationen orientiert ist, wurden Floskeln, Füllwörter und sonstige, den Inhalt nicht verändernde Äußerungen, bei der Transkription nicht berücksichtigt. Im Kopf der Transkription befinden sich neben der Fallzuordnung das Entstehungsdatum und der ungefähre zeitliche Rahmen der Befragung. Darüber hinaus wird die interviewte Person näher beschrieben und Angaben zur hierarchischen Anbindung der Abteilung, zum Prozessstandard und zur Sprache des Austauschs gemacht. Da nicht alle Informationen transkribiert bzw. genauestens dokumentiert werden konnten, ist häufig auch ein einleitender Teil zu Beginn der Interviews zu finden. Aus den beschriebenen Sachverhalten ergibt sich somit

eine Konstellation der Interviewauswertung aus protokollbasierter Analyse und transkriptbasierter Analyse. Zum einen wurden schriftliche summierende Protokolle unmittelbar nach den Interviews erstellt und zum anderen wurden vollständige Transkriptionen erstellt, wobei der Genauigkeitsgrad variieren kann (vgl. Kuckartz 2010, 39).

### **5.3.5 Fragestellung der Untersuchung**

Die Fragestellung der Untersuchung orientiert sich eng an der Forschungsfrage der Arbeit. Um den Grad der Transnationalisierung im Ideenmanagement erkennen bzw. herausfinden zu können, wurden aktive Teilnehmer des Austauschs zu drei bestimmten Themenblöcken befragt.

Die Dimension 1 sollte vorrangig dem erleichterten Einstieg in das Gespräch dienen und die strukturellen Begebenheiten der Abteilungen darstellen. Die befragten Personen sollten einen kurzen Einblick in die Abteilung, Abläufe und konkreten Aufgaben geben, um einen Eindruck vom Aufgabenbereich zu erhalten. Darüber hinaus sollte, wenn möglich, auch ein kurzer Überblick zu den Prozessen im Ideenmanagement gegeben werden. Im letzten Teil der ersten Dimension wurde auf den Bezug von neuem Wissen und Möglichkeiten der Weiterentwicklung eingegangen. Die zweite Dimension befasste sich dann konkret mit dem internationalen Austausch untereinander. Dieser sollte eingeschätzt, dessen Qualität bewertet und auch die verwendeten Instrumente genannt werden. Als Hilfsfragen dienten Fragen zur Relevanz des Austauschs, zur eigenen Partizipation und zu möglichen Besonderheiten. Außerdem wurden Vor- und Nachteile sowie Chancen und Hemmnisse durch die Befragten ermittelt. Innerhalb der dritten Dimension wurde dann die Identifikation bzw. Positionierung im Netzwerk erfragt. Hierfür wurden Fachkompetenzen und u.a. auch die Präsenz der weiteren Standorte im Netzwerk ausfindig gemacht. Neben Informationsbedürfnissen konnten mit Hilfe des Leitfadens letztlich auch Verbesserungsvorschläge eingeholt werden. Die Identifikationsbasis des Netzwerks konnte aufgrund von Datenschutzbestimmungen seitens des Unternehmens jedoch nur am Rande und nicht so ausführlich wie durch die Forscherin vorgesehen, behandelt werden. Der vollständige für die Arbeit genutzte Leitfaden kann im Anhang gefunden werden.

Im Zentrum der Fragestellung stehen somit die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen der Interviewten zum Thema des Austauschs. Es soll herausgestellt werden inwiefern die Teilnehmer im Netzwerk partizipieren und welcher Nutzen und welche Bedeutung dieser Tätigkeit zugesprochen wird. Die Frage, ob im Sinne des transnationalen Unternehmens ein multidirektionaler Austausch stattfindet und welche Faktoren diesen Umstand beeinflussen, soll außerdem beantwortet werden. Der Fokus liegt auf interkulturellen und organisationalen Herausforderungen.

#### **5.4 BESTIMMUNG DER ANALYSETECHNIK**

Nach den ersten fünf Schritten des Ablaufmodells folgen nach Mayring im Anschluss die Auswahl der Analysetechnik und die damit verbundene Festlegung von Kategorien (2010, 59). Wie bereits in 5.2.1 beschrieben definiert Mayring drei verschiedene Analysetechniken zwischen denen sich der Forscher je nach Fragestellung und Gegenstand entscheiden muss. Da es bei der Auswertung dieser Forschung darum gehen soll, dass alle wesentlichen Inhalte der Interviews erfasst werden, wurde sich für die zusammenfassende Methode entschieden. Trotz der Reduktion und Konzentration bleiben bei dieser Methode die wichtigsten Textinhalte in reduzierter Form erhalten und somit scheint diese Vorgehensweise sinnvoll und plausibel. Auch die Zusammenfassung des Textes folgt wie alle anderen Schritte bei Mayring einer vorgegebenen Struktur und stellt somit die Nachvollziehbarkeit und intersubjektive Überprüfbarkeit sicher (vgl. ebd.). Das Grundprinzip der zusammenfassenden Inhaltsanalyse beinhaltet nach Mayring „[...] dass die jeweilige Abstraktionsebene der Zusammenfassung genau festgelegt wird, auf die das Material durch Einsatz der Makrooperatoren transformiert wird.“ (ebd. 67). Makrooperatoren der Reduktion, die das Material etappenweise abstrahieren sind laut Mayring Generalisation, Auslassen und Selektion, Bündelung, Konstruktion und Integration (ebd.). Auch für dieses konkretere Analyseschema existiert ein von Mayring erstelltes Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse, das im nächsten Abschnitt genauer vorgestellt wird.

### 5.4.1 Die Zusammenfassung

Abbildung 8 zeigt das von Mayring erstellte Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse, welches umfassendes Textmaterial auf ein Mindestmaß simplifizieren soll. Im ersten Schritt des Modells werden dafür die Analyseeinheiten festgelegt, die eng mit der Kategorienbildung in Verbindung stehen. Die Kategorien entwickeln sich dabei immer unter Einfluss der Forschungsfrage und dem konkreten Material. Schritt zwei umfasst die Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen. Wichtig ist in dieser Hinsicht deshalb der alleinige Fokus auf inhaltliche Aspekte. Der Vorgang des Paraphrasierens wird durch Mayring auch als Z1-Regel<sup>13</sup> bezeichnet und hat eine grammatikalische Kurzform als Ziel. Kennzeichnend für diesen Schritt sind die Streichung nicht relevanter Passagen aus dem Text (beispielsweise Wiederholungen oder ausschmückende Wörter) und das Erreichen einer einheitlichen Sprachebene. In den nächsten Schritten (Schritt 3 und 4) erfolgt zunächst die erste Generalisation auf das Abstraktionsniveau. Die bereits reduzierten Paraphrasen müssen dem Abstraktionsniveau angepasst werden, indem geprüft wird, welche Umschreibungen unter dem festgesetzten Niveau liegen. Die gefundenen Deskriptionen werden dann verallgemeinert. Durch die über dem Niveau liegenden Paraphrasen, die erhalten bleiben, ergeben sich nun inhaltsgleiche Paraphrasen. Diese können genau wie unwichtige Umschreibungen gestrichen werden. Es findet somit eine erste Selektion und Reduktion inhaltstragender Einheiten statt (Z2- und Z3-Regel). Im fünften Schritt des Ablaufmodells erfolgt nun eine zweite Reduktion des Materials. Dafür werden bedeutungsähnliche und sich aufeinander beziehende Paraphrasen in mehreren Etappen durch Bündelung, Konstruktion und Integration zusammengefasst (Z4-Regel). Diese können über das gesamte Material hinweg auftreten. Der beschriebene Ablauf kann bei Unklarheiten auch unter Einbezug theoretischer Aspekte durchgeführt werden.

Abschließend muss geprüft werden, ob die ausgemachten Kategorien noch den ursprünglichen Aussagen des Materials entsprechen. Dabei müssen alle Paraphrasen des ersten Durchgangs die Kriterien der Kategorien erfüllen. Ergänzend müssen häufig noch weitere Zusammenfassungen vollzogen werden, indem das Abstraktionsniveau auf im-

---

<sup>13</sup> Mayring beschreibt mit den „Z-Regeln“ Interpretationsregeln der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse, die anhand vier verschiedener Punkte das Material reduzieren (Mayring 2010, 70).

mer höhere Stufen gehoben wird, bis ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht ist. Einzelne Analyseschritte können jedoch bei größeren Materialmengen auch verknüpft werden. Das intendierte Abstraktionsniveau wird in diesem Kontext a priori sehr hoch gehalten, indem neue Paraphrasen immer mit den bereits existierenden abgeglichen werden (vgl. ebd. 69f.).

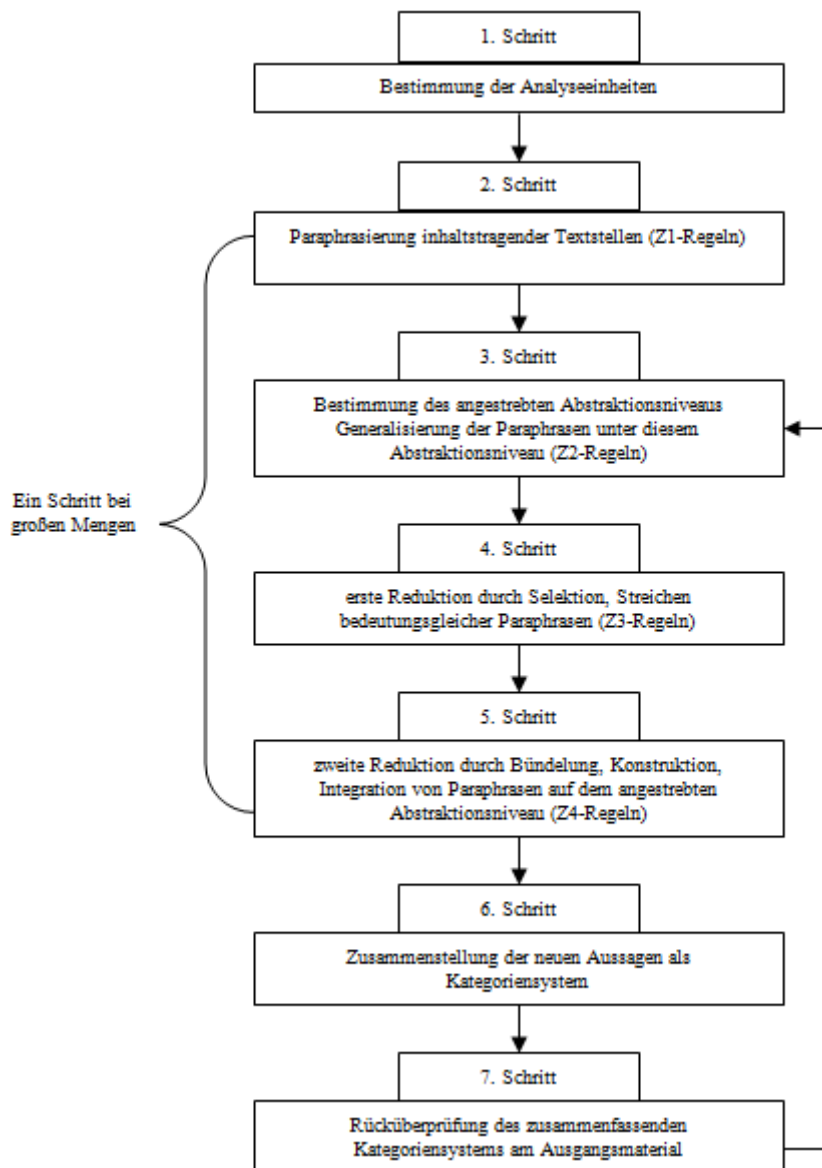


Abbildung 8: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring 2010, 68)

### 5.4.2 Induktive Kategorienbildung

Nach Mayring hat der zuvor beschriebene Kanon sowohl für deduktive als auch für induktive Kategorienbildung Gültigkeit und kann in beiden Richtungen Anwendung finden. Bei der deduktiven Kategorienbildung wird das Auswertungsinstrument maßgeblich durch theoretische Überlegungen beeinflusst. Durch vorab erarbeitete Konzepte werden die Kategorien folglich auf das Material projiziert. Im Gegensatz dazu steht die induktive Kategorienbildung, die sich ausschließlich direkt auf das Material konzentriert und anhand von Verallgemeinerungsprozessen (ohne Berücksichtigung von theoretischen Aspekten) die Kategorien eruiert. Der daraus resultierende Vorteil ist evident. Befangenheit und zugrunde liegende Tendenzen des Forschers werden reduziert und wirklichkeitsnahe Abbildungen des Textes erzeugt. Dieser Vorgang kommt der offenen Kodierung in der „Grounded Theory“ von Anselm Strauss nahe. De facto müssen die beiden Vorgehensweisen aber nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Sie können ebenso ergänzend wirken (vgl. ebd. 83ff.; 2016, 115ff.).

Aufbauend auf dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ergibt sich für die induktive Kategorienbildung ein weiteres, dennoch sehr ähnliches Prozessmodell. Im Zentrum steht die Aufstellung eines Selektionskriteriums, welches unter Hilfe der Fragestellung erfolgt und unbedeutende Textstellen wiederum exkludieren soll. Danach muss auch hier ein logisches Abstraktionsniveau etabliert werden. Anhand der etappenweisen Durchsicht des Materials, entstehen nun Kategorien, die möglichst nah am Text formuliert werden sollen und je nach Abstraktionsniveau entweder unter die bereits existierenden Bereiche fallen (Subsumption) oder gänzlich neue Kategorien bilden. Nachdem ein Teil des Materials (10-50%) durchgegangen wurde und nur wenig neue Rubriken gebildet werden müssen, wird das entstandene System überarbeitet bis Abstraktionsgrad, Gegenstand und Fragestellung in Einklang sind. Als Ergebnis liegt dann ein Kategoriensystem vor, welches konkrete Thematiken bestimmten Textstellen zuordnet. Zusammenfassend kann das Kategoriensystem nun entweder unter Berücksichtigung der Fragestellungen interpretiert werden oder Hauptkategorien gebildet werden, die dann in die Interpretation mit einfließen (vgl. ebd.).

Aus den Beschreibungen ist ersichtlich, dass sich die induktive Methode insbesondere dann eignet, wenn Gesichtspunkte, die beispielsweise durch die Theorie nicht

bedacht oder behandelt wurden, erhalten bleiben. Im Laufe des Verfahrens können somit induktiv gänzlich neue Kategorien erschlossen werden. Deshalb wird für die Auswertung der Daten zusätzlich die induktive Kategorienbildung angewandt.

## **5.5 FESTLEGEN DES SELEKTIONSKRITERIUMS UND DES ABSTRAKTIONSNIVEAUS**

Da während der Datenerhebung mit Hilfe eines Leitfadens gearbeitet wurde, soll dieser nun für die Festlegung der Selektionskriterien unterstützend wirken und eine erste Richtung vorgeben. In Tabelle 4 werden die durch die Forscherin ausgewählten Analyseeinheiten aufgezeigt.

**Tabelle 4: Selektionskriterien der Analyse (eigene Darstellung)**

<b>Selektionskriterien</b>
1. Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilungen
2. Herausforderungen und Hemmfaktoren
3. Bedeutungszuschreibung Austausch
4. Engagement und Teilhabe
5. Netzwerktätigkeit
6. Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge
7. Weitere Bezüge transnationales Unternehmen

Insgesamt wurden sieben Selektionskriterien ausgewählt, die sich auf Haupt- bzw. Unterkategorien des Fragebogens beziehen. Alle Texte wurden anschließend mit Hinblick auf die Fragestellungen durchgegangen und resultierten in umfangreichen Kategoriensystemen. Dopplungen wurden wie von Mayring vorgeschlagen gestrichen. Im Anhang können die dafür erstellten Tabellen gefunden werden, die neben der konkreten Fall- und Zeilenangabe die Paraphrase sowie zugehörige Kategorie aufzeigen. Auf den Schritt der Generalisierung wurde in diesem Fall verzichtet, da durch die Festlegung der Selektionskriterien bereits eine Reduktion der inhaltstragenden Textpassagen vorgenommen wurde. Da die Interviews teilweise auf Deutsch und teilweise auf Englisch stattfanden, wurde sich darüber hinaus für eine Auswertungssprache entschieden. Paraphrasen und Kategorien wurden deshalb nur auf Deutsch beschrieben und erzeugt. Zuordnungen, Neubenennungen und Streichungen folgten dem allgemeinen Sprachgefühl der Forscherin und unterliegen keinem weiteren Übersetzungsgrundsatz.

## **6. AUSWERTUNG DER DATEN**

Im folgenden Abschnitt werden die Daten der Analyse aufbereitet und die ausgewählten Selektionskriterien näher beschrieben. Anhand der Auswertung soll herausgestellt werden, wie sich das informelle Netzwerk in der konkreten Durchführung gestaltet und realisieren lässt. Zum Einstieg eines jeweiligen Selektionskriteriums wird die zugrundeliegende Teilfrage aufgezeigt.

### **6.1 KOMPETENZEN UND GRUNDVORAUSSETZUNGEN DER ABTEILUNGEN**

„Welche Qualifikationen weisen die jeweiligen Abteilungen an den Standorten auf, um den Austausch zu bewerkstelligen?“

Das erste Selektionskriterium Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilung orientiert sich an den einleitenden allgemeinen Fragen sowie der Dimension 1 des Leitfadens. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Unterfragen 1 und 2 zum Tätigkeitsbereich und dem Aufbau der Abteilung. Im Mittelpunkt stehen demnach die Zusammensetzung und Ausstattung der verschiedenen Abteilungen und die für den internationalen Austausch relevanten Kompetenzen. Dieser Schritt wurde zunächst gewählt, um einen allgemeinen Überblick der Abteilungen zu manifestieren und die Grundvoraussetzungen dieser zu bündeln. Aus der Analyse und schrittweisen Untersuchung des Materials ergeben sich für dieses Selektionskriterium nachfolgende Kategorien



**Tabelle 5: Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilung (eigene Darstellung)**

Hauptkategorie	Unterkategorie
Beschaffenheit Abteilung	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch, Englisch) Diversität Mitarbeiteranzahl Anbindung
Aufgaben	Breites Aufgabenspektrum Koordinationsfunktion
Erfahrung/Praxis	Arbeitserfahrung im Ideenmanagement Arbeitserfahrung international Bestehen Ideenmanagement
Globale Sichtweise	
Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie	
Weiterbildung	

Anhand der Analyse konnten sechs Hauptkategorien ausfindig gemacht werden. Darüber hinaus lassen sich den Hauptkategorien „Beschaffenheit der Abteilung“, „Aufgaben“ und „Erfahrung/Praxis“ jeweils vier, zwei und drei Unterkategorien zuordnen. In der Hauptkategorie Beschaffenheit der Abteilung sind die Unterkategorien relevante Sprachkenntnisse, Diversität, Mitarbeiteranzahl und Anbindung inbegriffen. Dabei zählen unter relevante Sprachkenntnisse die Sprachen Deutsch und Englisch, die für den Austausch vorrangig genutzt werden. Mit sechs der neun Standorte kommuniziert die Zentrale auf Deutsch (Standort A, B, D, E, F und H), wobei fast alle diese Standorte auch englische Sprachkompetenzen aufweisen können. Lediglich Standort H verfügt nur über Deutschkenntnisse. Mit den weiteren drei Standorten (C, G und J) findet der Austausch auf Englisch statt, da keine oder geringe Sprachkompetenzen in Deutsch vorhanden sind. Wonach die Austauschsprache ausgewählt wird bzw. wer den entscheidenden Impuls gibt, kann nicht nachgewiesen werden. Obwohl die verschiedenen Sprachkompetenzen für den Austausch augenscheinlich vorhanden sind, wird dieses Element erneut im anschließenden Punkt 6.2 aufgegriffen, der sich mit Herausforderungen des Austauschs auseinandersetzt.

Unter die Kategorie Diversität fällt die Heterogenität bzw. Homogenität der Mitarbeiter der Abteilungen. Aus der Analyse ergibt sich ein mehrheitlich heterogenes Abbild der Abteilungen an den Standorten. So beschreiben Fall B (Zeile 36), Fall C (Zeile 20) und Fall G (Zeile 12) explizit, dass ihre Abteilungen aus nationalen Mitarbeitern bestehen, die ihre Wurzeln im jeweiligen Land haben. Auch aus den Ausführungen der Fälle D, F und J wird diese Realität klar, da aufgrund der Sprachkenntnisse Zuord-

nungen erschlossen werden können. Lediglich Fall A (Zeile 12-13) und Fall H (Zeile 150) geben an, dass regelmäßig internationale Praktikanten Anteil am Geschehen der Abteilung haben. Fall E hingegen zeichnet sich durch zwei Mitarbeiterinnen aus, die in Deutschland geboren und aufgewachsen sind.

Neben den relevanten Sprachkenntnissen und der Diversität der Abteilung brachte die Analyse außerdem zum Vorschein, dass die Abteilungen im Hinblick auf die Mitarbeiteranzahl sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Die Mitarbeiterzahl variiert von zwei Mitarbeitern in Land H bis zu 30 Mitarbeiter am Standort Z. Auch die hierarchische Anbindung der Abteilungen, die sowohl aus den Interviews als auch aus einer vorangegangenen E-Mail-Abfrage erschlossen wurden, ist höchst divers. Zwar werden die meisten Abteilungen dem Personalwesen zugeordnet, jedoch gehören auch einige Abteilungen zu Fachbereichen, die beispielsweise in der Zentrale am Standort Z separat betrachtet und geführt werden. Dieser Aspekt schlägt sich auch in der weiteren Hauptkategorie „Aufgaben“ nieder, die sich in die Unterkategorien des breiten Aufgabenspektrums und der Koordinationsfunktion aufteilt. Aufgrund der unterschiedlichen Anbindungen ergeben sich teilweise umfassende Tätigkeitsbereiche, sodass drei der beteiligten Interviewpartner in ihrem Verantwortungsbereich diverse Funktionen aufweisen (Fall B, F und J). Dabei sind die Teilnehmer nicht nur für das Ideenmanagement zuständig, sondern tragen auch Verantwortung für andere Bereiche. Der Fachbereichsleiter im Fall B ist z.B. auch für die Produktionsergonomie und deren Auditierung zuständig (Zeile 12-15, 24-28). Auch der Interviewpartner F führt verschiedene Tätigkeiten, wie das Veranstalten von Energie- und KVP-workshops neben den generellen Tätigkeiten, im Ideenmanagement an (Zeile 19-24). Neben den erweiterten Aufgabenfeldern umreißen die Fälle A, B, E, F und H außerdem eine allgemeine Koordinationsfunktion für das Ideenmanagement. Dabei werden vor allem Termine mit den verschiedenen Fachabteilungen abgestimmt, um Verbesserungsideen zu besprechen.

Als weitere Kategorien erschlossen sich aus der Untersuchung die Unterkategorien Arbeitserfahrung im Ideenmanagement, Arbeitserfahrung international und Bestehen Ideenmanagement. Anschließend wurde aus diesen Kategorien induktiv die Hauptkategorie Erfahrung/Praxis ermittelt, die die Praxiserfahrungen der Interviewten

auf bestimmte Bereiche bezieht. Die Arbeitserfahrung im Ideenmanagement fokussiert sich auf die Dauer der Beschäftigung im Ideenmanagement. Der höchste Erfahrungsgrad im Ideenmanagement lässt sich bei Fall H und E feststellen. Die Bereichsleiter am Standort H und E sind jeweils seit 2009 (Zeile 49) und 2010 (Zeile 8) im Ideenmanagement tätig und gleichzeitig in leitender Funktion. Fall J ist seit 2013 für den Standort verantwortlich (Zeile 11). Weniger Erfahrungen können der Mitarbeiter des Ideenmanagements an Standort C (Zeile 11) und der Leiter des Standorts G (Zeile 6) vorweisen. Sie sind seit 2014 im Ideenmanagement aktiv. Die bisher geringste Praxiserfahrung weisen die Ideenmanagementleiter der Fälle A, B, D und F auf, da sie beginnend mit 2015 und 2016 im Ideenmanagement agieren (Fall A Zeile 10; Fall B Zeile 8-9; Fall D Zeile 8; Fall F Zeile 7). Neben der Arbeitserfahrung im Ideenmanagement soll auch die internationale Arbeitserfahrung der Befragten als Untersuchungsgegenstand kurz aufgezeigt werden. Die internationale Arbeitserfahrung bezieht sich hierbei auf ausländische Geschäftsreisen und das Leben im Ausland. In diesem Zusammenhang gibt Fall A an, dass er bereits zwei Jahre als Impatriate in Deutschland gelebt hat (Zeile 7-8). Der Befragte konnte somit bereits direkte Erfahrungen im Mutterkonzern sammeln und Prozesse direkt vor Ort erschließen. Auch die Interviewkandidaten B, F und J können durch vergangene Studienaufenthalte und Geschäftsreisen eine Bandbreite an Lebens- und Arbeitserfahrungen in Deutschland aufweisen (Fall B Zeile 17-20; Fall F Zeile 34-35; Fall J Zeile 138-139). Enge Verbindungen zu Deutschland können auch die Fälle E und G aufweisen. Fall E (Zeile 40-41) ist in Deutschland geboren und aufgewachsen, Fall G hat eine deutsche Mutter (Zeile 4-7). Sie können somit keine Arbeitserfahrung in Deutschland aufweisen, sind jedoch aufgrund ihrer familiären Hintergründe mit den kulturellen Rahmenbedingungen vertraut. Keine internationale Arbeitserfahrung können die Fälle C, D und H vorweisen. Die Ansprechpartner haben weder in Deutschland gelebt noch Geschäftsreisen nach Deutschland oder in andere Länder unternommen.

Ein weiterer Aspekt, der sich in die Hauptkategorie Erfahrung/Praxis einordnen lässt, ist die Dauer des Bestehens des Ideenmanagements an den Standorten. Durch einen Interviewkandidaten wurde dieser Umstand benannt (Fall C Zeile 52-53) und diente als Begründung für den geringen Erfahrungshorizont am Standort und die Suche nach adäquater Unterstützung und Hilfe im Aufbau. Auch die fehlende Teilnahme zweier

Markenstandorte an den Interviews liegt in der Begründung des derzeitigen Aufbaus der Abteilungen.

Abgesehen von der internationalen Arbeitserfahrung und der Diversität der Abteilungen, ließ sich außerdem ein weiterer, in die gleiche Richtung gehender, Gesichtspunkt ausmachen – die „globale Sichtweise“ der Teilnehmer. Da Kandidat A bereits mehrere Jahre im Global Assignments-Bereich gearbeitet hat (Zeile 11), schätzt er diese Sichtweise als besonders wichtig für seine Abteilung ein. Daraus resultierend ergeben sich für Standort A spezielle Schulungen, die Mitarbeiter im besagten Bereich ausbilden und sensibilisieren sollen (Zeile 129). Ein ähnlicher Blickwinkel wird erneut bei den Herausforderungen und Hemmfaktoren in den Fokus gerückt (siehe 7.2 globales Bewusstsein).

Darüber hinaus wurde als eine weitere Begebenheit der „Einfluss der Zentrale“ bzw. die „Konzernstrategie“ thematisiert. Fall A gibt dazu an, dass es am Standort einige deutsche Vorgesetzte gibt, die Berührungspunkte mit dem Ideenmanagement haben. Dieser Umstand scheint positiv für den Austausch zu sein. Es wird thematisiert, dass Anregungen aus Deutschland übernommen werden (Zeile 71-74). Die deutschen Manager vor Ort scheinen dabei der Expertise aus Deutschland Vertrauen zu schenken und unterstützen diese Vorhaben folgend in besonderem Maße. Auch Fall B merkt die generelle Präsenz deutscher Manager am Standort an und betont den wertvollen Übungsaspekt im Umgang mit diesen, der durch den regelmäßigen Kontakt zu Stande kommt (Zeile 33-34). Einen deutschen Ansprechpartner gibt auch Fall C für den eigenen Standort an, welcher durch wirksame Kontakte zum Standort Z im Bedarfsfall vermitteln und die Mitarbeiter vor Ort unterstützen kann (Zeile 63-65). Des Weiteren werden durch mehrere Interviewpartner Deutschkurse hervorgehoben, die an den jeweiligen ausländischen Standorten als „Weiterbildung“ angeboten werden und den Austausch mit der Zentrale vereinfachen sollen. Fall B, F, G und J betonen, dass Deutschkurse für die Mitarbeiter zur Verfügung stehen und teilweise auch genutzt werden. Hierbei wird deutlich, dass die Zentrale eine Förderung der eigenen Landessprache anstrebt.

## 6.2 HERAUSFORDERUNGEN UND HEMMFAKTOREN

„Vor welchen Herausforderungen stehen die Abteilungen in Bezug auf den internationalen Austausch? Welche Faktoren hemmen die Transferprozesse?“

Das Selektionskriterium Herausforderungen und Hemmfaktoren soll die mit dem Austausch verbundenen Hürden aus Sicht der Teilnehmer darstellen. Im Interviewleitfaden bezieht sich dieses Kriterium vorrangig auf die Fragendimension 2 und die Unterfragen 5, 7 und 10. Im Fokus stehen demnach die persönliche Einschätzung der Kandidaten zum Austausch und die Evaluation der erschwerenden Aspekte. Nachfolgend sind die ausschlaggebenden Kategorien dieses Selektionskriteriums dokumentiert.

**Tabelle 6: Herausforderungen und Hemmfaktoren des Austauschs (eigene Darstellung)**

Hauptkategorie	Unterkategorie
Mangel/Defizit	Budget Sprachbarriere Bedarf/Anlass Globales Bewusstsein Persönlicher Kontakt Kommunikation Frequenz
Hierarchie	-
Überblick	Fehlender Ansprechpartner
Ideenaustausch	Ideenumsetzung Motivation Aufwand
Heterogenität	Systeme, Regeln, Gesetze/Steuern, Prozesse, IT-System
Unverbindlichkeit	-

Neben den drei größeren Hauptkategorien „Mangel/Defizit“, „Ideenaustausch“ und „Heterogenität“ gehen aus dem Material außerdem die Hauptkategorien „Überblick“, „Unverbindlichkeit“ und „Hierarchie“ hervor. Die umfanglichste Kategorie bezieht sich dabei jedoch auf die Mängel/Defizite. Darunter fallen alle von den Befragten benannten Kategorien, die das Fehlen bestimmter Komponenten verdeutlichen. Eine besondere Position nimmt dabei die derzeitige Budgetsituation des Ideenmanagements ein. Fall F, H und J beziehen zu dieser Thematik Stellung. Sie merken an, dass die finanzielle Situation Einfluss auf die jährlich geplanten Treffen hat (Fall F Zeile 57, Fall H Zeile 136, Fall J Zeile 141). Diese können aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen derzeit nicht realisiert werden. Darüber hinaus gibt der Befragte im Fall F zusätzlich an, dass beim potentiellen Austausch von Verbesserungsideen auch

die Problematik der Übersetzungskosten auftritt. Grund hierfür ist die Tatsache, dass nicht alle Mitarbeiter in den Abteilungen Deutsch oder Englisch sprechen. Da Verbesserungsideen aber wiederkehrend in diesen Sprachen und mit Hilfe der Abkommen an die verschiedenen Standorte verschickt werden, stellt diese Gegebenheit eine maßgebliche Hürde dar. Übersetzungen sind laut des Befragten sehr kostenintensiv und deshalb begrenzt realisierbar (Zeile 102-103). Die zum Austausch gedachten Ideen tangieren dabei auch Abteilungen und insbesondere Mitarbeiter, welche nicht über die benannten Sprachkompetenzen oder finanziellen Mittel verfügen. Letztendlich liegt die konkrete Umsetzungskompetenz der Verbesserungsideen nachweislich nicht nur in der Hand des Ideenmanagements, sondern in den Abteilungen selbst. Das Ideenmanagement kann lediglich den Prozess anstoßen und die Bereitstellung von Informationen ermöglichen.

Die zuvor beschriebene Problematik geht somit auch eng mit Sprachbarrieren einher, welche eine weitere Unterkategorie des Selektionskriteriums ausmachen. Wie bereits in 6.1 beschrieben ist eine hohe Sprachqualifikation fast aller Teilnehmer vorhanden und die Sprachen Deutsch und Englisch werden vorrangig zur Verständigung und zum Austausch genutzt. Dennoch stoßen die Abteilungen auch an offensichtliche Grenzen, da ein Großteil der Teilnehmer kein Muttersprachler ist. Darüber hinaus ergeben sich weitere Hindernisse. Der Befragte A erwähnt in diesem Zusammenhang eine Begebenheit, die bereits angesichts der Budgetfrage thematisiert wurde. Demnach treffen ausgetauschte Verbesserungsideen lediglich in deutscher Sprache am Standort A ein und nicht in Englisch. Zwar gibt es einige Deutsch sprechende Mitarbeiter, aber dennoch wird der Austausch durch diese Gegebenheit erschwert und kann bei fehlendem Einsatz seitens der Mitarbeiter vor Ort auch wirkungslos bleiben (Zeile 115-118). Als weiteren Aspekt der Sprachbarriere gibt der Befragte (auf Insistieren der Interviewerin) die Übersetzung von Fachbegriffen an (Zeile 119-121). Diese Perspektive wird jedoch anschließend nicht weiter ausgeführt. Fall C merkt allgemein an, dass der Austausch in Form von Konferenzen nicht stattfinden kann, wenn die Verantwortlichen der Standorte weder Englisch noch Deutsch sprechen (Zeile 130). Eine relevante Feststellung lässt sich dabei für den Standort D ausmachen. Zum einen sprechen zwei der drei Mitarbeiter im Ideenmanagement weder Deutsch noch Englisch (Zeile 45-46, 70-72), zum anderen wird aus dem Interview nicht deutlich, ob der Fachbereichsleiter fließend Englisch

spricht, da die befragte Kontaktperson eher zögerlich und unsicher reagierte. Darüber hinaus gibt die interviewte Person an, dass der Standort bei der Einführung des Ideenmanagements ein Dokument zur Verfügung gestellt bekommen hat. Dieses ist jedoch lediglich auf Deutsch vorhanden und wird deshalb von der Befragten als „schwierig“ eingeschätzt (Zeile 56-59). Genau wie Fall A gibt auch Fall E in seinem Interview an, dass Sprachbarrieren beim Ideenaustausch offensichtlich sind. Beispielsweise nutzt der Standort aktiv den Prozess Aktion\_net<sup>14</sup>, der jedoch in den Interviews von keiner weiteren Niederlassung oder der Zentrale angesprochen wird. Dabei werden Optimierungsmaßnahmen, die beispielsweise auch Verbesserungsideen beinhalten können, in eine Datenbank eingetragen. Eine festgelegte Standardsprache gibt es jedoch nicht. Somit kann es laut dem Befragten vorkommen, dass ein Mitarbeiter eine Idee in Englisch in das System eingibt. Sucht nun ein weiterer Mitarbeiter nach Anregungen oder relevanten Daten zum gleichen Thema und gibt Stichwörter jedoch in Deutsch an, so ergeben sich aus der Suche möglicherweise keine Übereinstimmungen und die Suche verläuft ins Leere (Zeile 158-159). Ähnliche Erfahrungen spiegelt auch Fall F in seinem Interview wieder. Er gibt an, dass nicht alle Mitarbeiter der von der Verbesserungsidee betroffenen Fachabteilungen Deutsch oder Englisch sprechen, wenngleich die Ideen größtenteils auf diesen Sprachen verfasst werden. Feste Dolmetscher oder Übersetzer existieren nicht (Zeile 101-103). Für den Ansprechpartner aus Land H wird der Austausch mit ausgewählten Standorten vollends durch seine eingeschränkten Sprachkompetenzen bedingt. Da der Befragte kein Englisch aber Deutsch spricht, kann er sich ausschließlich mit Deutsch sprechenden Fachbereichsleitern austauschen oder mit denen, die seine eigene Muttersprache beherrschen (Zeile 109). Der Interviewte ist dabei der einzige im Netzwerk, der kein Englisch spricht. Aus diesem Grund können telefonische oder persönliche Konferenzen nicht nur auf einer Sprache abgehalten werden. Dessen ungeachtet spricht jedoch einer seiner Mitarbeiter Englisch (Zeile 80-81).

Als in jedem Fall ausschlaggebenden Hemmfaktor sieht Fall J die Sprachbarriere beim internationalen Informationsaustausch des Ideenmanagements an (Zeile 71). Dabei muss auch in Betracht gezogen werden, dass Ansprechpartner J der einzige Teilnehmer

---

<sup>14</sup> Aktion\_net ist ein „Konzern-System zur Dokumentation, Verfolgung und Auswertung von Optimierungsmaßnahmen und -potenzialen aus den KVP-Workshops.“ (Onlinemagazin 2012; Unternehmen X Portal 2016b).

ist, deren Muttersprache (unter anderem) Englisch ist. Einerseits stellt er selber fest, dass jemand seiner Mitarbeiter kein Deutsch oder Englisch spricht und somit nur eingeschränkt an Prozessen des internationalen Austauschs teilnehmen kann (Zeile 92-94). Andererseits merkt er auch an, dass ein Großteil der weiteren Standorte Deutsch spricht, sodass beim Markentreffen im Jahr 2015 vornehmlich Deutsch gesprochen und dieses anschließend auf Englisch übersetzt wurde (Zeile 151).

Als weitere und (neben der Sprachbarriere) zentrale Unterkategorie hat sich aus dem Material außerdem die Kategorie Bedarf/Anlass herausgebildet. Sie wurde durch die Forscherin als tragend eingestuft, da sie maßgeblichen Einfluss auf den Austauschprozess auszuüben scheint. Sowohl Fall A als auch Fall B, C, E, F, G und J beziehen zu diesem Gesichtspunkt Stellung. Gesprächspartner A benennt dabei, dass ein konkreter Anlass, um den Ausbau im Netzwerk auszuweiten bisweilen nicht vorhanden ist (Zeile 103). Ein Austausch fand bisher nur bei einer konkreten Bedürfnissituation statt. Auch die Befragten der Standorte B (Zeile 135-136) und C (Zeile 120) geben an, dass sie sich bisher nur untereinander ausgetauscht haben, wenn ein Bedarf oder adäquater Grund vorhanden war. Insbesondere Fall E misst dem fehlenden allgemeinen Bedarf folgenreiche Konsequenzen zu und äußert eine detaillierte Beschreibung des – aus seiner Sicht – hauptsächlichsten Problems. In diesem Zusammenhang hinterfragt er den Sinn des Austauschs und stellt fest, dass alle Standorte zunächst auf ihre lokalen Bedürfnisse eingehen und die Funktionalität vor Ort sicherstellen wollen und müssen. Für den „werksübergreifenden Austausch“ (Zeile 248) konnte laut seiner Auslegung bisher jedoch noch kein greifbarer Bedarf manifestiert werden. Aufgrund des Fehlens eines über das eigene Bedürfnis hinausreichenden Ansatzpunktes, fällt es laut dem Befragten schwer zusätzliche Austauschprozesse zu erzeugen (Zeile 244-251). In diesem Zusammenhang erwähnt auch Fall F, dass bisher kein weitreichender Nutzen erkannt wurde, da an den Standorten unterschiedliche EDV-Systeme verwendet werden und somit wenige Schnittstellen vorhanden sind (Zeile 110-111). Ein weiterer Anlass wird durch den Interviewten jedoch nicht thematisiert. Der Befragte G trägt ebenso zur Kategorie bei, indem er die Feststellung macht, dass bis dato keine gemeinsame Zielstellung definiert wurde (Zeile 192-193). An diese Aussage schließt sich zugleich auch Fall J an, der von einer fehlenden Notwendigkeit und einer ebenfalls nicht nachzuvollziehenden Zielstellung spricht (Zeile 171-172). Einen Mangel an Bedarf scheint auch der Befragte D auszumachen. Im



Anschluss an das Interview wurde die weitere Teilnahme am Austausch auf unbestimmte Zeit beendet (Zeile 96-97). Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass über den eigenen Bedarf hinaus wenig Eigeninitiative gezeigt wird. Der Grund hierfür liegt in der Kategorie selbst begründet. Den Teilnehmern fehlt eine konkrete Zielsetzung.

Eng mit den vorangegangenen Beschreibungen verbunden, lässt sich außerdem die Kategorie des globalen Bewusstseins herausstellen. Da der Befragte A bereits im Vorfeld viele Jahre im Global Assignments-Bereich gearbeitet hat, scheint ihm dieser Aspekt besonders wichtig für den internationalen Austausch. Demnach fehlt nach Ermessen des Interviewten vielen Mitarbeitern das Bewusstsein für eine globale Perspektive und deren Relevanz. Aus diesem Grund werden Mitarbeiter des Ideenmanagements und auch der einzelnen Abteilungen an diesem Standort gezielt für die besagten Gesichtspunkte geschult. Es soll somit unter anderem auch eine Basis für den internationalen Austausch geschaffen und Kompetenzen ausgebaut werden (Zeile 156-157). Auch Fall E konstatiert den Teilnehmern des Austauschs eine fehlende globale Sichtweise und begründet diese mit dem Fokus auf eigene, lokale Interessen. Der bekannte „Blick über den Tellerrand“ fällt somit zunehmend schwer (Zeile 252, 295-296). Im Gegensatz dazu gehen die weiteren Befragten auf diese Thematik jedoch nicht näher ein.

Weitere Berücksichtigung erlangt außerdem der Punkt des persönlichen Kontakts, der ebenso eine Unterkategorie zu Mangel/Defizit darstellt. Fall A schätzt hierbei für sich persönlich ein, dass sich E-Mail-Kontakt und Telefonanrufe bei bestimmten Themen oder Anfragen als schwierig erweisen. Der fehlende persönliche Kontakt zieht ein mangelndes Vertrauen nach sich und erschwert den Austausch. Zwar gibt der Befragte auch an, dass die Zugehörigkeit zum Konzern und in der Marke für ihn einen Vorteil darstellt, dennoch scheint der fehlende persönliche Kontakt den Austausch in seinem gesamten Umfang zumindest in Teilen zu dämpfen (Zeile 62-68). Weiterhin äußert sich Fall F zur besagten Kategorie, indem der Befragte anmerkt, dass per E-Mail zwar grundsätzliche Sachen ausgetauscht werden können, dessen ungeachtet aber Telefongespräche weitaus hilfreicher sind. Darüber hinaus attestiert der Interviewte den persönlichen Gesprächen außerdem den höchsten brauchbaren Wert (Zeile 53-55). Fall J weist in Bezug auf den persönlichen Kontakt auch darauf hin, dass es zumindest

wichtig ist zu wissen, wie die Kontaktperson aussieht. Da er Mitarbeiter vom Standort Z direkt vor Ort beim ersten gemeinsamen Treffen kennenlernen konnte, ist der Kontakt mit der Zentrale mittlerweile sehr eng (Zeile 214-217). Allgemein kann dieser Umstand nicht für alle Teilnehmer ausgemacht werden. Zwar sind die Namen der Verantwortlichen bekannt, persönliche Treffen haben in der Vergangenheit aber nicht mit allen Beteiligten stattgefunden.

Neben dem Mangel an persönlichem Kontakt identifiziert ein Interviewter ebenso ein Defizit in der Kommunikation und eröffnet somit eine weitere Unterkategorie des Mangels. Demnach führt Fall G ein Beispiel an, dass mit der Einführung der neu etablierten Gruppe in Wissen.net in Verbindung steht. Der Befragte kritisiert in diesem Zusammenhang die Kommunikation zur Vorstellung des Projekts, indem er diese als unzureichend einschätzt. Seiner Meinung nach liegt in diesem Umstand auch die Tatsache begründet, dass bisher nur wenige Markenangehörige der Gruppe beigetreten sind (Zeile 154-159).

Eine weitere Unterkategorie, die sich resultierend aus der vorliegenden Analyse nur auf den Fall C zu beziehen scheint, ist die der Frequenz. Der regelmäßige Austausch am Telefon und per E-Mail soll laut des Befragten intensiver gestaltet und die Häufigkeit der Kontakte erhöht werden (Zeile 45-51, 58). Zugleich ist Fall C neben Fall B auch der einzige, der die weitere Hauptkategorie „Hierarchie“ bestimmt. Aus dem Interview wird ersichtlich, dass für den Befragten verschiedene Hierarchieebenen beim Austausch eine Rolle spielen. Er hebt hervor, dass im Vorfeld zwar bereits E-Mail und Telefonaustausch stattfand, er den Verantwortlichen am Standort Z aber nicht bedenkenlos und ohne weiteres anrufen würde. Hintergrund ist hierbei, so schätzt es der Befragte selbst ein, die unterschiedliche Rangordnung der Teilnehmer. Im Fall C handelt es sich nicht um einen Abteilungsleiter, sondern um einen Angestellten des Ideenmanagements, der im gegebenen Fall mit dem aus seiner Sicht höher gestellten Manager vom Standort Z kommunizieren müsste (Zeile 62-68). Wie bereits angemerkt kommt auch durch Fall B eine Hierarchiefrage zum Vorschein. Demnach stellt der Befragte fest, dass die „Macht“ für Verbesserungsvorschläge in höheren Führungsebenen verankert ist und den Mitarbeitern des Ideenmanagements deshalb weniger Entscheidungsfreiraum gewährt wird (Zeile 150-152).

Unter der Hauptkategorie „Überblick“ wurden durch die Autorin fernerhin all jene Erläuterungen zusammengefasst, die sich mit der begrenzten Einsicht in die Gegebenheiten und Prozesse der anderen Standorte befassen. Darüber hinaus wurde die Unterkategorie fehlender Ansprechpartner verzeichnet, die mit dem allgemeinen Überblick über die Standorte und der Kenntnis der Geschehnisse einhergeht. Fall A bewertet die Situation dahingehend, dass konkrete Ansprechpartner und deren Bekanntschaft den internationalen Austausch enorm erleichtern können. Dabei bezieht sich der Interviewte zum einen auf markenübergreifende Benchmarks (Zeile 62-63) und zum anderen auf den Austausch von Verbesserungsideen (Zeile 113-115). Dem ungeachtet sind die für den Dialog notwendigen Ansprechpartner häufig jedoch nicht bekannt. Der Befragte B stellt allgemein fest, dass sein Wissensstand über die anderen Standorte begrenzt ist und ihm demnach ein gewisser Überblick fehlt (Zeile 135-136). Auch Fall C sagt aus, dass er wenig bis gar kein Wissen über die Geschehnisse der jeweiligen Standortabteilungen besitzt (Zeile 121, 124). Darüber hinaus hat er beispielsweise auch keine Kenntnisse darüber, wen er bei möglichen Fragen in Bezug auf Marketingaspekte kontaktieren könnte. Auf der einen Seite, weil er wie bereits angemerkt nicht weiß, welcher Standort für die Thematik überhaupt in Frage käme und auf der anderen Seite, weil er folglich keine konkreten Ansprechpartner ausmachen kann (Zeile 162-163). Den besagten fehlenden Überblick identifiziert auch Fall D, indem er angibt, kein Wissen zu den anderen Standorten des Netzwerks zu besitzen (Zeile 79-81). Obwohl Fall E, im Gegensatz zum Großteil der Teilnehmer, bereits einen regen und intensiven Austausch mit anderen, teilweise auch externen Unternehmen verzeichnen kann, konstatiert auch er ein Wissensdefizit, was die Funktionsweisen der anderen Markenstandorte angeht (Zeile 238-239). Ein weiteres Problem erwähnt außerdem der Interviewte G. Er moniert, dass er den einzelnen Standorten zwar die verantwortlichen Personen zuordnen kann, aber dennoch nicht ihre Kontaktdaten besitzt. Des Weiteren gibt er gleichermaßen die fehlende Einsicht in die Prozesse der anderen Teilnehmer und deren Standorte an (Zeile 135-138). Neben dem allgemeinen Überblicksdefizit richten Fall H und Fall J ihre Aufmerksamkeit auch auf die sprachlichen Aspekte. Somit können sie nicht eindeutig überblicken, welcher Standort welche Sprachkompetenzen inne hat (Fall H Zeile 109, 114; Fall J Zeile 75).

Wie bereits in 5.1 beschrieben, zielt der internationale Austausch auch auf den Transfer und die Umsetzung besonders vielversprechender Verbesserungsideen mit einem gesellschaftsübergreifenden Nutzen ab. In der Untersuchung und unter dem Selektionskriterium der Herausforderungen und Hemmfaktoren wurde deshalb auch die Hauptkategorie des „Ideenaustauschs“ sichtbar, die sich in die Unterkategorien Ideenumsetzung, Motivation und Aufwand aufteilt. Mit Hinblick auf die Ideenumsetzung konstatiert Fall A, dass der Ideenaustausch auf theoretischer Basis in einem Vertrag festgehalten wird, in der Praxis jedoch diverse Barrieren wahrnehmbar sind, sodass nur wenige Ideentransfers tatsächlich stattfinden können (Zeile 47-49). Begründet liegt dieser Umstand beispielsweise in der verzögerten Wahrnehmung der Ideen in den Abteilungen (Zeile 112) und der niedrigen Akzeptanz der Ideen durch die zuständigen Experten (Zeile 113). Wie bereits unter der Kategorie der Sprachbarriere festgestellt, wirkt sich auch die Sprache hemmend auf die Verwirklichung der Verbesserungsideen aus (Fall F Zeile 106-107). Folgenreich ist in diesem Zusammenhang auch ein Mangel an Motivation, die als weitere Unterkategorie zum Ideenaustausch festgehalten werden kann. So stellt der Befragte A fest, dass zum Teil ein mangelndes Interesse an der Umsetzung von Verbesserungsideen besteht (Zeile 117-118). Dies gilt sowohl für interne als auch für standortübergreifende Verbesserungsideen (Zeile 148-150). Neben dem Mangel an Motivation spielt aber auch der selbsteingeschätzte hohe Aufwand zur letztlichen Übertragung der Ideen eine entscheidende Rolle und stellt einen Hemmfaktor dar. Eingereichte Verbesserungsideen, die an die Zentrale weitergeleitet werden oder andersrum sind teilweise inhaltlich sehr kompliziert und demnach „umständlich“ zu verarbeiten. Der empfundene Aufwand ist hoch (Fall B Zeile 61-62). Gleiches gilt laut Fall A auch für Benchmarks, da sie stets mit der Werksleitung abgesprochen werden müssen und deshalb sehr zeitaufwendig sind (Zeile 79-80). Darüber hinaus werden solche Projekte durch den Befragten als zusätzliche Aufgabe neben seinen eigentlichen Pflichten empfunden (Zeile 80-82). Auch Fall F (Zeile 67-69) und G (Zeile 73) teilen die gleiche Ansicht und sehen bereits die Beschäftigung mit den Abkommen und deren Umsetzung als zeitintensiv und komplex an, da zahlreiche Aspekte bedacht werden müssen.

Eine letzte große Hauptkategorie stellt die generelle „Heterogenität“ der Standorte dar, die den Austausch maßgeblich determiniert. Die Heterogenität zeigt sich

dabei in einer Vielzahl von Gesichtspunkten. Die hier gefundenen Unterschiede lassen sich auf die lokal verwendeten Regeln, Gesetze/Steuern, Prozesse und IT-Systeme beziehen. Ausgenommen von Fall A, C und D erwähnen alle verbliebenen Fälle die Differenzen in den benannten Bereichen. Fall B gibt einleitend an, dass neben den Gesetzgebungen an den unterschiedlichen Orten auch die internen Regelungen, d.h. Betriebsvereinbarungen divergierend sind (Zeile 85-86, 145). Aus diesen Gründen sind beispielsweise auch die Prämierungen standortabhängig (Zeile 87-88). Darüber hinaus misst er den allgemeinen Prozessen und Abläufen im Ideenmanagement eine hohe Unterschiedlichkeit bei (Zeile 140). Ebenso konstatiert Fall E abweichende Prozessabläufe der Ideenmanagementstandorte und verweist gleichermaßen auch auf unterschiedliche Regelungen in Bezug auf Anerkennung, Prämierung und Prämienauszahlung von Verbesserungsideen (Zeile 29, 50-51). In diesem Zusammenhang erwähnt er auch mögliche rechtliche und steuerliche Blockaden, die durch die Anerkennung und Prämierung weltweit genutzter Verbesserungsideen entstehen können (Zeile 216-218). Abgesehen von den bereits benannten Gesichtspunkten, spielen auch die unterschiedlichen EDV-Systeme für diese Kategorie eine wichtige Rolle. Laut Fall E existiert bisher keine gemeinsame IT-Plattform, obwohl der Bedarf für einen effektiveren Ideenaustausch sehr hoch scheint und das bisherige Scheitern aus seiner Sicht im Fehlen der gemeinsamen IT-Oberfläche begründet liegt (Zeile 169, 209). Im Zuge dessen verweist auch Fall F auf die Unterschiedlichkeit der internen EDV-Systeme und argumentiert deshalb das geringe Interesse für einen Austausch mit Standort Z zu diesem Thema (Zeile 110-111). Ein weiterer Punkt, der durch den Befragten F aufgegriffen wird, ist der Umstand, dass die beteiligten Markenstandorte zwar alle Produktionsstandorte sind jedoch in unterschiedlichen Bereichen tätig sind (Motoren-, Getriebe-, Komponentenfertigung u.a.). Aus dieser Verschiedenheit ergeben sich demnach auch unterschiedliche Prozesse und Schwerpunkte für das Ideenmanagement (Zeile 114-115). Demgegenüber verfolgt Fall G die Ansicht, dass sich ausgewählte Standorte durchaus anhand ihrer Aufgaben vergleichen lassen und somit relevante Austauschmöglichkeiten bestehen. Dennoch muss auch er verzeichnen, dass sich der Austausch von Verbesserungsideen in Anbetracht der unterschiedlichen Gesetze und steuerlichen Regelungen auf der anderen Seite als problematisch gestaltet (Zeile 195, 202). Als weiteren Aspekt fokussiert Fall H die

Problematik des Instruments Ideenranking. Angesichts der unterschiedlichen Systeme scheint für ihn eine Vergleichbarkeit der Ideenmanagementstandorte mit Hilfe des Ideenrankings fragwürdig (Zeile 124, 129-130, 133). Die weiteren Fälle äußern sich zu dieser Thematik nicht. Als finale Stimme zur Kategorie der Heterogenität benennt Fall J ebenfalls den Umstand der Unterschiedlichkeit der Regeln und Gesetze und den damit verbundenen Herausforderungen für den standortübergreifenden Dialog (Zeile 177, 196-197).

Die abschließende Hauptkategorie bildet für dieses Selektionskriterium die „Unverbindlichkeit“. Fall A hält fest, dass an einem eigens initiierten Benchmark nicht alle Standorte teilgenommen haben, weil es keine Vorgabe gibt (Zeile 59-60). Grund hierfür scheint dementsprechend die freiwillige Beteiligung zu sein. Diese Unverbindlichkeit lässt sich nicht nur für potentielle Benchmarks, sondern auch für die Wissen.net-Gruppe feststellen. Fall F merkt hierfür an, dass er die Möglichkeit über Wissen.net zu kommunizieren als sehr sinnvoll und vorteilhaft ansieht. Bei näherer Betrachtung stellt er aber auch die geringe Verbindlichkeit durch fehlende Vorgaben von Zeitfenstern fest. Diese sind laut des Befragten bei Telefongesprächen eher gegeben (Zeile 76-78). Fall J kommt zu dem Ergebnis, dass eine konkrete Zielvorgabe den Austausch maßgeblich verbessern würde. Er sieht die Freiwilligkeit und damit verbundene Unverbindlichkeit als kritisch an, da bei der Freiwilligkeit die Gefahr des Vergessens besteht. Bei einer konkreten Vorgabe ist der Tatendrang eher gegeben (Zeile 63-65). Ein an Fall J anschließendes Beispiel liefert in diesem Fall der Befragte D. Erst anhand der Vorgespräche für das Interview konnte demnach durch die Forscherin festgestellt werden, dass es eine personale Veränderung in der Führung des Ideenmanagements am Standort gab. Die Gefahr des Vergessens und der Unverbindlichkeit wird hier deutlich, da der Mitarbeiterwechsel nicht selbständig mitgeteilt wurde (Zeile 7-8).

### **6.3 BEDEUTUNGSZUSCHREIBUNG AUSTAUSCH**

„Welche Bedeutung wird dem internationalen Austausch durch die Befragten zugesprochen?“

Unter dem Aspekt der Bedeutungszuschreibung soll festgehalten werden, welche Relevanz dem Austausch durch die Teilnehmer zugeschrieben wird und welche mögli-

chen Vorteile sich für sie dadurch ergeben. Als Orientierung für dieses Selektionskriterium dient die Fragendimension 2 und die Unterfrage 6. Diese Zuordnung soll jedoch nur als einleitende Stütze genutzt werden, kann aber nicht das gesamte Ausmaß der Antworten abdecken, da die Befragten auch relevante Aussagen im Zusammenhang mit anderen Fragen offenbart haben. Somit können auch anhand der übrigen Stellen des Textmaterials zutreffende Aussagen für den Leitgedanken gefunden werden. In Tabelle 7 können die ergründeten Kategorien nachvollzogen werden.

**Tabelle 7: Bedeutungszuschreibung Austausch (eigene Darstellung)**

Hauptkategorie	Unterkategorie
Allgemeiner Lernaspekt und Wissenstransfer	Synergie Best practices Verbesserung eigener Prozesse Vergleich Anregung/Impuls Reduktion eigener Herausforderungen Schnelligkeit/Zeitersparnis Wettbewerbsvorteile
Rolle Mutterkonzern	Zentraler Ansprechpartner
	Expertise
	Strategie
	Anerkennung
Anpassung	
Sichtbarkeit	

Anhand des Selektionskriteriums der Bedeutungszuschreibung können insgesamt fünf Hauptkategorien erschlossen werden, die sich mehrmals in verschiedene Unterkategorien aufgliedern. Die erste Hauptkategorie wird als „Allgemeiner Lernaspekt und Wissenstransfer“ bezeichnet. So spricht Fall A in seinem Interview von vielen Lernmöglichkeiten (Zeile 69-71), welche sich durch den Austausch ergeben und insbesondere den Kontakt mit Standort Z (aber auch den mit anderen Standorten) charakterisieren (Zeile 83-84, 162-164). Hier seien auch die Aussagen der Befragten C (Zeile 39-40), G (Zeile 130-131) und J (Zeile 167-168) anzumerken, die ebenso einen allgemeinen Lernaspekt thematisieren. Insbesondere Fall C hebt das gegenseitige Lernen hervor, welches sich seiner Meinung nach durch ein Für und Wider und auch eine Gegenseitigkeit auszeichnet (Zeile 30-31). Eng mit dieser Thematik verbunden, ist auch der durch Fall E explizit benannte Wissenstransfer, der seinesgleichen auch als Beschreibung der Hauptkategorie dient (Zeile 171).

Wie bereits an voriger Stelle im Text erwähnt, ergeben sich aus der Analyse auch untergeordnete Kategorien, die zunächst mit dem Schlagwort Synergie einsetzen. Sowohl Fall A als auch E, G und J sehen die Bildung von Synergien als eine wichtige Säule des Austauschs an und schreiben der Schaffung solcher eine wichtige Bedeutung für die Transferaktivitäten zu. Während Fall A, G und J in diesem Zusammenhang von einer allgemeinen Bildung von Synergien und deren Austausch sprechen (Fall A Zeile 48, 76-78; Fall G Zeile 68; Fall J Zeile 227-230), hebt Fall E den damit eng verbundenen Wissenstransfer und Austausch von best practices hervor (Zeile 65-66). Grundvoraussetzung ist demnach ein Transfer von Wissen, der unter anderem Synergien nach sich ziehen kann (Zeile 171). Ein Anspruch auf die gleiche Definition von Synergie soll in diesem Zusammenhang jedoch nicht erhoben werden. Neben der Synergieerkenntnis bilden auch die bereits angesprochenen best practices eine gesonderte Kategorie, die von einigen Befragten angesprochen wird. So erhoffen sich Fall A (Zeile 69-70, 201-202) und Fall E (Zeile 74-75), dass durch den Austausch best practices transferiert und genutzt werden können.

Verallgemeinernd kann an dieser Stelle auch von der Verbesserung eigener Prozesse als weitere Bedeutungszuschreibung und Kategorie gesprochen werden. Dem Austausch wird hierbei eine Verbesserungswirksamkeit zugesprochen. Durch die Überführung von Strategien, Projekten und Methodologien können laut Fall A interne Prozesse verbessert werden (Zeile 76-78). Auch Fall B, C und F kommen zu einer vergleichbaren Einschätzung und erwähnen die Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Prozesse, die zur gewollten Weiterentwicklung der eigenen Abteilung beitragen kann (Fall B Zeile 83-84, 90; Fall C Zeile 30-31; Fall F Zeile 70). Stattfinden kann diese Verbesserung beispielsweise durch Vergleiche, die durch einen Großteil der Befragten erwähnt werden und etwa in Form von Benchmarks (Fall A Zeile 100-101) durchgeführt werden können. Offensichtlich scheint der Vergleich eine wichtige Komponente des Austauschs zu sein, da abgesehen von Fall A auch Fall C, E, F, G und H den Vergleichsaspekt ansprechen. Neben der Gegenüberstellung von relevanten Daten, Zahlen und Fakten (z.B. im Tool Ideenranking) (Fall A Zeile 100-101, 200-201; Fall E Zeile 129; Fall H Zeile 19-20) und dem Vergleich und Prüfen von Regeln (Fall C Zeile 98-99), können die anderen Standorte und Verfahrensweisen auch grundsätzlich kennengelernt werden (Fall G Zeile 50-51). Darauf aufbauend führt auch Fall F die Ver-



gleichskomponente an und stellt fest, dass das Nebeneinanderstellen von Prozessen durch Wissen.net erleichtert und erweitert werden kann (Zeile 83). Auffällig zeigt sich hierbei, dass den Beteiligten zwar die Unterschiedlichkeit bezüglich der Prozesse, Regeln und System bewusst ist, die Vergleichbarkeit dieser insbesondere auch im Ideenranking aber nicht weiter kritisch hinterfragt wird (mit Ausnahme von Standort H).

Die Vergleiche können wiederum wichtige Anregungen und Impulse nach sich ziehen und somit eine weitere Sinnzuschreibung darstellen. Diese Kategorie verdeutlicht eine Inspirationsquelle, die durch das Einholen von unbekanntem Gesichtspunkten entstehen kann (Fall A Zeile 91-92). Da eine Ähnlichkeit der gesamten Themenbereiche an den Standorten besteht, sich jedoch unterschiedliche Erfahrungshorizonte für diese ergeben, können wichtige Anregungen ausgetauscht werden (Zeile 97-98). Folgend lassen sich zum Teil Thematiken entwickeln, die zuvor nicht bedacht oder diskutiert wurden (Fall E Zeile 185-187). Abgesehen von der Wahrnehmung der verschiedenen Prozesse und Standpunkte, können demnach neue Themen durch den Austausch teilweise überhaupt erst angestoßen werden (Fall H Zeile 138-139) bzw. auch Entscheidungen, die das Ideenmanagement betreffen leichter gefällt werden (Fall J Zeile 202-205). Ausschlaggebend ist dieser Umstand beispielsweise für den vergleichsweise neu etablierten Standort C. Der Befragte gibt an, dass der gesamte Ideenmanagement-Prozess des Standorts durch Standort Z inspiriert und unterstützt wurde und bis heute eine wichtige Ideenquelle für den Standort verkörpert (Zeile 16-17).

Ein weiterer Punkt, der durch den Akteur J angesprochen wird und eine Bedeutungszuschreibung enthält, ist die Reduktion eigener Herausforderungen (Zeile 238-239). Letztlich resultiert dieser Umstand auch aus den bereits vorangegangenen Kategorien Synergie, best practices, Verbesserung eigener Prozesse, Vergleich und Anregungen und Impuls. Demnach beschreibt der Teilnehmer, dass das Teilen von Ideen und Informationen zur Reduzierung eigener Herausforderungen führt und deshalb einen Vorteil bietet (vgl. ebd.). Darüber hinaus tritt auch der Aspekt der Schnelligkeit/Zeitersparnis in den Vordergrund, welcher vom selben Kandidaten angemerkt wird. Besonders die Vielfalt der Medien und Akteure trägt dazu bei, dass

schnelle und effiziente Hilfe bereitgestellt werden kann und nicht nur über einen Kanal, sondern über mehrere verteilt und von verschiedenen Quellen ausgehend verfügbar ist (Zeile 209-210). Dieses Reaktionsvermögen erkennt auch der Befragte A, indem er feststellt, dass Fragen und Belange durch die Zentrale sehr schnell beantwortet werden. Möglicherweise könnte die besagte Schnelligkeit durch extern Helfende nicht gewährleistet werden. Insgesamt ergibt sich aus dem Dialog auch ein Wettbewerbsvorteil, der durch Fall D thematisiert wird. Die gesamte Umwelt wird vom Interviewten als sehr schnelllebig eingeschätzt und Veränderungen als notwendig angesehen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Hierbei kann der Austausch unterstützend wirken (Zeile 81-84). Auch Fall J erwähnt in seinem Interview das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen durch den Austausch. Allerdings benennt er die Umstände dafür genauer: mit Hilfe des Austauschs von Verbesserungsideen können beispielsweise Kosteneinsparungen und demnach auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Zeile 143-145).

Als zweite Hauptkategorie ergibt sich aus dem Material die „Rolle des Mutterkonzerns“. Der Grundbegriff der Expertise, der mit der Zentrale am Standort Z in Zusammenhang gebracht wird, stellt hierbei die erste Unterkategorie von insgesamt dreien dar. Expertise steht in diesem Fall für eine besondere Fachkenntnis und explizites Wissen. Da Standort Z auf eine lange Geschichte im Ideenmanagement zurückblicken und damit eine breite Masse an Erfahrungswerten einbringen und teilen kann, wird dieser Kategorie durch die Akteure eine besonders hohe Gewichtung zugetragen. Gegenstand der Kategorie ist ein entscheidender Lerneffekt, welcher infolge des Kontakts zum Mutterkonzern entsteht. So merkt Fall A an, dass er in der Vergangenheit explizit durch Standort Zs Expertise viele Informationen erlangen konnte (Zeile 83-84, 111). Die besagte Expertise lässt sich auch in den Beschreibungen von Fall B und C wiederfinden. Die Interviewten verdeutlichen in ihren Ausführungen, dass die Zentrale über einen hohen Erfahrungsschatz verfügt und eine durchaus benötigte Beratungsfunktion für die Standorte einnimmt (Fall B Zeile 71; Fall C Zeile 40-41, 83). Der gleichen Ansicht sind auch Fall E, G und H, die zum Ausdruck bringen, dass Standort Z Erfahrung und Wissen in besonderem Maße vorweisen kann (Fall E Zeile 136; Fall G Zeile 128; Fall H Zeile 74-75).

Mit der signifikanten Stellung des Mutterkonzerns geht auch die Kategorie Zentraler Ansprechpartner einher. Aus diesem Grund wurde diese als zweite wichtige Unterkategorie klassifiziert. Die Einordnung konnte an erster Stelle auf Grundlage von Interview C gemacht werden, da der Gesichtspunkt im besagten Gespräch das erste Mal auftritt. Der Interviewte umreißt dabei flüchtig, dass die Beratungsfunktion durch einen zentralen Partner benötigt wird und wichtig ist (Zeile 83). Fall D spricht der Zentrale eine wichtige Brückenfunktion zwischen allen Standorten zu und verweist auf die Funktion als Zentrum (Zeile 81-82). Die Nützlichkeit und Notwendigkeit eines zentralen Ansprechpartners kommen darüber hinaus auch im Fall E zur Sprache. Am Beispiel der Regelungsproblematik verdeutlicht er, dass Abstimmungsbedürfnisse mit der Zentrale wiederholt bestehen. Standort Z agiert diesbezüglich im Mittelpunkt als wichtiger Ansprechpartner, der über ganzheitliches Wissen aller weiteren Lokationen und Systeme verfügt (Zeile 132-134, 137). Die gleiche Feststellung macht auch der Befragte H, indem er auf die vorteilhafte Bündelung und Konzentration der Informationen aus allen Ländern und Standorten an einem Punkt hinweist (Zeile 100). Als weitere Unterkategorie zur Stellung des Mutterkonzerns ergibt sich die Kategorie Strategie. Demnach können allgemeine Informationen des Mutterkonzerns an die einzelnen Standorte gelangen. Fall A gibt an, dass während der Gespräche auch Informationen und aktuelle Ereignisse aus der Zentrale geteilt werden (Zeile 85). Selbiges Vorgehen zum Neuigkeitenaustausch konstatiert Fall C (Zeile 28-30). Dem Austausch wird folglich eine strategische Komponente zugeschrieben. Abschließend misst Fall A als einziger der Kategorie Anerkennung Bedeutung bei. Demzufolge schildert der Befragte ein augenscheinlich hohes Interesse der Zentrale an den Belangen des Standorts, welches sich durch genaues Nachfragen und eine allgemeine Aufmerksamkeit charakterisieren lässt. Der Befragte erfährt eine gewisse Wertschätzung durch die Zentrale (Zeile 110).

Ein weiterer wichtiger Punkt, der sich aus den Ausführungen zu Fall A ergibt, ist der Punkt „Anpassung“. Der Befragte A gibt hierbei an, dass er nachweislich von den deutschen aber auch anderen Standorten lernen konnte, die Konzepte jedoch individuell für seinen Standort anpassen musste. Die Erkenntnis, dass der eigene Kontext und die Umstände beachtet werden müssen, resultiere dabei auch aus dem Austausch (Zeile 162-164). Eine ähnliche Angabe macht auch Fall C. Der Dialog hilft demnach dabei Informationen zu erhalten, diese aber auch zu hinterfragen und zu evaluieren und je

nach Bedarf anzupassen (Zeile 131-133). Die Thematik wird dabei lediglich von zwei Akteuren explizit erwähnt. Ob die weiteren Standorte die (lokale) Anpassung von Informationen lediglich nicht erwähnen oder gegebenenfalls nicht internalisiert haben, bleibt in diesem Punkt offen.

Schließlich benennt Fall E als letzte Kategorie dieses Selektionskriteriums die „Sichtbarkeit“. Die Bedeutungszuschreibung resultiert dabei aus dem Beitritt des Standorts zum Ideenranking. Die Sichtbarkeit der eigenen Ergebnisse und Key Performance Indicators in der von Fall E bezeichneten Unternehmenswelt X scheinen dabei von Relevanz zu sein. Neben der Sichtbarkeit können im gleichen Zuge aber auch die anderen Standorte besser verfolgt und somit der bereits vorher angesprochene Vergleich stattfinden (Zeile 127-129).

## **6.4 ENGAGEMENT UND TEILHABE**

„Inwiefern beteiligen sich die einzelnen Parteien am Dialog, welche Einstellungen haben sie und welche Faktoren begünstigen die Austauschprozesse?“

Durch Engagement und Teilhabe soll erschlossen werden, in welcher Hinsicht sich die Teilnehmer aktiv am Geschehen beteiligen und einbringen. Darüber hinaus soll auch herausgestellt werden, welche Faktoren möglicherweise fördernd wirken. Da in der Fragendimension 2 konkret auf die Einschätzung des Austauschs eingegangen werden sollte, dient dieser Abschnitt zunächst erneut als Rahmen für die Merkmalszuordnungen. Darüber hinaus werden aber auch Ausführungen aus anderen Fragenteilen beachtet. Tabelle 8 präsentiert die dabei entstandenen Haupt- und Unterkategorien.

**Tabelle 8: Engagement und Teilhabe (eigene Darstellung)**

Hauptkategorie	Unterkategorie
Konkrete Kontaktperson	
Erwartung an Zentrale	
Routine	
Initiative	
Interesse	
Zusätzliche Beteiligung	Benchmark
	Markentreffen
	Strategie 16 <sup>15</sup>
Bewusstsein neuer Medien	
Identität	Deutsches Unternehmen
	Konzern

Als scheinbares Ergebnis des Selektionskriteriums Herausforderungen und Hemmfaktoren, welches bereits einen fehlenden Ansprechpartner thematisiert, ergibt sich für Engagement und Teilhabe als erste Hauptkategorie die „konkrete Kontaktperson“. Aus den Ausführungen lässt sich dafür allgemein erschließen, dass eine konkrete Kontaktperson oder ein Ansprechpartner die Teilhabe entscheidend erhöhen und positiv zu den Austauschprozessen beitragen kann. Die Ausprägungen der Kategorie weisen dennoch viele Facetten auf. So gibt Fall A in seinem Interview an, dass der derzeitige Personalvorstand am Standort A ursprünglich aus Land H kommt und demnach versucht hat den Dialog mit Land H anzutreiben. Dies ereignete sich anhand der erfolgreichen Vermittlung von relevanten Kontaktdaten (Zeile 86-88). Darüber hinaus war der Interviewte in der Vergangenheit mit einer Kollegin aus Land K gemeinsam in Deutschland. Dies zog eine vorhergehende persönliche Bekanntschaft nach sich und erleichterte den späteren Kontakt, der darüber hinaus nunmehr intensiver stattfand (Zeile 88-91). Ähnliche Erfahrungen können auch durch den Befragten B zum Vorschein gebracht werden. Genau wie im vorhergehend beschriebenen Beispiel konnte durch ein ehemaliges Vorstandsmitglied, das aus Land U stammt, der Kontakt zum Standort U aufgebaut werden, indem relevante Ansprechpartner zusammengebracht wurden (Zeile 90-91). Ein weiteres positives Beispiel in dieser Hinsicht liefert auch der Interviewte E. Veranlasst durch die Entsendung von Mitarbeitern, die sich zeitweise am Standort Z aufhalten oder aufgehalten haben, konnten wichtige Einblicke in die Prozesse vor Ort erlangt werden. Zwar waren die Mitarbeiter nicht direkt im

---

<sup>15</sup> Strategie16 ist die vormalige Langzeitstrategie des Konzerns bis 2016. Diese wurde mittlerweile jedoch durch eine neue Konzernstrategie ersetzt (Onlinemagazin 2011).

Ideenmanagement angestellt, nahmen aber selbst aktiv an Ideen teil. Auch hier konnten Kontakte geknüpft und Verbindungen zwischen Personen hergestellt werden (Zeile 137-144). Fall G eröffnet außerdem einen weiteren Blickwinkel. Durch das erste persönliche Treffen im Jahr 2015 wurden desgleichen Kontakte geschaffen und folglich etabliert. Unterstützend wirkte dabei das persönliche und nicht virtuelle Aufeinandertreffen (Zeile 51-53).

Neben der fördernden Tatsache einer konkreten Kontaktperson wird die konkrete Teilhabe aber auch durch die „Erwartungen“ der Teilnehmer beeinflusst. Auch hier kann auf das vorige Selektionskriterium der Bedeutungszuschreibung zurückgegriffen werden. Da die Zentrale durch ihre zweifellose Expertise als durchaus entscheidender Berater und Informationsgeber gesehen wird, entsteht unter den Teilnehmern der Eindruck einer Erwartungshaltung, die ihr Handeln bestimmt. Ersichtlich wird dieser Aspekt beispielsweise aus der abwartenden Haltung des Befragten A bezüglich des nächsten Markentreffens (Zeile 92-93). Auch Fall B nimmt in diesem Punkt eine passive Haltung ein und scheint auf ein weiteres Treffen zu hoffen, ohne jedoch selber aktiv zu werden (Zeile 100). Die Erwartungen an die Zentrale nehmen auch dahingehend Gestalt an, dass die Beteiligten die gesamte Koordination der Wissen.net-Gruppe durch die Zentrale anzunehmen scheinen, da diese hierfür den Anstoß gab. Fall B (Zeile 103-106) und G (Zeile 152-153) geben zu erkennen, dass die Standorte von der Zentrale keine konkreten Informationen zur neuen Gruppe erhalten haben und die genauen Anmeldeformalitäten und das Vorgehen demnach nicht genau bekannt sind. Einen Schritt weiter geht indes der Befragte H. Er schildert im Interview, dass er die bislang bereitgestellten Daten in Wissen.net als unzureichend einstuft und nun auf weitere Inhalte und Materialien hofft (Zeile 105-106). Vor dem Hintergrund des Ideenrankings äußert sich auch Fall D zur dargestellten Kategorie. Er erklärt, dass für das Ideenranking eigene Daten zur Verfügung gestellt werden, jedoch anschließend keine zusätzlichen Informationen oder Feedback von der Zentrale gegeben wird (Zeile 70, 72-74).

Die nächste sich aus dem Material ergebende Kategorie ist die der „Routine“. Mehrere Akteure des Austauschs zählen dafür die regelmäßig wiederkehrenden Telefonkonferenzen und Austauschprozesse mit den Standorten auf (Fall A Zeile 104-105; Fall B Zeile 134-135; Fall C Zeile 44; Fall D Zeile 67-68; Fall F Zeile 52-53). Die dem

Austausch inhärente Gewohnheit in Verbindung mit der zentralen Stellung des Mutterkonzerns scheint zu einer gewissen Lethargie der Standorte zu führen. Durch die getätigten Aussagen entsteht der Eindruck, dass anstatt ideenreicher Diskussionen ein routinierter Ablaufplan durchgeführt wird. Teilhabe und Engagement scheinen dadurch beeinflusst (siehe auch 7.2 Bedarf/Anlass). Darauf aufbauend können aber auch Aktivitäten über den schematischen Austausch hinaus erkannt werden, die unter der Kategorie der „Initiative“ vermerkt wurden. Beispielsweise wurde (wie bereits im Vorfeld benannt) durch den Einsatz von Standort A ein konzernübergreifender Benchmark im Ideenmanagement durchgeführt (Zeile 58-60). Der Befragte gibt dazu konkret an, dass bei der Übernahme der Abteilung diverse Fragen und ein großes Eigeninteresse (siehe Kategorie „Interesse“) bestanden, sodass sich eine umfassende Einsicht in ähnliche Prozesse in Form eines Benchmarks anbot (Zeile 199-200). Darüber hinaus versucht der Ansprechpartner seine Mitarbeiter generell für vergleichende Studien zu begeistern und diese zum Austausch zu motivieren (Zeile 49-50).

Einen weiteren Anstoß präsentiert er auch im Bereich des Mitarbeiteraustauschs. Durch seine vorangegangenen Erfahrungen im Global Assignment-Bereich sieht er anhand von Mitarbeiterentsendungen einen Nutzen für das Ideenmanagement und brachte seine begründeten Überlegungen auch bereits bei Gesprächen mit der Zentrale zum Ausdruck (Zeile 142-146). Den Grundgedanken und die Idee zur Entsendung von Personal aus dem Ideenmanagement legt auch Fall J dar. Hierfür möchte er an seinem Standort eine Empfehlung für das Ideenmanagement machen und die deutsche Sprachkompetenz in der Abteilung erweitern (Zeile 111-112). Er zeigt somit Engagement. Außerdem informiert sich der Befragte zusätzlich über die Webseite des Ideenmanagements am Standort Z und empfiehlt deren Nutzung auch für andere Standorte. Eigene Initiativen, die über den gängigen Austausch hinausgehen, können somit erkannt und gegebenenfalls auch genutzt werden. Um transparenter Informationen und Verbesserungsideen austauschen zu können, erläutert Fall E hingegen einen Versuch zum Aufbau einer gemeinsamen Plattform, der leider nicht erfolgreich war (Zeile 47-49). Darüber hinaus initiierte dieser Standort aber auch den aktiven Austausch mit Land H, der bis heute anhält (Zeile 235-237). Des Weiteren trägt auch Fall G zur Kategorie der Initiative bei. Um sich nachweislich mit anderen Standorten vernetzen zu können, sieht er es als notwendig an selber die Initiative zu ergreifen. Dies ist mit dem

Standort A geschehen, der zum ersten Austauschtreffen kennengelernt wurde und nun anhaltender Kontaktpartner ist (Zeile 54).

Wie bereits komprimiert zu den Ausführungen bei Fall A dargestellt wurde, geht mit der Initiative auch die Kategorie des „Interesses“ einher. Fall A zeigt demnach ein hohes eigenes Interesse den Austausch voranzubringen und nimmt deshalb aktiv am Geschehen teil (Zeile 199-200). Auch Fall C und G verdeutlichen diese Offenheit und befürworten den Ausbau des Dialogs stark (Fall C Zeile 46-47; Fall G Zeile 56-59, 63-65). Fall E bringt zusätzlich zum Ausdruck, dass er Wert darauf legt, den Austausch gänzlich neu aufleben zu lassen (Zeile 204-205).

Eine weitere Hauptkategorie befasst sich mit der „zusätzlichen Beteiligung“ der Standorte an verschiedenen Austauschprozessen neben den regelmäßigen Telefonterminen. Dafür konnten aus den Interviews drei Hauptaktionen ausfindig gemacht werden: Benchmarks, das Markentreffen und der Strategie16-Prozess. So geht aus den Interviews hervor, dass unter anderem Standort B, H, K und J freiwillig am Benchmark teilgenommen haben (Fall A Zeile 60; Fall B Zeile 73). Darüber hinaus fand auch eine freiwillige Beteiligung verschiedener Akteure am Markentreffen im Jahr 2015 statt (Fall B Zeile 93-95; Fall C Zeile 26-27; Fall G Zeile 47-49; Fall H Zeile 135-136; Fall J Zeile 75-76, 138). Bezugnehmend auf die vorliegenden Interviews ergibt sich für ein Instrument eine Ausnahme. So gibt der Befragte E an, dass er aktiv am Strategie16-Prozess teilnimmt und gibt diese Beteiligung auch für den Standort G an (Zeile 63-65). Obwohl alle anderen Standorte in das Verfahren eingebunden sind, erwähnt keiner der weiteren Akteure (inklusive Standort G) dieses Instrument. Als weitere Kategorie dieses Abschnitts manifestiert Fall E das „Bewusstsein für neue Medien“. Hintergrund der Ausführung ist dabei die Wissen.net-Gruppe. Fall E gibt in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Auffassung der Werke bezüglich digitaler und sozialer Medien und deren Vorteile an. Dieser Aspekt scheint die Teilhabe und das Engagement für den neuen Weg des Austauschs zu beeinflussen (Zeile 180-187).

Die letzte Hauptkategorie dieser Einheit ist mit der Bezeichnung „Identität“ versehen. Hierbei gibt der Interviewte A an, dass er ein Zugehörigkeitsgefühl zum Konzern (Unterkategorie) ausmachen kann. Dadurch scheinen Prozesse auf der einen Seite insgesamt einfacher, auf der anderen Seite ergibt sich eine höhere Hilfsbereitschaft

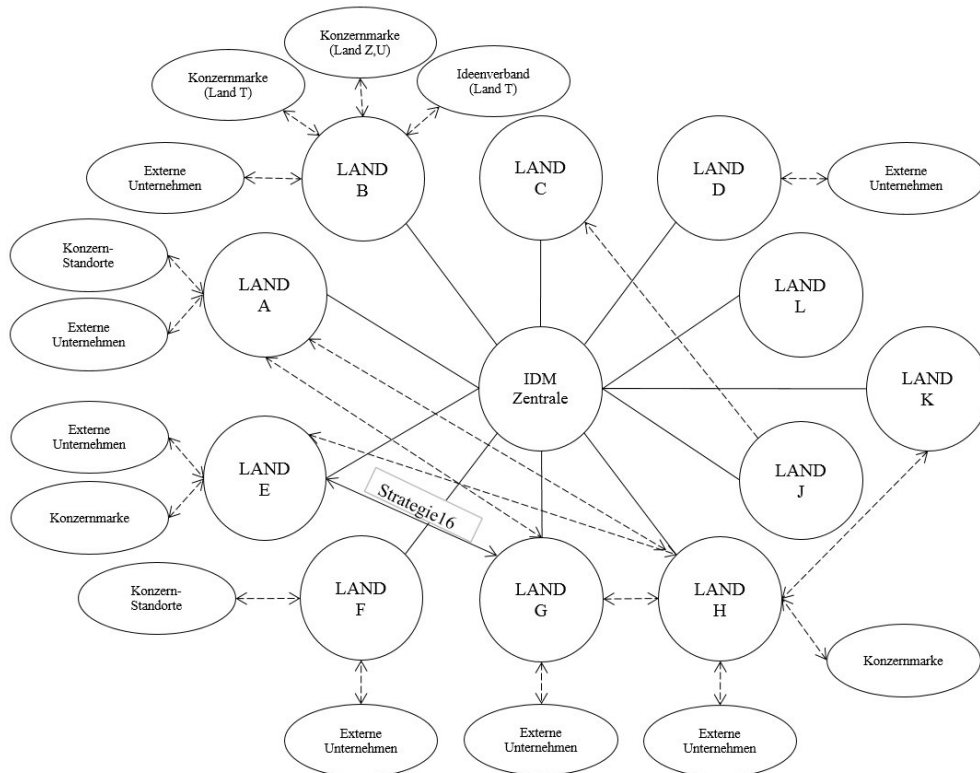


und demnach gegebenenfalls auch Teilnahme am Geschehen (Zeile 66, 124-129). Darüber hinaus äußert der Befragte auch ergänzend, er sei sich bewusst, dass er in einer deutschen Firma (Unterkategorie) arbeitet und dies Vorteile mit sich bringt (ebd.). Auch Fall J reflektiert, Teil einer deutschen Firma zu sein und möchte sich deshalb beispielsweise mehr mit Deutschkursen für seine Mitarbeiter einbringen (Zeile 112-114). Demgegenüber gibt der Befragte B an, es sei am eigenen Standort in vielen Ebenen und Bereichen zu spüren, dass das Unternehmen Deutsch ist. Nach Einschätzung der Forscherin tendiert die Zuschreibung dabei leicht ins Negative (Zeile 39-50).

## **6.5 NETZWERKTÄTIGKEIT**

„Welche Standorte stehen bereits in Kontakt und tauschen sich (regelmäßig) aus?“

Unter der Rubrik Netzwerktätigkeit soll veranschaulicht werden, inwiefern sich die Standorte bereits untereinander austauschen und in welche Richtungen der Austausch stattfindet. Zu diesem Zwecke soll anhand der Interviewaussagen anstatt einer Zuordnungstabelle ein Vernetzungsschema konstruiert werden, sodass dieses später mit dem integrierten Netzwerk von Bartlett und Ghoshal in Beziehung gesetzt werden kann (siehe 2.2). Als zentrale Gesichtspunkte für das Selektionskriterium erweisen sich die Fragendimension 2 und 3 mit den jeweiligen Unterfragen 3 und 2. Dennoch werden auch hier Antworten aus anderen Fragebereichen bei gegebener Relevanz aufgenommen. An dieser Stelle muss besonders betont werden, dass für das Schema ausschließlich Informationen aus den Interviews herausgefiltert werden und sich demnach nur auf die Aussagen der Akteure bezogen wird. Das Modell hat somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber die grundlegenden Austauschbeziehungen und -richtungen verdeutlichen. Für das Herausfiltern der erforderlichen Informationen wird, wie bei den anderen Auswertungsmerkmalen, eine Analysetabelle als Hilfe herangezogen. Obwohl auch hier eine Selektion von Kategorien stattfindet, werden diese nicht im engeren Sinne klassifiziert und interpretiert, sondern erfassbar in einem Modell dargestellt. Der Entwurf soll dabei die Vernetzung visualisieren und wird in der nachfolgenden Abbildung vorgestellt.



**Abbildung 9: Netzwerkaktivität im internationalen Ideenmanagement (Grundlage siehe Anhang C 5., eigene Darstellung)**

Wie bereits im Vorfeld beschrieben und aus der Abbildung ersichtlich, setzt sich das Netzwerk aus der Zentrale und elf weiteren Hauptakteuren zusammen. Da der Standort Z das Kernstück des Austauschs darstellt, wurde dieser in die Mitte des Schemas gesetzt. Die verbliebenen Teilnehmer gruppieren sich ringsum und stehen allesamt mit der Zentrale in Kontakt. Die durchgezogenen schwarzen Linien sollen demnach den regelmäßig stattfindenden Informationsaustausch in Form von Telefonkonferenzen symbolisieren. Neben den besagten Linien sind außerdem gestrichelte Linien ersichtlich. Diese verdeutlichen die jeweiligen Austauschprozesse der übrigen Akteure, die nicht nur untereinander stattfinden, sondern auch mit weiteren externen Beteiligten auftreten. Insgesamt beschränken sich die Transferdimensionen dabei vor allem auf Informationen, Wissen, Praktiken und Ideen und schließen explizite Mitarbeiterentsendungen für das Ideenmanagement bisher aus.

Anhand der Grafik kann erkannt werden, dass sich Standort A und B in einem (über das Ideenmanagement am Standort Z hinausgehenden) großen Gefüge aus weiteren Konzernmarken, Standorten des Unternehmens X und externen Firmen

austauschen. Je nach Interessenlage und Intention wird demnach auf verschiedene Partner zurückgegriffen und gleichzeitig an anderen Stellen auch Unterstützung geboten. Sowohl Standort A als auch B gelten dabei als Teilnehmer, mit denen die Zentrale regelmäßigen und aufbauenden Kontakt pflegt. Insbesondere für Fall A können außerdem Kontakte innerhalb des Markennetzwerkes ausgemacht werden. Diese resultieren zum einen aus dem selbstveranlassten Benchmark zum anderen aber auch aus allgemeinen Anfragen und eigenem Interesse. Darüber hinaus stellt der Befragte A fest, dass die Bereitschaft Wissen zu teilen bei lokalen Unternehmen eher gering ausfällt (Fall A Zeile 56-57, 63-64).

In Bezug auf die Bereitschaft ergibt sich auch für Fall C ein ähnliches Bild. Aus der Abbildung wird eine geringere Vernetzung des Standorts ersichtlich. Dieser Umstand spiegelt sich auch im Interview wieder und liegt sowohl im fehlenden lokalen Zusammenhalt und Austausch als auch im jüngsten Aufbau des Ideenmanagement-Standorts begründet (Fall C Zeile 99-100). Dessen ungeachtet bestand im Vorfeld Kontakt zu einem weiteren Markenangehörigen (Land J), der angesichts der Verfügbarkeit eines wichtigen Dokuments in englischer Sprache erfolgte. Aufgrund des hohen Informationsbedarfs seitens des Standorts C zeichnet sich der Austausch mit der Zentrale durch eine gefestigte Regelmäßigkeit aus und zählt somit zu den kontaktstarken Verbindungen. Im Gegensatz dazu steht Fall D. Kontakte zu markeninternen Teilnehmern kommen im Interview in keiner Weise zum Vorschein und auch der Kontakt zur Zentrale ist eher sporadisch. Generell demonstriert der Standort deshalb eine gewisse Passivität. Zwar können auch für Standort J analoge Annahmen gemacht werden, da sich der Standort mit den weiteren Markenangehörigen nicht auseinandersetzt, durch das Interview kann jedoch ein hohes augenscheinliches Interesse am Austausch ausgemacht werden. Auch der Kontakt mit der Zentrale ist umfassend (siehe gesamte Ausführungen zu Fall J im Anhang) und steht somit im Gegensatz zu Fall D.

Beachtliche Austauschanstrengungen werden dagegen durch Fall E ausgeübt. Diese beziehen sich jedoch zu einem Großteil auf lokal ansässige Konzernmarken oder externe Unternehmen. Der Anlass für die Nutzung der lokalen Ressourcen liegt dabei in der lokalen Kultur selbst begründet, die laut des Befragten zunächst Beachtung finden sollte, um eigene Prozesse zu verbessern (Fall E Zeile 114-115). Aus dieser Perspektive

heraus ergibt sich möglicherweise auch der Beweggrund für die augenscheinlich kontaktarme Beziehung zur Zentrale. Dennoch steht auch dieser Standort bereits mit zwei weiteren Markenvertretern im Austausch. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Teilnahme an den Strategie16-Prozessen, an denen sich auf Basis der Interviews lediglich Land E und Land G aktiv beteiligen. Auch für Standort F lassen sich ähnliche Feststellungen beschreiben. Vorrangig tauscht sich der verantwortliche Teilnehmer mit externen Unternehmen und Standorten des Unternehmens X aus. Eine Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern der Marke erfolgt bis dato nicht. Auch hier besteht die Kontaktintensität insgesamt weniger stark.

Abschließend können Fall G und H erneut als motivierte und aktive Mitstreiter ausgemacht werden. Sie weisen neben Kontakten zu externen Unternehmen und Konzernmarken auch Beziehungen zu anderen Markenstandorten auf. Beide stehen nachweislich mit Land A und Land E in Kontakt und tauschen sich ebenfalls untereinander aus. Die zur Zentrale bestehende Verbindung ist durch Beständigkeit geprägt.

## **6.6 EMPFEHLUNGEN UND VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE**

„Welche konkreten Empfehlungen werden von den interviewten Personen für den zukünftigen Dialog benannt?“

Unter dem folgenden Themenschwerpunkt sollen die konkret eingebrachten Verbesserungsvorschläge der Netzwerkteilnehmer erfasst werden. Grundlage hierfür ist zunächst die Teilfrage 8 aus der Fragendimension 2, die explizit nach Empfehlungen zur Optimierung fragt. Darüber hinaus werden auch hier Anmerkungen aus anderen Teilen der Interviews mit aufgenommen. Aus dem Material ergeben sich hierfür 5 Hauptkategorien mit insgesamt 10 Unterkategorien. In der nachfolgenden Tabelle 9 können diese erschlossen werden.

**Tabelle 9: Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge (eigene Darstellung)**

Hauptkategorie	Unterkategorie
Ausbau bestehender Ressourcen	Persönliche Treffen
	Gruppendiskussion
	Telefonkonferenzen
	Arbeitsgruppen
	Webseiten
Mitarbeiteraustausch	
Einheitliche IT-Plattform	
Ideenaustausch	Punktesystematik
	Erweiterung Verträge
	Übersetzung
Konkretisierung Bedarf	„open innovation platform“
	„Challenges“

Übergreifend kann festgestellt werden, dass existierende Instrumente wie beispielsweise die bereits stattfindenden Telefonkonferenzen, vereinzelte persönliche Treffen und Gruppendiskussionen bereits Anklang finden, die Schwerpunkte jedoch unterschiedlich gesetzt werden. Da teilweise eine Intensivierung der Nutzung erwünscht ist, ergibt sich als erste Hauptkategorie deshalb der „Ausbau bestehender Ressourcen“. Mehrere Befragte (Fall A, C, E, G, J) sprechen sich positiv zu den bereits existierenden Instrumenten aus und merken gleichzeitig mögliche Erweiterungen an. So erwähnen Fall A, E und J, dass persönliche Treffen engere Beziehungen etablieren und zukünftige Kontakte erleichtern. Es wird deshalb mehrmals die Empfehlung ausgesprochen die persönlichen Begegnungen zu erweitern (Fall A Zeile 93-95; Fall E Zeile 226-230; Fall J Zeile 139-141). Fördernd könnten hier auch vereinzelte Dienstreisen wirken, die der Befragte aus Fall A unterbreitet (Zeile 137). Diese können ebenso den persönlichen Treffen zugeordnet werden.

Neben der Etablierung von Arbeitsgruppen, die Fall C thematisiert (Zeile 168-169), schlagen sowohl Fall C, als auch G und J die Einführung von Telefonkonferenzen mit mehreren Teilnehmern vor (Fall C Zeile 167; Fall G Zeile 80-83; Fall J Zeile 202-212). Hintergrund ist hierbei der Umstand, dass Telefonkonferenzen bisher nur zwischen zwei Standorten stattgefunden haben. Zusätzlich gibt der Befragte J an, dass unverbindliche Telefonate zu diffizilen Themen wünschenswert wären und effektiv sein könnten. Die durch die modernen Medien entstandene Nähe trotz geografischer Distanz müsse laut Fall J noch intensiver genutzt werden (ebd.). Ebenso könnten die internen Webseiten der Standorte dem Informationsaustausch dienen und aktuelle Thematiken für alle präsent machen (Zeile 273-277).

Als weitere Hauptkategorie, die von zwei Befragten vorgeschlagen wird (Fall A und Fall H), ist die Realisierung eines „Mitarbeiteraustauschs“ zu verzeichnen. Der Befragte A war in der Vergangenheit, wie bereits im Vorfeld erwähnt, im Global Assignment-Bereich beschäftigt und misst dieser Maßnahme deshalb eine hohe Bedeutung bei. Er ist der Ansicht, dass Mitarbeiterentsendungen insbesondere auch im Ideenmanagement gefördert werden sollten. Hierfür stellt er auch bereits Ansatzpunkte für eine sechsmonatige Entsendung zweier Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten zur Verfügung. Die gegenseitige Entsendung birgt den Vorteil der gemeinsamen Kostenübernahme der betreffenden Abteilungen und ist somit möglicherweise weniger teuer als allgemein erwartet (Zeile 121-123, 134-142). Aufgrund wertvoller Erfahrungen mit deutschen Praktikanten, thematisiert auch Fall H Mitarbeiterentsendungen. Generell sieht er in diesem Bereich einen hohen Mehrwert für das Ideenmanagement, wobei die Einzelheiten von ihm nicht weiter ausgeführt werden (Zeile 149-155).

Zahlreiche Ideen für Verbesserungsmöglichkeiten merkt insbesondere auch Fall E an. Zum einen thematisiert er eine „einheitliche IT-Plattform“, welche alle Standorte miteinander verbinden soll. Lokale und somit unterschiedliche Systeme könnten damit der Vergangenheit angehören und Wissen effizienter verbreitet und ausgetauscht werden. Die Idee für den Vorschlag stammt dabei aus einem Informationsaustausch mit einer vor Ort ansässigen externen Firma, die eine solche Plattform bereits erfolgreich etabliert hat (Zeile 147-155). Zum anderen benennt er neben dem allgemeinen Wissenstransfer aber auch den konkreten „Ideenaustausch“. Hierfür schlägt Fall E eine universelle und simple Gestaltung der Prämienzahlungen für Verbesserungsideen vor, so dass der Austausch vereinfacht werden kann (Zeile 210-216; 221-223). Zur gleichen Erkenntnis kommt Fall G, indem er die Verbreitung eines Punktesystems anspricht und darüber hinaus auch eine Erweiterung der Verträge aufwirft. Hierbei gibt er an, dass Verträge bisher immer nur unter Beteiligung der Zentrale entstanden sind, nicht aber von dieser unabhängig zwischen anderen Standorten des Netzwerks (Zeile 201-205). Ein weiterer Impuls zur Thematik der Abkommen wird durch den Befragten F gegeben. Er merkt an, dass Abkommen zum Ideenaustausch nur dann sinnvoll sind, wenn zusätzlich Übersetzungsmöglichkeiten gewährleistet und gefördert werden, da nicht alle Mitarbeiter der Abteilungen Englisch oder Deutsch sprechen (Zeile 104-107).

Wie bereits unter 7.2 angedeutet, konnte sowohl durch Fall E als auch durch weitere Interviewte ein fehlender Bedarf für den allgemeinen Austausch festgestellt werden. Deshalb schlägt der Interviewte die „Konkretisierung des Bedarfs“ durch das Finden und anschließend gemeinsame Lösen von Problemstellungen vor. Hierbei wäre laut Fall E beispielsweise auch eine „open innovation platform“ denkbar, auf der Fallbeispiele geteilt und gemeinsam bearbeitet werden können (Zeile 275-279, 296-299).<sup>16</sup> Auch Fall G bezieht zum fehlenden Bedarf Stellung und sagt aus, dass eine gemeinsame Basis auch künstlich kreiert werden kann. Zur Veranschaulichung bringt er allgemeine „challenges“ (bestimmte Herausforderungen) der Standorte an, die dann durch übergreifenden Austausch angegangen und gelöst werden können. Anschließend besteht durch die gemeinsame Zielstellung außerdem die Chance auf eine höhere Motivation der Beteiligten (Zeile 179-189).

## **6.7 WEITERE BEZÜGE TRANSNATIONALES UNTERNEHMEN**

„Welche weiteren Bezüge zur transnationalen Theorie lassen sich aus den Interviews erkennen?“

Neben den bereits aufgestellten Selektionskriterien sollen weitere, für die transnationale Strategie entscheidende, Elemente herausgestellt werden. Hierbei wird sich vor allem auf die Fragendimension 3 und die Unterfrage 1 zur konkreten Fachkompetenz bezogen. Nachfolgend kann eine weitere Hauptkategorien aus den Interviews erkannt werden.

**Tabelle 10: Weitere Bezüge transnationales Unternehmen (eigene Darstellung)**

<b>Hauptkategorie</b>	<b>Unterkategorie</b>
Fachkompetenz	

Durch die Forscherin wird in den Interviews explizit nach einer „Fachkompetenz“ gefragt, da die transnationale Theorie von einer Spezialisierung

---

<sup>16</sup> Traditionell werden bei „open innovation platforms“ interne Angelegenheiten für externe Empfänger, meist Kunden, zugänglich gemacht, sodass neue Ideen und innovative Lösungen für Problemstellungen gemeinsam gefunden werden können (vgl. Franken 2016, 64).

verschiedener Standorte ausgeht. Die Gesamtheit der Antworten zeigt auf, dass sich bisher keiner der Standorte durch eine konkrete Fachkompetenz auszeichnet. So gibt Fall A an, dass ihm derzeit keine spezielle Qualifikation bekannt ist, er sich dies jedoch für die Zukunft durchaus vorstellen kann (Zeile 172-182). Auch Fall C und D kommen zu einer ähnlichen Erkenntnis (Zeile 134-153; 87).

Fall E, F und G geben hingegen an, dass sie zwar im Moment auch keine Expertenfunktion für ein Thema erfüllen, jedoch bereits Ideen hierfür ausmachen können. So bringt der Befragte E schlankere Prozesse in der Fertigung als Beispiel an. Als erste Anlaufstelle für die besagte Thematik zu gelten, wäre für ihn denkbar (Zeile 191-201). Gleiches kann auch Fall F abbilden, indem er angibt insbesondere in Bezug auf Kreativitätstechniken und Motivationsinstrumente ein breites Wissen vorweisen zu können, dass er gern mit anderen Standorten teilen würde (Zeile 120-140). Auch Fall G kann sich anhand verschiedener Marketingkampagnen zur Sichtbarmachung des Ideenmanagements eine Fachkompetenz für die Zukunft vorstellen, da dies bereits intensiv am Standort betrieben wird und demnach ein hoher Erfahrungsschatz vorliegt. Abschließend äußert sich Fall J, dass ihm eine Fachkompetenz seinerseits nicht vertraut ist. Der zukünftigen Spezialisierung steht er außerdem eher skeptisch gegenüber. Grund dafür ist die hohe Heterogenität der Standorte und demnach Regelungen.



## **7. DARSTELLUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE**

Im folgenden Abschnitt werden die empirischen Daten zusammenfassend dargestellt und mit den theoretischen Aspekten aus dem ersten Teil der Arbeit (siehe 2.1.2) in Bezug gesetzt. In diesem Zusammenhang steht insbesondere die allgemeine Fragestellung der Arbeit im Fokus, ob und inwiefern das Ideenmanagement von Unternehmen X und die am Austausch beteiligten Standorte zum transnationalen Modell nach Bartlett und Ghoshal (2002) beitragen können.

Zunächst ist für die Analyse zusammenfassend festzuhalten, dass es neben dem Konzern-Ideenmanagement weitere lokale Ideenmanagementstandorte vorzuweisen gibt, die in verschiedenen nationalen Märkten tätig sind. Dieser Umstand zeigt bereits im Vorfeld eine weltweite Verteilung von Unternehmenssparten auf. Wie die Untersuchung sowohl unter 6.1 (Kompetenzen und Grundvoraussetzungen) als auch unter 6.2 (Herausforderungen und Hemmfaktoren) gezeigt hat, wurde deutlich gemacht, dass sich die verschiedenen Standorte in zahlreichen Gesichtspunkten stark unterscheiden, da die Entscheidungskompetenzen dezentralisiert und die Standorte demnach eigenständig aufgestellt sind. Die Befragung hat u.a. merkliche Unterschiede in folgenden Bereichen sichtbar gemacht:

- Funktionalitäten der Standorte
- Aufgabengebiete, Prozessabläufe, verwendete Systeme
- Erfahrungshorizont in drei Bereichen (Ideenmanagement am Standort selbst, Mitarbeiter selbst und international)
- Sprachkenntnisse

Dies zeigt vor allem auf, dass eine Anpassung an nationale Märkte in den Vordergrund gestellt und eine hohe Autonomie bezüglich der Prozesse vor Ort gewährt wird. Dem lokalen Kontext der Standorte kommt somit im untersuchten Bereich eine

bedeutende Gewichtung zu. Auch in Bartlett und Ghoshals Theorie zum transnationalen Unternehmen stellt die lokale Anpassung einen der zentralen Faktoren dar. Dennoch steht bei den Autoren die regionale Strategie darüber hinaus in einem gleichen Verhältnis zu einer übergreifenden Grundstrategie. Demnach sollen Basiskomponenten im ersten Schritt weltweit einheitlich und erst im zweiten Schritt lokal modifizierbar sein. Dies kann nicht nur auf Produkte, sondern durchaus auch auf verwendete Systeme übertragen werden (vgl. 2002, 75ff, 101ff.). Dieser Umstand lässt sich für einen Großteil der Ideenmanagement Standorte jedoch nicht bestätigen, da die Befragungen eine grundlegende Heterogenität bezüglich der Aufgaben, Abläufe, Prozesse, verwendeten Systeme, Regeln und Gesetze ausmachen konnten, obwohl es sich bei allen Standorten um Produktionsstandorte und teilweise auch gleiche Erzeugnisse handelt. Fall F merkt in diesem Zusammenhang treffend an, dass es für den eigenen Standort wichtig wäre sich mit anderen Motorenstandorten auszutauschen. Zwar können auch hier verschiedene Prozessabläufe auftreten, der grundlegende Sachverhalt der Motorenherstellung ist aber zunächst als Basis der gleiche und birgt somit Potential für Gemeinsamkeiten (siehe 6.5 Netzwerktätigkeit). Möglicherweise macht es deshalb Sinn, Standorte mit ähnlichen Funktionalitäten auch noch stärker im Netzwerk zu verbinden bzw. weitere Netzwerkkoptionen und -partner zu eruieren. Eine gleiche Anfangsbasis, die anschließend individuell angepasst werden kann, wäre in diesen Fällen für zukünftige Vorhaben gegeben. In der Vergangenheit ist Fall F entsprechend auch schon mit weiteren Standorten in Deutschland, die auf die gleiche Fertigung spezialisiert sind, in Kontakt getreten. Dies sollte auch Vorbild für die weiteren Standorte sein.

Neben den bereits erwähnten strukturellen und funktionalen Unterschieden der Standorte, konnte aber auch die praktische Erfahrung der Standorte als ein wichtiger Eckpunkt in Bezug auf die transnationale Strategie ausgemacht werden. Das Ideenmanagement der Zentrale existiert bereits seit Ende der Neunzigerjahre und kann demnach einen umfassenden Erfahrungshorizont vorweisen, während das Ideenmanagement an anderen Standorten teilweise erst vor wenigen Jahren etabliert wurde (siehe 6.1 Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilungen). Somit besteht erwiesenermaßen ein höherer Informationsbedarf seitens der neueren Standorte. Aus diesem Grund lässt sich bereits hier eine erste Tendenz erkennen, die der Zentrale eine übergeordnete Funktion und auch Position übermitteln. Die Zentrale tritt somit auch als Experte und

Berater für die anderen am Austausch teilnehmenden Mitglieder auf (siehe 6.3 Bedeutungszuschreibung Austausch). Eine gleichwertige Expertenfunktion oder Vorreiterrolle nach Vorbild der Zentrale können die ausländischen Standorte jedoch (noch) nicht vorweisen. Gründe hierfür sind u.a. weniger Erfahrungswerte und demzufolge auch Wissen. Stattdessen nehmen sie im Vergleich zur Zentrale eine eher untergeordnete Rolle im Austausch ein. Bei der konkreten Befragung, ob den Standorten eine besondere Expertise bzw. Fachkompetenz ihrerseits bekannt ist, verneinen fünf Befragte die Frage und sehen sich bisher nicht in der Lage Expertenwissen zu einem bestimmten Thema an die gesamte Gruppe weiterzugeben (Fall A, B, C, D und J). Drei weitere Befragte (Fall E, F und G) sagen jedoch auch aus, dass sie sich spezielle Fachkompetenzen für die Zukunft vorstellen können und bringen auch bereits konkrete Beispiele an (siehe 6.7 Weitere Bezüge transnationales Unternehmen). Eine Spezialisierung im Interesse der gesamten Gruppe, welche die Autoren für die transnationale Strategie fordern, ist als Folge dessen noch nicht etabliert (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 103). Die Zentrale sollte deshalb die weiteren Standorte ermutigen und Stärken gegebenenfalls aufzeigen, sodass zukünftig im gesamten Netzwerk beratende Aufgaben übernommen werden können.

Auffällig in den Befragungen scheint aber auch die ausschlaggebende Rolle der Zentrale als Koordinierungslotse des Informationsaustauschs. Zwar gibt es durch das Headquarter keine konkreten Vorgaben, wie die lokale Umsetzung von Prozessen gestaltet werden muss und Entscheidungen werden demnach individuell und unabhängig getroffen, aber dennoch koordiniert und beeinflusst Standort Z den Austausch zu einem hohen Maße, indem auch richtungsweisende Strategieanteile und entscheidendes Wissen aus der Zentrale heraus an alle weiteren Standorte übermittelt werden. Die Rolle des Headquarters und die damit verbundene Expertise und Strategieweitergabe wird vom Großteil der Befragten explizit in den Interviews erwähnt (siehe 6.3 Hauptkategorie Rolle Mutterkonzern). Im ersten Schritt ist aus diesem Grund mit der Koordinierungsfunktion zwar ein Indiz für das transnationale Unternehmen gegeben (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 102), schaut man jedoch genauer hin, ergeben sich weitere Anhaltspunkte, die über diese Rolle hinausgehen. So wird neben der Weitergabe von strategischen Ansätzen ebenso deutlich, dass die Zentrale als eine Art Sammelstelle für Informationen aus allen weiteren Standorten gesehen wird (siehe 6.3 Hauptkategorie Rolle Mutterkonzern). Auch hier nimmt sie deshalb eine gesonderte Position ein. Dieser

Umstand hat auch zur Folge, dass die Zentrale die akkumulierten Informationen selbstständig verwaltet und folglich teilweise auch unbewusst einbehält, da Informationen häufig nur durch konkretes Nachfragen von anderen Standorten eingeholt und nicht alle Informationen bedingungslos im gesamten Netzwerk veröffentlicht oder geteilt werden. Die übergreifende Weitergabe von sämtlichen Erkenntnissen, wie für das transnationale Unternehmen beschrieben (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 75), kann somit nur bedingt stattfinden, da die Zentrale den Informationsfluss in großem Maße bestimmt. In diesem Zusammenhang kann außerdem auf Grundlage der Interviews die Annahme getroffen werden, dass bei Informationsbedarf als erstes an die Zentrale und keinen der anderen Standorte herangetreten wird. Dafür spricht auch die Tatsache, dass einige Interviewteilnehmer fehlende Kontaktpersonen thematisieren (siehe 6.2 Hauptkategorie Überblick). Abhilfe könnte hier das soziale Netzwerk Wissen.net schaffen, indem Kontaktdaten und auch alle relevanten Informationen und Unterlagen zu den Standorten auf der Plattform geteilt werden. Fehlende Ansprechpartner führen ebenfalls dazu, dass die beteiligten Standorte nicht genug eigene Initiative einbringen und flächendeckend routiniert vorgehen d.h. vorrangig die vereinbarten Telefontermine wahrnehmen. In einigen Interviews können deshalb auch zögernde Verhaltensweisen und das Warten auf Entscheidungen oder Vorhaben aus der Zentrale festgestellt werden. Aufgrund der führenden Position der Zentrale wird eine gewisse Erwartungshaltung der weiteren Standorte gegenüber dieser eingenommen und der bestehende zurückhaltende Zustand verfestigt (siehe 6.3 Hauptkategorie Erwartung an Zentrale).

Obwohl Bartlett und Ghoshal (2002) von konvergenztheoretischen Annahmen ausgehen, zeigen die Interviews auch interkulturelle Herausforderungen auf. Aus den Befragungen lassen sich hierfür die auftretenden Sprachbarrieren nennen. Zum einen beherrschen nicht alle Beteiligten die gleichen Sprachen. Zum anderen werden die verwendeten Sprachen teilweise nicht auf muttersprachlichem Niveau gesprochen, weshalb es zu Verständigungsschwierigkeiten kommt. Auch Themen wie die unterschiedliche Auffassung von Hierarchie (siehe auch Status bei Trompenaars/Hampden-Turner 2012), fehlender persönlicher Kontakt und allgemeine Kommunikationsbarrieren bei Begrifflichkeiten werden sichtbar und ordnen sich unter den interkulturellen Herausforderungen ein (siehe 6.2 Herausforderungen und Hemmfaktoren). „Virtuelles Networking“ tritt dabei zwar zunehmend in den

Vordergrund von Unternehmensorganisationen, auch im Unternehmen X, jedoch ist der persönliche Kontakt unabdingbar, um erfolgreiche Netzwerkarbeit zu leisten (Pinnow 2011, 99f.). Deshalb sollte bereits vor dem Austausch über Internetplattformen ein persönlicher Kontakt mit allen Teilnehmern bestehen und eine Definition der gemeinsamen Ziele erfolgen. Die Vertrauensbasis ist somit gestärkt und zukünftiger Austausch wird gefördert (vgl. Franken/Brand 2008, 168). Bisher wird interkulturellen Aspekten im untersuchten Ideenmanagement jedoch zu wenig Beachtung geschenkt. Die kulturellen Unterschiede der teilnehmenden Standorte werden zwar aufgrund der voranschreitenden Vernetzung der Welt und auch Konzernkultur teilweise nivelliert, müssen aber entgegen Bartlett und Ghoshals Annahme weiterhin Beachtung finden und noch mehr thematisiert werden. So werden z.B. auch Ergebnisse aus dem Ideenranking zum eigenen Vergleich genutzt, wenngleich die Prozesse und Regularien vor Ort konträr sind. Auch Mitarbeiterentsendungen, die zum persönlichen Kontakt und zum Ausbau von Beziehungen und des Netzwerks beitragen können, finden im Ideenmanagement bisher nicht statt. Dabei ist die vermehrte Entsendung von Mitarbeitern ein empirisches Indiz für das transnationale Unternehmen (vgl. Wagner 2006, 225ff.). Aus den Interviews lassen sich einige positive Stimmen gegenüber Mitarbeiterentsendungen erkennen. Neben möglichen Entsendungen sollte jedoch auch eine Sensibilisierung und Anerkennung für interkulturelle Aspekte in Form von verschiedenen interkulturellen Trainings stattfinden, da auch in der Zukunft nicht von einer allgemeingültigen transnationalen Unternehmenskultur ausgegangen werden kann (vgl. Trompenaars/Hampden-Turner 2012, 232f., 246; Götz/Bleher 2006, 307).

Letztendlich ist die Prämisse des transnationalen Unternehmens, dass jede Einheit mit jeder anderen Einheit in Kontakt stehen kann zwar theoretisch gegeben, aus genannten Gründen jedoch in der Praxis bisher nicht immer umsetzbar. Standort Z als Initiator des Austauschs nimmt wie im Schema in Abbildung 9 dargestellt den zentralen Knotenpunkt im Netzwerk ein. So stehen alle anderen Markenstandorte mit ihr in Kontakt, nicht aber zwangsläufig untereinander. Eine wechselseitige Abhängigkeit, die ebenso charakteristisch für das transnationale Unternehmen ist, kann nicht festgestellt werden (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 106). Individuelle Ziele der Standorte können auch unabhängig voneinander erreicht werden und sind nicht von den Vorgaben anderer

Standorte abhängig. Ein Aufrechterhalten der Beziehungen ist somit auch nicht obligatorisch.

Trotz der bereits aufgezeigten Einschränkungen legt die Befragung zur Bedeutungszuschreibung des Austauschs dar, dass bereits Fähigkeiten und Erkenntnisse in einer netzwerkartigen Struktur zur Verfügung gestellt werden. Diese tragen gemäß der Befragten zum Wissenstransfer und allgemeinen Lernaspekt bei (siehe 6.3 Bedeutungszuschreibung Austausch). Zwar können einige Faktoren des transnationalen Unternehmens nicht voll und ganz erfüllt werden, aber dennoch wird versucht Wissen alleine aber auch gemeinsam zu entwickeln und anschließend zur Verfügung zu stellen. So merken die Standorte während der Interviews diverse Austauschprozesse an (siehe 6.5 Netzwerktätigkeit und Abbildung 9), die in einigen Fällen auch längst multidirektional erfolgen und nicht nur auf einen singulären Austauschpartner fokussiert sind. So hat beispielsweise Standort A in der Vergangenheit die Initiative ergriffen und einen konzernweiten Benchmark zum Ideenmanagement durchgeführt (siehe 6.4 Engagement und Teilhabe). Dies ermöglichte einen umfangreichen Informationsaustausch im Netzwerk und teilweise auch erste Kontakte mit bisher unbekanntem Standorten (siehe 6.5 Netzwerktätigkeit und Abbildung 9). Die Ergebnisse des Benchmarks wurden anschließend auch allen weiteren interessierten Standorten zur Verfügung gestellt. Ebenso konnte das erste gemeinsame persönliche Treffen in der Zentrale im Jahr 2015 zur kollektiven Wissensstiftung beitragen. Das gegenseitige Vorstellen der Ideenmanagementabteilungen zog anschließende Diskussionen und Austauschprozesse direkt vor Ort nach sich, die auch schriftlich manifestiert und im Nachgang ausgetauscht wurden (firmeninterne Quelle: Ideenmanagement Unternehmen X 2016d). Wie das bereitgestellte Wissen konkret übertragen und möglicherweise verarbeitet und integriert wird, bleibt dabei jedoch offen.<sup>17</sup>

Ansätze einer weltweiten Lernfähigkeit, wie sie von Bartlett und Ghoshal (vgl. 2002, 75) beschrieben werden, sind somit durchaus vorhanden jedoch in Anbetracht der potentiellen Möglichkeiten rudimentär. Die drei Hauptziele des integrierten Netzwerks (Effizienz, Reaktionsfähigkeit und Innovation unter 2.1.2) können aufgrund des vorläu-

---

<sup>17</sup> Einen Beitrag zum Aspekt des Wissenstransfers und der –integration in transnationalen Unternehmen und den damit verbundenen Herausforderungen leistet Becker-Ritterspach (2006).

figen Status im Ideenmanagement nur partiell erreicht werden. Grundsätzlich findet ein Informationsaustausch statt, jedoch mangelt es beispielsweise explizit an Verträgen zum Austausch von Verbesserungsideen. Diese könnten wichtige Effizienzen und Kostenvorteile mit sich bringen und die für das transnationale Unternehmen immanenten Innovationen im gesamten Netzwerk fördern. Die Verträge unterliegen hingegen einem Korsett aus gesetzlichen und internen Regelungen, die das Entstehen erschweren und zu einem langwierigen Prozess werden lassen (siehe 6.2 Hauptkategorien Ideenaustausch und Heterogenität). Darüber hinaus muss die Zentrale derzeit immer Teil der Vereinbarungen sein, was ebenso eine Hürde darstellt und gegen eine umfassende Flexibilität der Unternehmenseinheit spricht. Laut Bartlett und Ghoshal können Innovationen aber in allen Bereichen des Unternehmens auftreten und müssen deshalb auch ungehindert geteilt werden können (vgl. 2002, 68). Um dem transnationalen Unternehmen gerecht zu werden, sollte der Prozess im Ideenmanagement (Ideenfindung, Ideenbewertung, Ideenumsetzung) in der Zukunft um eine Komponente erweitert werden: der Ideenaustausch.

In der Fachliteratur zum Ideenmanagement werden diese Problematiken kaum behandelt. Zwar wird detailliert beschrieben wie Verbesserungsideen bewertet und auch prämiert werden, jedoch nicht inwiefern man sie konzernübergreifend austauschen und honorieren kann.<sup>18</sup> Allerdings wird vorgeschlagen Prämien und Belohnungen für Verbesserungsideen unter neuen Gesichtspunkten zu betrachten, d.h. neben materiellen auch immaterielle Anerkennungen in Betracht zu ziehen (vgl. Schat 2017, 173-185; o.A. in HR Performance 2016, 52-53). Dieser Gedanke könnte auch für den internationalen Austausch von Verbesserungsideen im Unternehmen X relevant sein und wird wiederum auch in den Interviews benannt. So geben zwei Befragte an, dass es einfacher wäre Verbesserungsideen auszutauschen, wenn Prämienzahlungen vereinfacht und die betroffenen Ideen nicht monetär, sondern in anderen Formen beispielsweise in einem Punktesystem honoriert werden (siehe 6.6 Unterkategorie Punktesystematik).

---

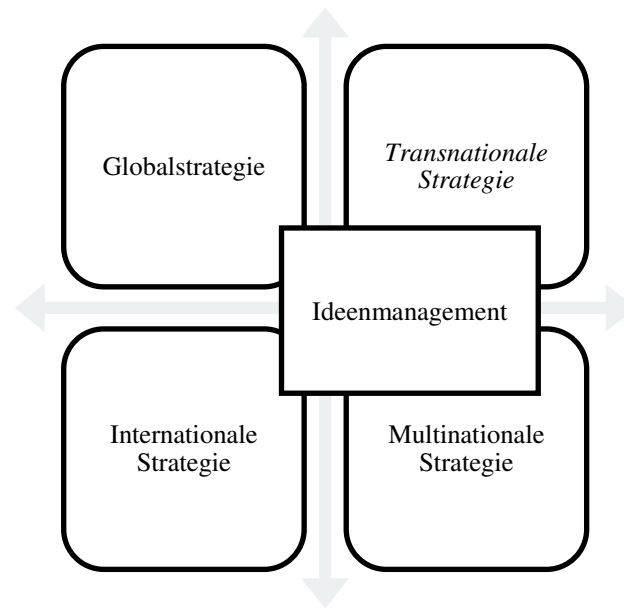
<sup>18</sup> Reinhard Bechmann vergleicht in seinem Buch anhand konkreter Auszüge 105 betriebliche Vereinbarungen und deren Regelungen zu bestimmten Themenschwerpunkten. Hierbei lassen sich Ansätze der konzernübergreifenden Nutzung von Verbesserungsideen und deren Prämierung erkennen (vgl. 2013, 89ff., 131f.)

Weitere Komponenten, die den weltweiten Lernprozess simplifizieren können und das transnationale Modell ausmachen, sind laut Bartlett und Ghoshal „das Schaffen einer gemeinsamen Vision und individuellen Engagements“ durch das Management (vgl. 2002, 77). Eine starke Unternehmenskultur soll diese Prozesse unterstützen. Mit Hilfe des Fragebogens wird auf dieses Thema nicht konkret eingegangen, aber dennoch merken Fall A und G an, dass die Zugehörigkeit zum Konzern Prozesse vereinfacht und eine gewisse Einigkeit schafft. Darüber hinaus sprechen Fall A, B und J an, dass klar zu erkennen ist, dass das Unternehmen Deutsch ist und dieses auch Vorteile und Unterstützung mit sich bringen kann (siehe 6.4 Unterkategorie Identität). Eine identitätsstiftende Basis, die sich nur auf das Ideenmanagement oder den Konzern bezieht, scheint jedoch auf Grundlage der Interviews nicht zu existieren. Auch Bestrebungen in diese Richtung sind nicht erkennbar. Passend sind in diesem Zusammenhang auch die Aussagen fast aller Interviewteilnehmer zu einem fehlenden Bedarf oder auch fehlendem Ziel (siehe 6.2 Unterkategorie Bedarf/Anlass: Fall A, B, C, E, F, G) anzumerken. Das Engagement und der Zusammenhalt im Netzwerk scheinen durch diesen Umstand bisher stark beeinträchtigt. Dabei kann eine tiefgreifende Organisationskultur einen entscheidenden Beitrag zum Prozess des Wissensaustauschs leisten, denn sie kann dazu beitragen, dass Interaktionen aufgrund informeller Verbundenheit einfacher verlaufen und Wissen leichter ausgetauscht werden kann (vgl. Freiling/Fichtner 2010, 152). Zusätzlich legen die Interviews ein teilweise fehlendes globales Bewusstsein offen, welches ebenso eine gemeinsame Vision und Zusammenarbeit hemmen kann (siehe 6.2 Unterkategorie globales Bewusstsein). Das fehlende gemeinsame Ziel, die Freiwilligkeit des Austauschs und die damit einhergehende Unverbindlichkeit führen ebenso zum Mangel von individuellem Engagement (siehe 6.4 Engagement und Teilhabe). Abhilfe könnten hier z.B. auch „communities of practice“ leisten, in denen sich Gruppen vorrangig über Internetplattformen zu einem gewissen Interessengebiet austauschen. Zwar ist das informelle Netzwerk bereits eine Art „community of practice“, die jedoch noch weiter ausgebaut werden kann, indem man konkrete Themenaspekte beispielsweise in Wissen.net diskutiert. Auch die bereits benannten „open innovation platforms“ können einen wichtigen Beitrag leisten. Hierbei soll eine gemeinsame Problemstellung im Blickwinkel verschiedenster Fachrichtungen (oder in diesem Fall auch Standorte) analysiert werden und somit zu neuen Ideen und Innovationen führen. Der gemeinsame Bedarf und die



Zusammensetzung diverser Akteure schafft dabei Motivation und trägt zur regen Beteiligung bei (vgl. Franken/Brand 2008, 81f., 167f.; Franken 2016, 64).

Schaut man sich nun die Gesamtheit der vorangegangenen Ausführungen an und versucht das Ideenmanagement in die anfangs dargestellte 4-Felder-Theorie einzuordnen, kann das Resultat folgendermaßen aussehen:



**Abbildung 10: Einordnung Ideenmanagement des Unternehmens X in das 4-Felder-Schema (eigene Darstellung )**

Dabei bewegt sich die betrachtete Unternehmenseinheit vorrangig in einem Bereich zwischen dem multinationalen und dem transnationalen Unternehmen, da einige Grundsätze des transnationalen Unternehmens zwar bereits erfüllt werden, jedoch auch ein Großteil der Charakterzüge eines multinationalen Unternehmens beansprucht werden. Die Ideenmanagement-Abteilungen sind weltweit verstreut, fokussieren eine enge Anpassung an nationale Märkte, genießen eine hohe Autonomie bezüglich der Prozesse vor Ort und nutzen einen Großteil der Verbesserungsideen bisher vorrangig lokal aus. Wissen wird derzeit eher innerhalb der einzelnen Standorte entwickelt bzw. in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern generiert (vgl. Bartlett/Ghoshal 2002, 16, 55ff., 67, 75). Diese Charaktereigenschaften lassen sich dem multinationalen Unternehmen zuordnen. Dennoch wurde auch herausgestellt, dass gemeinsame Projekte, Plattformen und persönliche Treffen bereits zum übergreifenden Wissensaustausch beitragen und eine weitere Intensivierung der Beziehungen und Verknüpfungen von einem Großteil

der Beteiligten angestrebt wird. Dabei nimmt die Zentrale bereits eine koordinierende Rolle ein, die jedoch noch nicht auf wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen beruht.

## **8. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

Ziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, ob und inwiefern das Ideenmanagement im Unternehmen X und der damit einhergehende Austausch zur transnationalen Strategie von Bartlett und Ghoshal beitragen können und welche Faktoren hemmend auf die Bestrebungen wirken. Dabei konnte festgestellt werden, dass die zugrunde liegende Leitfrage differenziert beantwortet werden muss, da die von der Forscherin erzielten Ergebnisse Parallelen zum multinationalen und auch transnationalen Unternehmen aufzeigen. Eigenschaften beider Organisationsformen konnten nachweislich dargestellt werden. Im Falle des Ideenmanagements wird sichtbar, dass sowohl die Zentrale als auch ein Großteil der weiteren Standorte dem internationalen Austausch äußerst positiv gegenüberstehen und diesem insgesamt einen ausdrücklichen Nutzen zuschreiben. Die theoretische Motivation steht jedoch im Gegensatz zur praktischen Umsetzung. So konnten auf der einen Seite eine hohe Heterogenität und Unabhängigkeit der Standorte ausgemacht werden. Auf der anderen Seite brachte dies jedoch auch zum Vorschein, dass die Austauschprozesse aufgrund verschiedener Systeme und fehlender gemeinsamer Zielstellungen gehemmt werden. Fraglich bleibt deshalb weiterhin, ob es in der Zukunft aufgrund der hohen Diversität zu einer übergreifenden Einheit bezüglich verwendeter Systeme und Zielstellungen kommen wird. Auch Spezialisierungen im Interesse der gesamten Gruppe stehen in Frage. Auffällig ist in der Untersuchung auch, dass zwar lokale Unterschiede der Standorte anerkannt werden, kulturelle Besonderheiten beim direkten Austausch teilweise aber unterschätzt bzw. nicht wahrgenommen werden. Da Lernen in der Zukunft aber immer mehr kollaborativ stattfinden und verschiedene Interaktionspartner zusammenbringen wird, muss dieser Thematik perspektivisch noch mehr Beachtung geschenkt werden. Die Auseinandersetzung mit betreffenden Themeninhalten im Vorfeld kann hierbei einen entscheidenden Unterschied machen und Konflikte und Missverständnisse in der direkten Praxis vermeiden.

Vor dem Hintergrund, dass die transnationale Strategie bereits Ende des 20. Jahrhunderts erforscht wurde, bleibt weiterhin offen, ob diese tatsächlich die „einzig wahre“ Lösung für alle international tätigen Unternehmen und deren Sparten ist, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Vielmehr ist eine simultane Existenz mehrerer Strategien denkbar und möglicherweise auch eine Vermischung dieser in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Unter der Prämisse des Ideenmanagements konnte jedoch beispielhaft aufgezeigt werden, dass wichtige Ansätze eines transnationalen Unternehmens vorhanden sind, weitere Entwicklungschancen jedoch konsequent genutzt und die Netzwerktätigkeit weiter ausgebaut werden muss, um dem Modell voll und ganz gerecht zu werden.

Im derzeitigen Spannungsfeld der Industrie 4.0 und der voranschreitenden Digitalisierung wird virtuelle Kommunikation im Unternehmenskontext weiter in den Vordergrund rücken. So konnten in der Forschung bereits die Chancen neuer Instrumente aber auch die bestehenden Gefahren fehlenden persönlichen Kontakts aufgezeigt werden. Hierbei wäre es spannend noch tiefgreifender zu untersuchen, in wie fern die Digitalisierung zur weiteren Transnationalisierung von Unternehmen beiträgt. Auch die Erforschung weiterer Unternehmensbereiche, die sich intensiv in einer Netzwerkstruktur austauschen, können zum weiteren Erkenntnisgewinn für die transnationale Strategie beitragen.

Zuletzt muss außerdem festgestellt werden, dass seit der Erhebung der Daten Ende 2016 möglicherweise bereits neue Kontakte hergestellt und die Nutzung der neuen Instrumente im untersuchten Unternehmen weiter ausgebaut wurden.

# LITERATURVERZEICHNIS

## MONOGRAPHIEN

- [1] **Anic, Denis** (2001), Ideenmanagement – Erfolgskriterien des Betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- [2] **Atteslander, Peter** (2010), Methoden der empirischen Sozialforschung. 13. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- [3] **Barmeyer, Christoph** (2012), Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- [4] **Barney, Jay B., Hesterly, S. William** (2011), Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases, 3<sup>rd</sup> Edition.o.O.: Prentice Hall.
- [5] **Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumatra** (2002), Managing Across Borders: The Transnational Solution. Second Edition. Boston: Harvard Business School Press.
- [6] **Bechmann, Reinhard** (2013), Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag GmbH.
- [7] **Bismarck, Wolf-Bertram von** (2000), Das Vorschlagswesen: Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung. München: Mering.
- [8] **Brüsemeister, Thomas** (2008), Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [9] **Franken, Swetlana, Brand, David** (2008), Ideenmanagement für intelligente Unternehmen. Frankfurt am Main: Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- [10] **Franken, Swetlana** (2016), Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- [11] **Friedrichs, Jürgen** (1990), Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- [12] **Griffin, Ricky W., Pustay, Michael W.** (2002), International Business: A managerial perspective. 3<sup>rd</sup> Edition. New York: Prentice Hall.
- [13] **Grulich, Julia** (2016), Transnationale Unternehmen und Geschlecht. Eine Praxeologische Organisationsanalyse. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- [14] **Kaschny, Martin, Nolden, Matthias, Schreuder, Siegfried** (2015), Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- [15] **Kuckartz, Udo** (2010), Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [16] **Mayring, Philipp** (2016), Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken. 6. überarbeitete Auflage. o.O.: Beltz.
- [17] **Mayring, Philipp** (2010), Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz.
- [18] **Nohl, Arnd-Michael** (2017), Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- [19] **Pinnow, Daniel F.** (2011), Unternehmensorganisationen der Zukunft. Erfolgreich durch systemische Führung. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- [20] **Pries, Ludger** (2010), Transnationalisierung. Theorie und Empirie grenzüberschreitender Vergesellschaftung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ Springer Fachmedien.
- [21] **Przyborski, Aglaja, Wohlrab-Sahr, Monika** (2014), Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4. erweiterte Auflage. München/Oldenbourg: Wissenschaftsverlag.
- [22] **Reichert, Jo** (2016), Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- [23] **Schat, Hans-Dieter** (2017), Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Betriebliches Vorschlagswesen und kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- [24] **Thom, Norbert, Habegger Anja** (2006), Entwicklungstendenzen im Betrieblichen Vorschlagswesen/Ideenmanagement. Bern: Institut für Organisation und Personal der Universität Bern.
- [25] **Trompenaars, Fons, Hampden-Turner, Charles** (2012), Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business. 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.

## **SAMMELWERKE UND IHRE BEITRÄGE**

- [26] **Becker-Ritterspach** (2006), Wissenstransfer und –integration im Transnationalen Konzern. Eine soziologische Perspektive. In: Mense-Petermann, Ursula, Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.153-187.

- [27] **Götz, Klaus, Bleher, Nadine (2006)**, Toward the Transnationalization of Corporate Culture. In: Mann, Clarence J., Götz, Klaus: Borderless Business. Managing the Far-Flung Enterprise. Westport: Praeger Publishers, S.295-312.
- [28] **Helfferrich, Cornelia (2014)**, Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.559-574.
- [29] **Mayring, Philipp (2013)**, Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardoff, Ernst von, Steinke, Ernst (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 10. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S.468-475.
- [30] **Mayring, Philipp, Fenzl, Thomas (2014)**, Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.543-556.
- [31] **Mense-Petermann, Ursula (2015)**, Die Transnationalisierung von Wirtschaftsorganisationen in der Perspektive der Économie des conventions. In: Knoll, Lisa (Hrsg.): Organisationen und Konventionen. Die Soziologie der Konventionen in der Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.163-191.
- [32] **Mense-Petermann, Ursula, Wagner, Gabriele (Hrsg.) (2006)**, Zur Einleitung: Transnationale Konzerne als neuer Organisationstyp? Glokalität als Organisationsproblem. In: Mense-Petermann, Ursula, Wagner, Gabriele (Hrsg.): Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.9-31.
- [33] **Przyborski, Aglaja, Wohlrab-Sahr, Monika (2014)**, Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.117-133.
- [34] **Ridolfo, Elena (2004)**, Das Ideenmanagement aus Sicht von Klein- und Mittelbetrieben. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen. 4. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S.59-76.
- [35] **Schat, Hans-Dieter (2016)**, Ideenmanagement als Kulturarbeit. Wie die Beteiligung der Beschäftigten an Verbesserungen zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur führt. In: Buchenau, P. et al. (Hrsg): Chefsache Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.299-314.
- [36] **Thom, Norbert (2014)**, Erkenntnisse und Perspektiven zum Ideenmanagement: Einsichten eines Managementforschers. In: Franken, Swetlana: Management des Wandels im Kontext der Innovation. Aachen: Shaker, S.80-102.
- [37] **Wagner, Gabriele (2006)**, Expatriates als Netzwerkarchitekten. In: Mense-Petermann, Ursula, Wagner, Gabriele (Hrsg.); Transnationale Konzerne. Ein neuer Organisationstyp. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.225-247.

[38] **Weichbold, Martin** (2014), Pretest. In: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.299-304.

[39] **Winzer, Olaf** (2004), Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien. In: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hrsg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen. 4. vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S.21-39.

## **ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

[40] **Benzler, Nicole, Fabel, Markus** (2006), Globale Teams. Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht. In: Zeitschrift für Personalforschung 20. Jg., Heft 4, S.384-392.

[41] **Böhm, Stephan** (2007), Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen, und Ansatzpunkte für das Management. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21. Jg., Heft 4, S.433-436.

[42] **Chmielecki, Michal** (2013), Culture as a barrier of knowledge sharing. In: Journal of Intercultural Management, Vol.5, No.2, S.101-111.

[43] **De Long, David W., Fahey, Liam** (2000), Diagnosing cultural barriers to knowledge management. In: Academy of Management Executive, 14(4), S.113-127.

[44] **Freiling, Jörg, Fichtner, Hanno** (2010), Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. In: Zeitschrift für Personalforschung, 24. Jg., Heft 2, S.152-172.

[45] **Gottwald, Markus, Klemm, Matthias** (2009), Globale Organisation – globale Manager – globale Klasse? Eine empirische Rekonstruktion der Funktion und Bedeutung des Globalmanagementdiskurses an transnationalen Organisationen. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie. Ausgabe 4/2009, S.77-103.

[46] **Hopf, Christel** (1978), Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews. In: Zeitschrift für Soziologie, 7(2), S.97–115.

[47] **Leong, Siew Meng, Tan, Chin Tiong** (1993), Managing across Borders: An Empirical Test of Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Typology. In: Journal of International Business Studies. Vol.24, No.3, S.449-464.

[48] **Mense-Petermann, Ursula** (2006), Transnationalisierung, Organisation und Kultur. Organisationswissenschaftliche Kulturbegriffe auf dem Prüfstand. In: Berliner Journal für Soziologie. 16(3), S.393-411.

[49] **Norcia, Vincent di** (1991), Review: Managing Across Borders. The Transnational Solution. In: The Academy of Management Review, Vol.16, No.1, S.225-228.

[50] **o.A.** (2016), Globale Trendforschung für das IDM der Zukunft. In: HR Performance, Ausgabe 1/2016, S.52-53.



[51] **Porter, Michael E.** (1986), Changing Patterns of International Competition. In: California Management Review, Vol.28, No.2, S.9-40.

[52] **Pries, Ludger** (1999), Restrukturierung und Globalisierung der deutschen Automobilhersteller – Sogeffekte für die Zulieferer. In: Industrielle Beziehungen, 6. Jg., Heft 2, S.125-150.

#### **INTERNETQUELLEN (nicht zur Veröffentlichung freigegeben)**

[53] **Onlinemagazin** (2015), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [05.11.2017].

[54] **Onlinemagazin** (2012), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [05.11.2017].

[55] **Onlinemagazin** (2011), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [16.07.2018].

[56] **Unternehmen X** (2016), Geschäftsbericht 2015. nicht zur Veröffentlichung freigegeben [30.11.2017].

[57] **Zeitung online** (2017), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [30.11.2017].

[58] **Zeitung online** (2016), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [30.11.2017].

#### **FIRMENINTERNE QUELLEN (nicht zur Veröffentlichung freigegeben)**

[59] **Ideenmanagement Unternehmen X** (2016a), Aufgaben, Ziele, Prozesse des Ideenmanagements. Interne Foliensammlung.

[60] **Ideenmanagement Unternehmen X** (2016b), Verfahren bei vorhandenem Ideenabkommen am Standort Z. Interne Foliensammlung.

[61] **Ideenmanagement Unternehmen X** (2016c), Ideenranking. Berichtszeitraum 01.01.-31.12.2015. Interne Foliensammlung.

[62] **Ideenmanagement Unternehmen X** (2016d), Protokoll zum Status quo des internationalen Austauschs. Fall Z.

[63] **Ideenmanagement Unternehmen X** (2014), Ideenmanagement – Eine Zeitreise. Die Anfänge – 2014. Interne Foliensammlung.

[64] **Ideenmanagement Unternehmen X** (1992), Betriebsvereinbarung. Ideenmanagement beim Unternehmen X.

#### **INTRANET**

[65] **Wissen.net** (2016), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [19.10.2016].

[66] **Unternehmen X Portal** (2016a), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [05.10.2016].

[67] **Unternehmen X Portal** (2016b), nicht zur Veröffentlichung freigegeben [01.11.2016].

# EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen Publikationen, Vorlagen und Hilfsmitteln als die angegebenen benutzt habe. Alle Teile meiner Arbeit, die wortwörtlich oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Gleiches gilt für von mir verwendete Internetquellen. Die Arbeit ist weder von mir noch von einem/einer Kommilitonen/in bereits in einem anderen Seminar vorgelegt worden.

*K. Barbant*

Berlin, 20.12.2018

# ANHANG

## Anlage A – Anschreiben

Das Anschreiben für die Teilnehmer der Befragung wurde per E-Mail verschickt.

Sehr geehrte/geehrter Frau/Herr .....,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Ideenmanagement am Standort Z, die durch die Leitung Frau Z betreut wird, möchte ich mit Teilnehmern/Mitarbeitern des Ideenmanagements verschiedener Standorte anonymisierte Interviews durchführen. In der Befragung geht es vorrangig um den internationalen Austausch der Standorte und damit verbundene Aspekte.

Das Gespräch soll per Telefon auf Englisch oder auch Deutsch stattfinden und ca. 30-60min in Anspruch nehmen.

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich an den Interviews beteiligen würden. Die Interviews stellen neben den theoretischen Aspekten zu meinem Thema eine wichtige Komponente dar, da sie authentische Meinungsbilder aufzeigen.

Bitte geben Sie mir eine kurze Rückmeldung, ob Sie an dem Interview teilnehmen möchten. Der Befragungszeitraum soll sich vom 19.09.2016 – 14.10.2016 erstrecken.

Die Interviews sind freiwillig und wurden mit dem Betriebsrat und der Kommission Datenschutz des Unternehmens X abgestimmt. Ein Rücktritt vom Interview ist jederzeit möglich.

Ich würde mich über Ihre Unterstützung sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

## **Anlage B – Interviewleitfaden**

### **Allgemeine und einleitende Fragen zur interviewten Person**

1. Wie lange sind Sie schon im Ideenmanagement? Welche Funktion haben Sie?
2. Wie groß ist die Abteilung?
3. Wie ist die hierarchische Anbindung des Ideenmanagements?

### **Dimension 1: Tätigkeitsbereich, Fragen zur Abteilung**

#### **Unterfrage 1: Tätigkeitsbereich, Aufgaben**

1. Wie läuft der Prozess im Ideenmanagement am Standort ab? Welche Tätigkeiten ergeben sich daraus für Ihre Organisationseinheit?

#### **Unterfrage 2: Aufbau Abteilung**

2. Ist Ihre Abteilung international aufgebaut z.B. in Bezug auf Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung, Diversität in der Abteilung?
3. Gibt es einen Auftrag zu international ausgerichteten Aktivitäten?

#### **Unterfrage 3: Bezug von Wissen**

4. Wie entwickeln Sie sich und Ihr Wissen weiter? Woher beziehen Sie Ihr Wissen für das Ideenmanagement?

### **Dimension 2: Austausch**

#### **Unterfrage 1: Einschätzung Austausch, Einstellung gegenüber Austausch**

5. Wie schätzen Sie den internationalen Austausch im Ideenmanagement (über die formalen Regeltelefontermine und den E-Mail-Verkehr) ein? Wie bringen Sie sich darüber hinaus konkret ein?
6. Für wie wichtig erachten Sie den Austausch von Wissen? Warum halten Sie den Austausch für wichtig/unwichtig? (Haben Sie Interesse/Bedarf am Austausch? Hat der Austausch einen Mehrwert für Sie?)
7. Was funktioniert Ihrer Meinung nach besonders gut? Was funktioniert weniger gut? (Wo liegen mögliche Ursachen der Defizite im jetzigen Austausch?)
8. Haben Sie konkrete Vorschläge, um den Austausch zu verbessern? (z.B. regionale Kompetenzzentren, temporäre Übereinkommen?)
9. Gibt es Verständigungsschwierigkeiten beim Austausch, beispielsweise mit Fachbegriffen und bei Übersetzungen? (Welche Kompetenzen sind für den Austausch überhaupt vorhanden? Fragen Sie bei Unverständlichkeiten nach?)

#### **Unterfrage 2: Instrumente des Austauschs**

10. Wie empfinden Sie die Instrumente des Austauschs? Wie nutzen Sie diese? Welche Alternativen schlagen Sie vor?

### **Unterfrage 3: Partizipation**

11. Tauschen Sie sich mit anderen Ideenmanagement-Standorten aus? (Warum ja? Warum nein? Findet ein multidirektionaler Austausch statt?)

### **Dimension 3: Identifikation/ Zugehörigkeitsgefühl**

#### **Unterfrage 1: Identifikation aufgrund von Fachkompetenz**

12. In Bezug auf welches Thema glauben Sie eine Fachkompetenz zu haben? Würden Sie dieses Wissen mit den anderen Standorten teilen?

#### **Unterfragen 2: Unterstützungsbedarf**

13. In Bezug auf welches Thema haben Sie den höchsten Informationsbedarf? Wo benötigen Sie noch Unterstützung? In welchen Themen der Weiterentwicklung würden Sie sich gern einbringen? (Identifikation durch bestimmtes Level verschiedener Kompetenzen)
14. Was wissen Sie über die anderen Ideenmanagement Standorte? Wie präsent sind die anderen Ideenmanagement Standorte für Sie? (Wie ist Ihre eigene Wahrnehmung des Ideenmanagements? Regional/Global/Konzern? Identifikation über Ideenmanagement/Unternehmen X/anderes Zugehörigkeitsgefühl?)

## Anlage C – Selektionskriterien

### 1. Kompetenzen und Grundvoraussetzungen der Abteilungen

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	4-7	Deutsche Mutter, deshalb Deutsch und auch zwei weitere Sprachen fließend (u.a. Englisch)	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch, Englisch)
A	7-8	Impat in Deutschland für zwei Jahre	Arbeitserfahrung international
A	10	Im Ideenmanagement seit 2015	Arbeitserfahrung (IDM)
A	11	Vorige Erfahrung (19 Jahre) im Global Assignments-Bereich	Globale Sichtweise
A	12	Fünf Mitarbeiter in der Abteilung (+Gesprächspartner)	Mitarbeiteranzahl
A	12-13	Es gibt zwei nationale und internationale Praktikanten und Doktorand	Diversität
A	14-15	Das Ideenmanagement gehört zum Personalwesen	Anbindung
A	19	Koordination von Terminen	Koordinationsfunktion
A	20,23	Schaffen von Synergien, Konfliktfälle klären, Besprechungen mit Abteilungsleitern, Präsentationen	<del>Koordinationsfunktion</del>
A	71	Deutsche Chefs vor Ort	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
A	72-74	Bei deutschen Managern kommt es gut an, wenn Austausch mit Zentrale erfolgt und Themen übernommen werden	<del>Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie</del>
A	128-129	Man muss mehr als nur den eigenen Bereich sehen, Schulungen für Mitarbeiter für globalere Sichtweise	<del>Globale Sichtweise</del>
B	8-9	Seit 2015 im Ideenmanagement	Arbeitserfahrung (IDM)
B	11	Unterabteilung Logistik und Produktionssteigerung	Anbindung
B	12-15, 24-28	IDM ist Säule von vielen Aufgabenbereichen, Koordination und administrative Arbeit, auch Verantwortung für Auditierung, Teamarbeit, Methodik, Produktionsergonomie, KVP Coaching u.a.	<del>Koordinationsfunktion</del> , Breites Aufgaben-spektrum
B	17-20	Geschäftsreisen nach Deutschland, Erasmus in Deutschland, zwei Monate in Kaiserslautern gelebt	Arbeitserfahrung international
B	31,	Gute deutsche Sprachkenntnisse, Englisch als	Relevante

	34-35	weitere Sprache	Sprachkenntnisse (Deutsch, Englisch)
B	33-34	Regelmäßiger Austausch mit deutschen Kollegen und Managern über Jahre, viele deutsche Manager an Standort, gute Übung im Umgang	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
B	36	Abteilung 100% mit B Wurzeln, keine Ausländer	Diversität
B	36-37	Drei Mitarbeiter im IDM (+Gesprächspartner)	Mitarbeiteranzahl
B	39	1/10 der Arbeit ist IDM	Breites Aufgabenspektrum
B	40-41	Alle Unterlagen und Regelungen immer auf Deutsch	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
B	44-45	Alle Richtlinien sind in Deutsch, Deutsche kommen teilweise für wenige Monate an Standort B	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
B	46	Ab bestimmter Stufe alles Deutsch, Deutsch wird ab bestimmtem Niveau erwartet	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
B	47-48	Kostenlose Deutschkurse	Deutschkurse
C	11	Im Ideenmanagement seit 2014	Arbeitserfahrung (IDM)
C	12	Zwei Mitarbeiter im IDM (+Gesprächspartner)	Mitarbeiteranzahl
C	19-22	Selbst keine Auslandserfahrung, Andere Mitarbeiter des Ideenmanagements reisen, Geschäftsreisen	Arbeitserfahrung international
C	20	Keine Ausländer in der Abteilung	Diversität
C	23	Spricht Englisch	Relevante Sprachkenntnisse (Englisch)
C	52-53	Ideenmanagement ist am Standort C erst seit drei Jahren, sehr neu	Bestehen IDM
C	63-65	Deutscher Manager als Ansprechpartner/ Kontaktperson zur Zentrale am Standort	Einfluss Zentrale/ Konzernstrategie
C	152-153	Instrument Ideenmanagement sehr neu, fehlende Erfahrung	Bestehen IDM
D	8	Seit 2016 neuer Manager in der Abteilung	Arbeitserfahrung (IDM)
D	10-12	Unterabteilung, Human Resources, Administration und Training	Anbindung
D	14-16	Zwei Mitarbeiter im Ideenmanagement (+ Manager)	Mitarbeiteranzahl
D	41-42, 47	Deutsch in Schule gelernt, aber auch Englischkenntnisse	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch, Englisch)
D	42	Zweimal auf Dienstreise in Deutschland	Arbeitserfahrung international
D	46	Manager in Land D spricht Englisch	Relevante Sprachkenntnisse (Englisch)

E	8	Im Ideenmanagement seit 2010, sechs Jahre	Arbeitserfahrung (IDM)
E	12	Zwei Mitarbeiter im Ideenmanagement (+Leiterin)	Mitarbeiteranzahl
E	19	Das Ideenmanagement gehört zum KVP Büro	Anbindung
E	22	Koordinationsfunktion für gesamtes Ideenmanagement	Koordinationsfunktion
E	23-27	Sicherstellen von Regularien, Verknüpfung Ideenmanagement und Shopfloor Management, Auditierung des Ideenmanagements	Koordinationsfunktion
E	40-41	In Deutschland geboren und aufgewachsen	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
E	43-45	Weitere Mitarbeiterin spricht Deutsch und ist in Deutschland geboren und aufgewachsen	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch), Diversität
F	6	Ideenmanagement ist Teil des Kaizen Offices	Anbindung
F	7	Leitung in Position seit einem Jahr	Arbeitserfahrung (IDM)
F	8	Weiterer Mitarbeiter seit sieben Jahren im Ideenmanagement	Arbeitserfahrung (IDM)
F	13-15	Zehn Angestellte, 5 fest, 4 freiwillig, (+Manager)	Mitarbeiteranzahl
F	18-23	Sehr vielfältige Aufgabenbereiche, KVP-workshops, Energiewerkshops, Ergoanalysen, Koordinationsfunktion im Werk	Breites Aufgabenspektrum, Koordinationsfunktion
F	26	Fast alle sprechen Deutsch	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
F	27	Interne Schule für Deutschunterricht	Deutschkurse
F	28-29	Spricht außerdem Englisch, aber besser Deutsch	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch, Englisch)
F	33	Kurze Aufenthalte in Deutschland	Arbeitserfahrung international
F	34-35	Kurze Zeit in Deutschland gelebt, business trips	Arbeitserfahrung international
F	160-162	Verwendung vieler expliziter, deutscher Fachbegriffe	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
G	6	Im Ideenmanagement seit 2014	Arbeitserfahrung (IDM)
G	6	Gehört zum Bereich Human Resources	Anbindung
G	10	Insgesamt drei Mitarbeiter (+Manager)	Mitarbeiteranzahl
G	12	Alle Mitarbeiter aus Standort G	Diversität
G	34	Großer Teil spricht Englisch in Abteilung	Relevante Sprachkenntnisse



			(Englisch)
G	41	Erweiterte Kenntnisse in Deutsch	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
G	42-43	Deutsch Sprachkurse für Mitarbeiter	Deutschkurse
H	32	Ein Mitarbeiter im Ideenmanagement (+Leitung)	Mitarbeiteranzahl
H	49	Seit sieben Jahren Leiter Ideenmanagement	Arbeitserfahrung (IDM)
H	49-50	Nur für das Ideenmanagement verantwortlich	Koordinationsfunktion
H	78-79	Keine weiteren Sprachkenntnisse außer Deutsch und eigene Muttersprache	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
H	80-81	Weiterer Mitarbeiter spricht Englisch	Relevante Sprachkenntnisse (Englisch)
H	149-151	Persönliches Interesse Deutsch zu lernen, Übung mit deutschen Praktikanten	Relevante Sprachkenntnisse (Deutsch)
H	150	Häufig deutsche Praktikanten am Standort	Diversität
J	11	Seit dreieinhalb Jahren im Ideenmanagement	Arbeitserfahrung (IDM)
J	12, 15-16, 23	Nur eine Aufgabe von vielen, auch verantwortlich für „learning academy“, globales HR und für alle Weiterentwicklungsmaßnahmen der Organisation	Breites Aufgabenspektrum
J	29	Drei Mitarbeiter im Ideenmanagement (+Manager)	Mitarbeiteranzahl
J	90	Englisch als Muttersprache	Relevante Sprachkenntnisse (Englisch)
J	92-93	Zwei von drei Mitarbeitern können Englisch	Relevante Sprachkenntnisse (Englisch)
J	97-98	Verschiedene Level an Deutschkursen	Deutschkurse
J	138-139	Erste persönliche Auslandsinteraktion mit Ideenmanagement durch Reise nach Deutschland	Arbeitserfahrung international

## 2. Herausforderungen und Hemmfaktoren

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	31-32	Unsicherheit über deutsche Übersetzung	Sprachbarriere
A	47-49	In Regelungen ist Ideenaustausch schriftlich festgehalten, in Praxis jedoch bisher nicht häufig und Übernahme von Ideen schwierig	Ideenumsetzung
A	59-60, 64	Bei Benchmark haben nicht alle auf Umfrage reagiert, weil keiner muss	Unverbindlichkeit

A	62-63	Konkreter Ansprechpartner oder Kontakt macht es einfacher	Fehlender Ansprechpartner
A	63-68	Nur E-Mail und Telefon sehr schwierig, Vertrauen fehlt dann teilweise, Konzernzugehörigkeit hat generell aber positiven Einfluss	Persönlicher Kontakt
A	103	Konkreter Anlass fehlt manchmal für weiteren Ausbau Netzwerk	Bedarf/Anlass
A	112	Abteilungen nehmen Ideen nicht sehr schnell wahr	Ideenumsetzung
A	113	Experten akzeptieren Ideen nicht	Ideenumsetzung
A	113-115	Häufig fehlende Ansprechpartner in Abteilungen	Fehlender Ansprechpartner
A	115-116	Sprache kann Problem sein bei Ideenaustausch, wenn Idee auf Deutsch in Land A ankommt, dennoch gibt es auch viele deutschsprachige Mitarbeiter, die helfen können	Sprachbarriere
A	117-118	Für Umsetzung von Ideen muss Interesse bestehen, Einsatz muss stattfinden	Motivation
A	121	Verständigungsschwierigkeiten bei Fachbegriffen	Sprachbarriere
A	148-150	Ideen müssen umgesetzt werden wollen, fehlende Motivation	Motivation
A	156-157	Bewusstsein für globale Aspekte fehlt, Kompetenzen werden dafür entwickelt	Globales Bewusstsein
B	61-62	Eingereichte Ideen (zum Transfer) sind teilweise kompliziert, Prozess umständlich	Aufwand
B	79-80	Benchmarks müssen mit Werksleitung abgesprochen werden, Überzeugung Werksleitung schwierig und kann sehr lang dauern	Aufwand
B	80-82	Benchmarks intensiv und zeitaufwendig, zusätzliche Aufgabe	Aufwand
B	82-84	Wichtigkeit von sichtbaren Ergebnissen; Nutzen muss sichtbar sein	Bedarf/Anlass
B	85-86	Gesetzgebung unterschiedlich, interne Vorschriften	Heterogenität (Gesetze, Steuern) Heterogenität (Regeln)
B	87-88	Prämierung als schwieriges Thema, Prozesse an Standorten sind sehr unterschiedlich	Heterogenität (Prozesse)
B	135-136	Nicht viel Wissen über andere Standorte, Austausch nur nach Bedarf	Überblick, Bedarf/Anlass
B	140	Heterogene Prozesse	Heterogenität (Prozesse)
B	145	Regelungen in Werken und Ländern sehr unterschiedlich	Heterogenität (Regeln)
B	150-	Entscheidungen und Verbesserungsvorschläge	Hierarchie

	152	müssen von oben gegeben werden, das liegt nicht in unserer Macht	
C	50-51	Manchmal besteht länger kein Kontakt und Informationen, die erfragt werden sollten, gehen unter	Frequenz
C	58	Mehr Kontakt würde auch zu mehr Fragen führen	Frequenz
C	62-63	Unterschiedliche Hierarchielevel erschweren Kontaktaufnahme für Befragte	Hierarchie
C	67-68	Es würde helfen mit einer Person aus dem gleichen Hierarchielevel zu sprechen	Hierarchie
C	120	Bisher gab es keine Gründe mit anderen Standorten Kontakt aufzunehmen	Bedarf/Anlass
C	121	Ich weiß nicht, was bei anderen Standorten passiert	Überblick
C	124	Ich weiß nicht, wer Englisch spricht	Überblick
C	130	Einschränkung Austausch und Konferenzen, wenn weder Englisch noch Deutsch gesprochen wird	Sprachbarriere
C	162-163	Unklar, wen z.B. bei Marketingfragen zu kontaktieren	Fehlender Ansprechpartner
D	7-8	Neuer Manager an Standort	Unverbindlichkeit
D	45-46	Weiterer Kollege im Ideenmanagement kann kein Deutsch oder Englisch	Sprachbarriere
D	56-59	Deutsches Dokument von Konzern bei Einführung Ideenmanagement am Standort, Schwierigkeit	Sprachbarriere
D	70-72	Mitarbeiter im Ideenmanagement sprechen weder Deutsch noch Englisch	Sprachbarriere
D	79-81	Kein Wissen zu anderen Standorten und deren Prozessen	Überblick
D	96-97	Derzeitig kein Interesse am Austausch	Bedarf/Anlass
E	29	Anderer Prozessaufbau Ideenmanagement	Heterogenität (Prozesse)
E	50-51	Unterschiedliche Regelungen an Standorten zur Anerkennung von Ideen und Prämienauszahlung bei umgesetzten Ideen	Heterogenität (Regeln)
E	158-159	Ideen werden in eigener Sprache in System eingegeben, Schlagwörter aber z.B. dann in anderer Sprache gesucht,	Sprachbarriere
E	169	Gemeinsame IT-Plattform fehlt bisher	Heterogenität (IT-System)
E	209	Ideenaustausch scheitert an fehlender IT Plattform	Heterogenität (IT-System)
E	216-218	Blockaden bei Prämien durch rechtliche Probleme und Steuerprobleme	Heterogenität (Gesetze/Steuern)
E	238-239	Keine Kenntnisse über Funktionsweisen der anderen Standorte	Überblick

E	244-249	Konkreter Bedarf fehlt bisher für Austausch	Bedarf/Anlass
E	250-251	Alle müssen den gleichen Bedarf spüren	Bedarf/Anlass
E	252	Globale Sichtweise fehlt	Globales Bewusstsein
E	295-296	Beschäftigung mit eigenen Prozessen, sodass „Blick über den Tellerrand“ fehlt	Globales Bewusstsein
F	53-55	Per E-Mail können nur grundsätzliche Sachen ausgetauscht werden, Telefon besser aber persönlich am effektivsten	Persönlicher Kontakt
F	56	Finanzielle Lage spielt Rolle bei persönlichen Treffen	Budget
F	67-68	Abkommen von Standort Z erhalten, Umsetzung aber sehr zeitaufwendig	Aufwand
F	69	Für Abkommen muss sehr viel bedacht werden	Aufwand
F	76-78	Wissen.net ist sehr gut aber keine Verbindlichkeit durch fehlende Zeitfenster wie z.B. bei Telefonkonferenz	Unverbindlichkeit
F	100-103	Nicht alle sprechen Deutsch oder Englisch in Abteilungen, aber Ideen sind nur in deutscher oder englischer Sprache, keine festen Dolmetscher	Sprachbarriere
F	103	Ideen meist nur in einer Sprache, Übersetzungen sehr teuer	Budget
F	106-107	Auch wenn Abkommen besteht, kann Idee aufgrund Übersetzung vielleicht trotzdem nicht genutzt werden	Sprachbarriere, Ideenumsetzung
F	109	Keine Interaktionskontakte oder Wissen über andere Standorte	Überblick
F	110-111	Eigenes internes System, was nur am Standort genutzt wird	Heterogenität (IT-System)
F	111	Aufgrund unterschiedlicher Systeme kein Nutzen	Bedarf/Anlass
F	114-115	Unterschiedliche Produktionsbereiche in denen Standorte tätig sind	Heterogenität (Prozesse)
G	73	Zeitaufwendig sich um Verträge zu kümmern	Aufwand
G	90	Ich kenne die Zuständigen Leute aber habe nicht ihre Kontaktdaten	Fehlender Ansprechpartner
G	92-93	Manche Standorte sind vergleichbar von Aufgaben, andere haben ganz unterschiedliche Prozesse	Heterogenität (Prozesse)
G	135-138	Fehlende Informationen zu anderen Standorten	Überblick
G	154-155	Fehlende Aufklärung zu Wissen.net	Kommunikation
G	159, 163-	Schlechte Kommunikation bei Einführung Wissen.net im Ideenmanagement der	Kommunikation

	164	Markenstandorte, Konsequenz ist geringe Beteiligung	
G	192-193	Fehlendes gemeinsames Ziel	Bedarf/Anlass
G	195	Ideenaustausch schwierig aufgrund von Gesetzen und Steuern	Heterogenität (Gesetze/Steuern)
G	202	Bonus als Problem bei Ideenaustausch	Heterogenität (Gesetze/Steuern)
H	104-105	Bisher wenig Informationen zu Wissen.net, nicht gut verbreitet	Kommunikation
H	109	Es gibt keinen Kontakt mit manchen Standorten, weil nicht alle Deutsch oder Englisch sprechen (Befragter spricht nur Deutsch)	Sprachbarriere
H	109	Unwissen, wer welche Sprache spricht	Überblick
H	114	Kein Wissen über die anderen Standorte	Überblick
H	124	Die Systeme sind sehr unterschiedlich	Heterogenität (Prozesse)
H	129-130, 133	Vergleichbarkeit in Ideenranking schwierig	Heterogenität (Regeln)
H	136	Aufgrund von Budgeteinschränkungen kann persönliches Treffen nicht stattfinden	Budget
J	63-64	Es wäre vorteilhafter eine konkrete Vorgabe zu haben anstatt der Freiwilligkeit	Unverbindlichkeit
J	64-65	Bei Freiwilligkeit besteht Gefahr des Vergessens	Unverbindlichkeit
J	70	Andere Arbeitsweisen	Heterogenität (Prozesse)
J	71	Größte Herausforderung ist die Sprachbarriere	Sprachbarriere
J	75	Keine vollständigen Informationen über Sprachkenntnisse der anderen Standorte	Überblick
J	92-94	Ein Mitarbeiter kann kein Englisch oder Deutsch	Sprachbarriere
J	141	Fehlendes Budget für persönliche Treffen	Budget
J	151	Sprachbarriere als Problem für Austausch, viele Länder sprechen Deutsch, bei Markentreffen war alles Deutsch	Sprachbarriere
J	171-172	Einheitliches Ziel oder Notwendigkeit ist nicht klar	Bedarf/Anlass
J	177	Ideenaustausch ist aufgrund der Unterschiedlichkeit der Regeln schwierig	Heterogenität (Regeln)
J	196-197	Unterschiedlichkeit der Gesetze	Heterogenität (Gesetze/Steuern)
J	214-217	Es ist wichtig zu wissen, wie die Kontaktperson aussieht; Kontakt zu Standort Z ist deshalb sehr eng, da man sich bereits persönlich kennengelernt hat	Persönlicher Kontakt

### 3. Bedeutungszuschreibung Austausch

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	48	Ideenaustausch soll Synergien schaffen	Synergie
A	69-71	Wichtigkeit des Austauschs, viele Lernmöglichkeiten und best practices	Best practices, Allgemeiner Lernaspekt
A	76-78	Bildung von Synergien, Austausch von Strategien, Projekten, Methodologien sind Hilfe für eigene Prozesse	Synergie, Verbesserung eigener Prozesse
A	83-84	Ich habe viel (von Standort Z) lernen können	Allgemeiner Lernaspekt, Expertise
A	85	Informationen/aktuelle Ereignisse aus Zentrale werden geteilt	Strategie
A	91-92	Bestimmtes Wissen einholen zur Inspiration	Anregung/Impuls
A	97-98	Ähnlichkeit der Themen und die damit verschiedenen Erfahrungshorizonte sollten ausgetauscht werden	Anregung/Impuls
A	100-101	Durch Benchmarks Fakten sehen und vergleichen (auch Instrument Ideenranking)	Vergleich
A	109	Schnelligkeit bei Antworten zu Fragen	Schnelligkeit/ Zeitersparnis
A	110	Zentrale zeigt Interesse an Fragen, konkretes Nachfragen	Anerkennung
A	111	Resultat sind viele Informationen von Standort Z	Expertise
A	162-164	Viel gelernt von Deutschland und anderen Standorten aber individuell für unseren Standort angepasst und integriert	Allgemeiner Lernaspekt, Anpassung
A	200-201	Mit Hilfe von Benchmarks Vergleiche herstellen	Vergleich
A	201-202	Best practices finden und nutzen	Best practices
B	71	Standort Z hat viel Erfahrung und berät uns	Expertise
B	83-84, 90	Möglichkeit eigene Prozesse zu verbessern	Verbesserung eigener Prozesse
B	107-108	Weiterentwicklung ist wichtig	Verbesserung eigener Prozesse
C	16-17	Gesamter Prozess des Ideenmanagements vor Ort war durch Standort Z inspiriert und unterstützt	Anregung/Impuls
C	28-30	Teilen der Neuigkeiten aus Standort Z allgemein und Ideenmanagement	Strategie
C	30-31	Es ist ein hin und her, Gegenseitiges lernen, Verbesserung der eigenen Prozesse	Allgemeiner Lernaspekt Verbesserung eigener Prozesse
C	39-40	Wir lernen viel (von Standort Z) und nehmen	Allgemeiner

		Unterstützung wahr	Lernaspekt
C	40-41	Großer Erfahrungsschatz der Zentrale	Expertise
C	83, 146- 153	Beratung durch zentralen Punkt wird benötigt und ist wichtig; bisher meiste Informationen aus Zentrale	Expertise, Zentraler Ansprechpartner
C	83-84	Expertise wird benötigt	Expertise
C	92-93	Wissen über andere Standorte zum Vergleich	Vergleich
C	98-99	Wir versuchen unsere Regeln mit allen zu vergleichen	Vergleich
C	131- 133	Informationen können übersetzt werden aber müssen auch immer angepasst werden	Anpassung
D	48	Manager legt sehr viel Wert auf Interview, Gespräch und Austausch	Hohe Signifikanz
D	81-82	Standort Z ist Brücke für alle Teilnehmer und Zentrum mit wichtiger Funktion	Zentraler Ansprechpartner
D	82-84	Welt ist sehr schnelllebig, schnelle Veränderungen notwendig für Wettbewerb	Wettbewerbs- vorteile
E	65-66	Austausch von Wissen und best practices für Synergien	Synergie
E	74-75	Best practices innerhalb von Unternehmen X anschauen	Best practices
E	127- 128	Eigene Sichtbarkeit (Ergebnisse, KPI's) in Unternehmenswelt X durch Tool Ideenranking	Sichtbarkeit
E	129	Daten der anderen Standorte können gesehen werden	Vergleich
E	130- 131	Abstimmungsbedarf mit Zentrale für konkrete Regeln	Zentraler Ansprechpartner
E	132- 134	Standort Z ist zentraler Ansprechpartner, der alle Systeme kennt	Zentraler Ansprechpartner
E	136	Standort Z hat viel Erfahrung und Wissen	Expertise
E	137	Zentrales Wissen über alle Standorte	Zentraler Ansprechpartner
E	171	Beim Austausch geht es um Wissenstransfer	Wissenstransfer
E	185- 187	Themen diskutieren, die man noch nicht kennt oder bedacht hat	Anregung/Impuls
F	70	Interne Prozesse können verbessert werden	Verbesserung eigener Prozesse
F	83	Wissen.net erleichtert den Vergleich untereinander	Vergleich
G	50-51	Möglichkeit andere Standorte und Prozesse kennenzulernen	Vergleich
G	53-54	Der Austausch hat neue Türen geöffnet und wir haben voneinander gelernt	Bilaterales Lernen
G	58-59	Austausch von Informationen ist sehr wichtig für den Konzern	Hohe Signifikanz
G	68	Austausch kann Synergien hervorbringen	Synergie
G	122- 123,	Standort Z hat sehr viel Erfahrung/Wissen; kennt alle Prozesse aller Standorte	Expertise

	128		
G	130-131	Von anderen weltweiten Standorten lernen	Allgemeiner Lernaspekt
H	19-20	Wir können uns anhand von Ideenranking gut mit anderen Standorten vergleichen	Vergleich
H	74-75	Standort Z hat viel Erfahrung	Expertise
H	100	Standort Z hat alle Infos zentral, auch Infos zu anderen Ländern (Vorteil)	Zentraler Ansprechpartner
H	138-139	Andere Prozesse sehen und Meinung hören ist gut, es ist einfacher einen Anfang zu finden für eigene Themen	Anregung/Impuls
J	143-145	Mögliche Kosteneinsparungen und Austausch mit anderen Standorten (z.B. von Ideen) können zu Wettbewerbsvorteilen führen	Wettbewerbsvorteile
J	147-148	Bei persönlichen Treffen kann man sehen, was Standort Z und andere Standorte machen; wie sie mit bestimmten Themen umgehen	Allgemeiner Lernaspekt
J	167-168	Wissen.net ermöglicht von allen zu lernen	Allgemeiner Lerneffekt
J	202-205	Meinungen anderer einfangen zur Entscheidungshilfe	Anregung/Impuls
J	209-210	Schnelle und effiziente Hilfe durch vielseitige Medien, Wissen.net und Telefon(-konferenzen)	Schnelligkeit/Zeitersparnis
J	211-212	Empfehlungen/Ratschläge von anderen Standorten erhalten	Anregung/Impuls
J	227-230	Der Frage nachgehen, wie andere mit Themen umgegangen sind; Synergien bilden	Anregung/Impuls Synergie
J	238-239	Das Teilen von Ideen und Informationen reduziert eigene Herausforderungen	Reduktion eigener Herausforderungen

#### 4. Engagement und Teilhabe

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	49-50	Motivation der Bereiche für Benchmarks	Initiative
A	58-60	Eigen initiiertes Benchmark, das weltweite Standorte mit einbezogen hat; freiwillige Teilnahme an Benchmark durch Land H, K, J und andere	Initiative; Zusätzliche Beteiligung Benchmark
A	66	Zugehörigkeit zum Konzern vereinfacht Prozesse und erhöht Hilfsbereitschaft	Identität
A	86-88	Viel Kontakt zu Land H, da Personalvorstand aus Land H, Vermittlung weiterer Kontakte und dadurch Antrieb	Konkrete Kontaktperson
A	88-91	Kontakt mit Land K durch Bekanntschaft aus Zeit in Deutschland	Konkrete Kontaktperson
A	92-93	Abwarten auf nächstes Treffen	Erwartung an



			Zentrale
A	101-102	Eigen initiiertes Benchmark, das weltweite Standorte mit einbezogen hat	Initiative
A	104-105	Regelmäßiger Kontakt mit fünf Standorten	Routine
A	124-129	Wir sind eine deutsche Firma und haben dadurch viele Vorteile, aber auch ein Konzern, der weltweit tätig ist und uns ausmacht	Identität
A	142-146	Mitarbeiteraustausch oder Dienstreise als Idee bereits in Zentrale angesprochen; Plan das Vorhaben in 2017 weiter voran zu treiben	Initiative
A	199-200	Interesse und Fragen bei Einstieg ins Ideenmanagement führte zu Benchmark	Initiative, Interesse
B	39-40	Unternehmen ist typisch deutsch am Standort	Identität
B	40-42	alle Unterlagen sind auf Deutsch/müssen auf Deutsch vorbereitet werden	Identität
B	46-48	Ab einer bestimmten Stufe ist alles Deutsch	Identität
B	49-50	Man spürt, dass es ein deutsches Unternehmen ist	Identität
B	73	Land B hat an freiwilligem Benchmark von Land A teilgenommen	Zusätzliche Beteiligung Benchmark
B	90-91	Ehemaliger Vorstand hat Kontakt zu einem anderen Standort aufgebaut (sein Heimatland)	Konkrete Kontaktperson
B	93-95	Teilnahme Land B an persönlichem Treffen in 2015	Zusätzliche Beteiligung Markentreffen
B	100	Eventuell arrangiert Standort Z ein weiteres Treffen	Erwartung an Zentrale
B	103-106	Keine genauen Informationen zu Wissen.net von Standort Z erhalten	Erwartung an Zentrale
B	134-135	Berichte werden für Vergleiche zum Standort Z geschickt	Routine
C	26-27	Teilnahme Land C an persönlichem Treffen in 2015	Zusätzliche Beteiligung Markentreffen
C	44	Telefonaustausch alle drei Monate	Routine
C	46-47	Kontakt und Austausch sollte noch ausgebaut werden	Interesse
D	67-68	Einmal im Quartal gehen Daten an die Zentrale	Routine
D	70, 72-74	Keine Informationen, best practices oder Feedback vom Konzern erhalten zu bereitgestellten Daten	Erwartung an Zentrale
E	47-49	Initiative eigene Plattform zu erstellen, um international transparent austauschen zu können	Initiative
E	63-65	Aktive Teilnahme an Strategie16-Prozess, in den alle Standorte eingebunden sind; Land G ebenso sehr aktiv	Zusätzliche Beteiligung Strategie16
E	76-77	Eigene Anmeldung für Benchmark-Besuche an	Initiative

		anderen Standorten	
E	137-144	Zusammenarbeit zwischen Land E und Zentrale durch entsandte Mitarbeiter in die Zentrale, Knüpfung Kontakte	<b>Konkrete Kontaktperson</b>
E	180-187	Unterschiedliche Auffassung in Werken über Wichtigkeit digitaler und sozialer Medien	Bewusstsein für neue Medien
E	204-205, 208	Interesse den internationalen Austausch neu aufleben zu lassen; Thema muss einheitlich erneut aufgegriffen werden	<b>Interesse</b>
E	235-237	Aktive Kontaktaufnahme mit Standort H zur Verbesserung	<b>Initiative, Interesse</b>
F	52-53	Regeltermine am Telefon sind ausreichend	<b>Routine</b>
F	56-59	Interesse an weiteren Videokonferenzen	<b>Interesse</b>
G	47-49	Teilnahme Land G an persönlichem Treffen 2015	<b>Zusätzliche Beteiligung Markentreffen</b>
G	51-53	Durch persönliches Treffen konnte engerer Kontakt aufgebaut werden	<b>Konkrete Kontaktperson</b>
G	54	Man selbst muss die Initiative ergreifen, um mit anderen Standorten in Kontakt zu treten	<b>Initiative</b>
G	63-65	Großes Interesse an einem engeren Austausch	<b>Interesse</b>
G	152-153	Wissen.net-Gruppe wurde als E-Mail versandt und nicht genauestens erklärt	<b>Erwartung an Zentrale</b>
G	190-192	Wir sind ein Konzern; hinter uns steht ein Konzern, der alles zusammenhält und Synergien schafft	<b>Identität</b>
H	105-106	In Wissen.net-Gruppe gibt es noch nicht genug Informationen, warten auf diese Informationen	<b>Erwartung an Zentrale</b>
H	135-136	Teilnahme Land H an persönlichem Treffen 2015	<b>Zusätzliche Beteiligung Markentreffen</b>
J	75-76, 138	Teilnahme Land H an persönlichem Treffen 2015	<b>Zusätzliche Beteiligung Markentreffen</b>
J	111-112	Im nächsten Jahr soll eine Empfehlung gemacht werden, um einen Mitarbeiter nach Deutschland zu schicken, ein Mitarbeiter soll außerdem Deutsch lernen	<b>Initiative</b>
J	112-114	Wir sind ein deutsches Unternehmen und sollten einen Beitrag leisten	<b>Identität</b>
J	258-264	Möglicher Transfer vorhandener Computer aus Standort Z nach Land J, eigene Bestrebungen	<b>Initiative</b>
J	282	Standort Z's Webseite als Informationsquelle nutzen	<b>Initiative</b>

## 5. Netzwerktätigkeit

<b>Fall</b>	<b>Zeile</b>	<b>Paraphrase</b>	<b>Kategorie</b>
A	52-54	Guter Austausch mit anderen vier Standorten vor Ort	Austausch im eigenen Land mit Standorten Unternehmen X
A	55-56	Benchmarks mit externen Unternehmen	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen
A	56-57	Unternehmen geben generell nicht gerne Informationen preis	Erklärung (Bereitschaft)
A	58-59	Konzernweites Benchmark an dem sich auch Land H, Land K und Land J beteiligt haben	Austausch mit Land H, K und J (Benchmark) und weiteren Konzernmarken
A	81-82	Seit ein paar Monaten sehr enger Kontakt zur Zentrale	Austausch mit Zentrale
A	91	Sehr guter Kontakt mit Land G	Austausch mit Land G
B	42-43	Austausch mit Konzernmarke in Land T	Austausch mit Konzernmarke Nachbarland T
B	52-53	Bisher ansonsten nur Austausch mit Standort Z	Austausch mit Zentrale
B	65-69	Verband in Land T, der Treffen initiiert	Austausch in Verband in Land T
B	74-76	Austausch mit Konzernmarke in Land T, Besuch in Land T	Austausch mit Konzernmarke in Nachbarland T
B	88-90	Kontakt und Telefonkonferenz mit weiterer Konzernmarke in Deutschland und Standort U	Austausch mit Konzernmarke in Deutschland und Standort U
B	110-113	Aufgrund hohem Erfahrungswert von anderer Konzernmarke in Land U, wurde mit dieser sehr viel ausgetauscht	Austausch mit Konzernmarke in Deutschland und Standort U
C	99-100	Nicht alle (alle Unternehmen in Land C) wollen Informationen teilen	Erklärung (Bereitschaft)
C	40	Enger Kontakt mit Standort Z, meistes Wissen aus Standort Z	Austausch mit Zentrale
C	115-	Einmaliger Austausch mit Standort J, da Leitfaden	Austausch mit

	116	auf Englisch zur Verfügung stand	Land J
D	59-60	Bisher kein Kontakt zu ausländischen Standorten	Kein Austausch mit ausländischen Standorten
D	60-61	Innerhalb Land D Austausch mit externen Unternehmen	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen
E	51-52	Intensive Nutzung von Aktion_net und Strategie16	Austausch über Aktion_net und Strategie16
E	64-65	Auch Standort G sehr stark beteiligt an Austausch bei Strategie16	Austausch mit Land G über Strategie16
E	70-73	Benchmark-Besuche in japanischen Firmen, „work of lean“ Prozess vom Konzern initiiert	Benchmark-Besuche in Japan
E	84-88	Austausch mit vier externen Unternehmen an eigenem Standort, drei davon deutsche Unternehmen	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen
E	112-114	Vor einigen Jahren intensiver Austausch mit Land H	Austausch mit Land H
E	114-115	kulturelle Unterschiede, zunächst lokal umschauen	Erklärung (Kultur)
E	237-238	Austausch mit weiterer Konzernmarke und persönlicher Kontakt	Austausch mit Konzernmarke
E	269-270	Austausch in Projektgruppe von Konzernmarken	Austausch mit Konzernmarke
F	47-49	Kontakt zu anderen Standorten in Land F	Austausch im eigenen Land mit Standorten Unternehmen X
F	48-49	Auch mit Standort Z in Kontakt	Austausch mit Zentrale
F	112-113	Kontakt mit einer externen Firma in Land F	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen
F	113-114	Genereller aber nicht regelmäßiger Kontakt mit Werken Unternehmen X in Land F (gleiche Produktion)	Austausch im eigenen Land mit Standorten Unternehmen X
F	115-117	Lockere Kontakte mit weiteren deutschen Standorten	Austausch mit Standorten Unternehmen X in Deutschland

G	25-26	Prozess im Ideenmanagement wurde vorrangig von Standort Z erlernt, regelmäßiger Austausch	Austausch mit Zentrale
G	28-30	Innerhalb des eigenen Landes werden Benchmarks durchgeführt	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen (Benchmark)
G	52, 54	Seit persönlichem Treffen engerer Kontakt mit Land A und Land H	Austausch mit Land A und H
H	22-27	Informationsaustausch mit Land A, E, G und K	Austausch mit Land A, E, G und K
H	29-30	Häufiger Austausch mit Zentrale	Austausch mit Zentrale
H	87-88	Informationsaustausch mit Unternehmen in Land H	Austausch im eigenen Land mit externen Unternehmen
H	110-111	Viele Verbindungen mit einer anderen Konzernmarke	Austausch mit Konzernmarke in Standort H
J	68-70	Bisher nur Austausch mit Zentrale	Austausch mit Zentrale

## 6. Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	92-97	Warten auf ein persönliches Treffen, würde Kontakte stärken und Austausch verbessern	Persönliche Treffen
A	121-123, 134-142	Mitarbeiteraustausch sollte im Ideenmanagement gefördert werden	Mitarbeiteraustausch
A	137	Mehr Dienstreisen	Besuche, persönliche Treffen
C	167	Möglichkeit von Telefonkonferenzen mit mehreren Teilnehmern	Telefonkonferenzen
C	168-169	Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen wie beispielsweise Kampagnen; ein „Experte“ kann die Führung übernehmen	Arbeitsgruppen
E	147-155	Einheitliche IT-Plattform, die alle Standorte verbindet	Einheitliche IT-Plattform
E	210-216, 221-223	Universelle und simple Gestaltung der Prämienzahlungen um Austausch von Ideen zu erleichtern	Ideenaustausch, Punktesystematik

E	226-230	Persönliche Treffen würden zukünftige Kontakte erleichtern und sollten öfter passieren	Persönliche Treffen
E	275-279	Bedarf wird klar, wenn alle das Empfinden haben ein Problem lösen zu müssen	Konkretisierung Bedarf
E	296-299	Open innovation platform als Idee für den Konzern	Open innovation platform
F	56-59	Telefonkonferenzen wäre eine fördernde Maßnahme	Telefonkonferenzen
F	104-107	Übersetzungen müssten mehr gefördert werden, da trotz Abkommen Sprachbarrieren bestehen	Übersetzungen
F	114-117	Interesse an weiteren Motorenwerken	Gemeinsamer Bedarf
G	80-83	gleichzeitiger Austausch mit mehreren Standorten (Videokonferenzen)	Gruppen-diskussion, Telefonkonferenzen
G	179-189	Kreieren von „challenges“, einer gemeinsamen Basis, an denen/der sich alle beteiligen können	„Challenges“
G	201	Bisher nur Verträge zwischen Standort Z und Standorten, nicht zwischen den weiteren Standorten allein	Erweiterung Verträge
G	203-205	Änderung der Prämien, um Transfer zu erleichtern, eventuell Punktesystem einführen	Ideenaustausch, Punktesystematik
H	149-155	Oft deutsche Praktikanten vor Ort; Möglichkeit des Mitarbeiteraustauschs wäre interessant	Mitarbeiteraustausch
J	139-141	Persönliche Treffen sollten jedes Jahr oder jedes zweite Jahr stattfinden; ermöglichen Aufbau einer engeren Beziehung; Zusammenkommen um über verschiedene Themen und Angelegenheiten zu diskutieren	Persönliche Treffen, Gruppen-diskussion
J	202-212	Nutzung der vorhandenen Medien verstärken; unverbindlicher Telefonaustausch; Telefonkonferenzen	Telefonkonferenzen
J	273-277	Nutzung der eigenen internen Webseiten der Abteilungen zum Informationsaustausch	Interne Webseiten

## 7. Weitere Bezüge transnationales Unternehmen

Fall	Zeile	Paraphrase	Kategorie
A	172-182	Eigene Fachkompetenz nicht bewusst aber grundsätzlich vorstellbar	Fachkompetenz
B	137-148	Eigene Fachkompetenz nicht bewusst und auch schwer umsetzbar durch hohe Individualität; für neue tools macht es eventuell Sinn, da die templates gleich sein werden	Fachkompetenz
C	134-153	Fachkompetenz bisher nicht bewusst aber grundsätzlich vorstellbar	Fachkompetenz

D	87	Fachkompetenz bisher nicht bewusst	Fachkompetenz
E	191-201	Fachkompetenz vorstellbar; kurze Ausführung an konkretem Beispiel („lean in der Fertigung“)	Fachkompetenz
F	120-140	Fachkompetenz vorstellbar; kurze Ausführung an konkretem Beispiel (Kreativitätsworkshops)	Fachkompetenz
G	117-120	Fachkompetenz vorstellbar; kurze Ausführung an konkretem Beispiel (Kampagnen)	Fachkompetenz
G	122-131	Fachkompetenz vorstellbar	Fachkompetenz
J	194-199	Fachkompetenz nicht bewusst aber grundsätzlich vorstellbar; zukünftige Tiefe jedoch unklar aufgrund verschiedener Regelungen	Fachkompetenz

# LEBENS LAUF

## **PERSÖNLICHE ANGABEN**

---

Name: Kristin Barbaros  
E-Mail: kristin.barbaros@gmail.com  
Geburtsdaten: 31.08.1989 in Halberstadt

## **AUSBILDUNG**

---

09/2014 – heute **Türkisch-Deutsche Universität Istanbul/  
Universität Passau** (Doppelstudium)  
M.A. Interkulturelles Management/Kulturwirtschaft

10/2010 – 03/2014 **Otto-von-Guericke Universität Magdeburg**  
B.A. Sozialwissenschaften

09/2002 – 08/2008 **Gymnasium Martineum Halberstadt**  
Abschluss: Abitur

## **ARBEITSERFAHRUNG**

---

10/2017 – heute IT Recruiting Consultant, Berlin

Berlin, Dezember 2018