

Praxisnahe
Forschung mit und
für Unternehmen

Veränderung und Innovation in KMU

COMPETENCE CENTER FOR
SMEs & STRATEGIC CHANGE



Das Forschungsprojekt

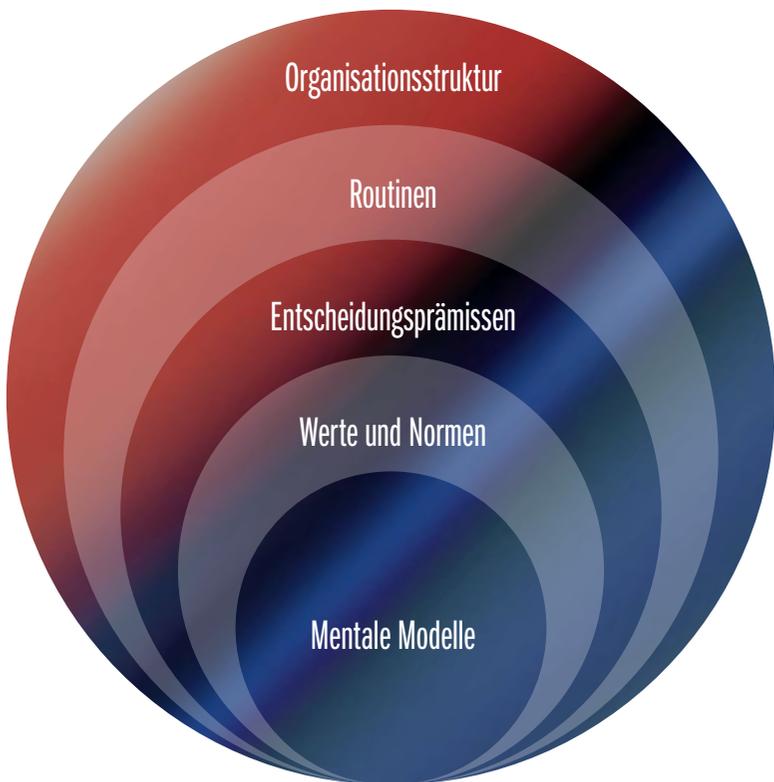
Digitalisierung, Internationalisierung, flexible Arbeitsplätze: Unternehmen aus allen Branchen sind immer stärker gezwungen, alte Pfade zu verlassen und neben technologiegetriebenen Innovationen auch neue Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln.

Dies erfordert einen nicht einfach zu bewältigenden, tief greifenden Wandel. Oft verlaufen Veränderungen sprichwörtlich im Sand. Das liegt häufig daran, dass nicht berücksichtigt wird, wie das Unternehmen im Umgang mit Veränderungen »tickt«. Jedes Unternehmen hat seine eigene Art und Weise, mit Veränderungen umzugehen und Fragen wie »Wer darf Veränderungsideen einbringen?«, »Wie werden Veränderungen im Detail umgesetzt?«, »Wie wird mit Widerständen umgegangen?« zu behandeln.

Um innovativ und wettbewerbsfähig zu sein, müssen KMU ihre Ressourcen, Abläufe und Kompetenzen zielgerichtet und strategisch geplant weiterentwickeln. Das Competence Center for SMEs & Strategic Change der FHWien der WKW fokussierte in einem durch die Stadt Wien geförderten, angewandten Forschungsprojekt auf die Diagnose der Branchen- und Veränderungslogik von KMU*. Will man diese nachhaltig stärken und Innovationsblockaden identifizieren und verringern, muss die »Organisationslogik« berücksichtigt werden.

* KMU (kleine und mittlere Unternehmen) bzw. SMEs (small and medium-sized enterprises) sind Betriebe mit 11 bis 249 Beschäftigten.

Die Struktur einer Organisationslogik



Die Rolle der Organisationslogik in Veränderungsprozessen

Die Organisationslogik fungiert als eine Art kognitive Landkarte der Organisation, die die größtenteils impliziten »Spielregeln« im Umgang mit Veränderungen definiert. Ein bewusster Umgang mit diesen Spielregeln kann Probleme verhindern und die Umsetzung von Veränderungen erleichtern.

Die Darstellung veranschaulicht die Struktur einer Organisationslogik. Im Kern besteht sie aus mentalen Modellen, welche durch die Interpretation von Erfahrung und Wissen entstehen. Sie beinhalten u. a. Erklärungen für Ursache-Wirkung-Zusammenhänge (z. B.: »Wenn ich ein neues Produkt einführe, dann wird der Umsatz steigen«).

Mentale Modelle werden häufig von mehr oder weniger bewussten Werten gesteuert (Langzeitorientierung ist z. B. ein typischer Wert in Familienunternehmen). Werte wirken oft als unbewusste Entscheidungsprämissen. Langzeitorientierung in Familienunternehmen beeinflusst beispielsweise nicht nur strategische Entscheidungen, sondern auch Personalentscheidungen.

Mentale Modelle, Werte und Entscheidungsprämissen operieren nicht isoliert voneinander. Durch ihr Zusammenwirken entstehen einzigartige Entscheidungs- und Verhaltensmuster in einer Organisation. In Abhängigkeit von diesen mentalen Komponenten schlägt sich Organisationslogik ebenso in Handlungen, Prozessen und Strukturen nieder. Das mentale Modell, laut dem eine Standardisierung von Prozessen »Bürokratie« bedeutet, kann z. B. zu Effizienzverlust führen und Konflikte in der Organisation verursachen.

Das Diagnoseverfahren

Die Organisationslogik steuert die Innovations- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens, die sich aus unterschiedlichen strategischen Kompetenzen zur Wahrnehmung von Chancen, zur Entwicklung von Innovationsideen und zur Umsetzung von Veränderungen zusammensetzt. Ein eigens entwickelter psychometrischer Test wurde angewendet, um diese Kompetenzen zuverlässig in KMU zu messen (www.kmu-in-veraenderung.at).

Um den Zusammenhang zwischen der Organisationslogik und den strategischen Kompetenzen zu untersuchen, wurde darüber hinaus eine Längsschnittstudie mit fünf KMU aus Wien und Umgebung durchgeführt, eine sogenannte Multiple Case Study. Dabei wurden pro KMU sieben bis zwölf Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden geführt (insgesamt 51 Interviews), Beobachtungen dokumentiert und Dokumente analysiert. Dadurch konnte eine reichhaltige Datenbasis generiert werden.

Diese Daten wurden systematisch ausgewertet und den KMU präsentiert. Im Vordergrund standen die Diagnose der Organisationslogik sowie eine Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Stärkung der Innovations- und Veränderungsfähigkeit. Die Diagnose der Organisationslogik beruht auf einer eigens entwickelten Methode, die sich auf ein intuitionsbasiertes Interpretationsverfahren stützt. Es folgten jeweils zwei Workshops, in deren Rahmen Veränderungen der Entscheidungs- und Handlungsmuster initiiert wurden. Nach ca. einem Jahr wurde evaluiert, inwieweit die gesetzten Maßnahmen eine Stärkung der Innovations- und Veränderungsfähigkeit bewirkt haben.

Die Ergebnisse

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Kompetenzen der Innovations- und Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich von der Organisationslogik gesteuert werden. Die zentralen Ergebnisse des Projekts sind:

- Jedes Unternehmen zeigt eine einzigartige Logik, die musterhaft den Umgang mit Innovation und Veränderungen steuert, keine Logik gleicht der anderen.
- Logik entsteht mit der Gründung und entwickelt sich im Zeitverlauf. Die Geschichte des Unternehmens sowie gegenwärtige strategische Bedingungen prägen die aktuelle Logik eines Unternehmens.
- Logik steuert vor allem die strategischen Entscheidungen von Unternehmen durch oftmals implizite Entscheidungsregeln.
- Eine Diagnose der Logik erfordert eine ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens, u. a. auch die Auseinandersetzung mit dessen Geschichte.
- Wer die Logik kennt, kann diese in Innovations- und Veränderungsprozessen nutzen bzw. Blockaden in diesen Prozessen lösen.
- Typische Blockaden bei KMU sind Spannungsfelder zwischen widersprüchlichen Logikelementen: z.B. Tradition vs. Innovation in Familienunternehmen, Struktur vs. Chaos in kleinen Unternehmen, Standardisierung vs. Flexibilität etc.
- Jedes Unternehmen kann sich mit seiner Logik auseinandersetzen und diese bewusst für Lern- und Veränderungsprozesse nutzen und steuern.

Das Team



FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Christina Schweiger

gründete das Kompetenzzentrum und leitet das Team seit 2013. Die Betriebswirtin und Wirtschaftspädagogin leitet außerdem den Studienbereich Human Resources & Organization der FHWien der WKW.



FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Barbara Kump

hat als Co-Leiterin das Kompetenzteam aufgebaut. Aktuell unterstützt sie als Kooperationspartnerin das Team vor allem forschend und arbeitet am Institut für KMU-Management an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Dr.ⁱⁿ Renate Kratochvil

ist Researcherin und leitete die Längsschnittstudie am Kompetenzzentrum. Ihre Dissertation hat sie auf der Wirtschaftsuniversität Wien absolviert. Sie ist seit 2017 Teil des Teams.



Mag. Alexander Engelmann

ist Psychologe und arbeitet seit 2013 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Team. Er ist im Endstadium seiner Dissertation am Institute for Small Business Management and Entrepreneurship an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Marie Czuray, M.A.

unterstützt seit Kurzem das Team. Die Soziologin ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Corporate Governance & Business Ethics an der FHWien der WKW.



Das Forschungsprojekt »Strategische Innovations- und Veränderungsfähigkeit von KMU« (Projektlaufzeit: 2017–2019) wird durch die MA23 der Stadt Wien gefördert.



Die FHWien der WKW ist Mitglied der international hoch angesehenen UN-Initiative »Principles of Responsible Management Education« (PRME). Ein besonderes Anliegen dabei ist, Prinzipien eines verantwortungsvollen und nachhaltigen Managements im Bewusstsein und Handeln der Studierenden zu stärken.



Die FHWien der WKW ist Österreichs führende Fachhochschule für Management und Kommunikation.

Für mehr Info
QR-Code
scannen:

Competence Center SMEs & Strategic Change

Research Cluster | FHWien der WKW | Währinger Gürtel 97, 1180 Wien | Österreich
Tel.: +43 1 476 77-5765 | sme.change@fh-wien.ac.at | www.kmu-in-veraenderung.at

