11 Literaturverzeichnis


© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018
M. Wiener, Open Foresight und Unternehmenskultur, https://doi.org/10.1007/978-3-658-19470-3


12 Anhang

Interviewleitfaden – Fallauswahl Studie 1

(1) Rahmenbedingungen

_Bevor wir mit dem eigentlichen Interview beginnen, habe ich noch einige Fragen zu Ihrer Person._

<table>
<thead>
<tr>
<th>In welcher Funktion und in welcher Abteilung sind Sie im Unternehmen tätig?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen und seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Innovationsmanagement bzw. ist Foresight auch ein Thema?</th>
</tr>
</thead>
</table>

_Einleitend möchte ich Ihnen einige Fragen zum Unternehmen stellen._

**Begriffliche Klärung**

Die Beschäftigung mit zukünftigen Entwicklungen wird häufig **Zukunftsmanagement** oder **Foresight** genannt. Unter Foresight wird eine Methode verstanden, mit der schwache Signale über Trends identifiziert und mögliche zukünftige Chancen und Risiken mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf ermittelt werden sollen.

**Welchen Begriff verwenden Sie hierfür in Ihrem Unternehmen?**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Werden bei Ihnen im Unternehmen Foresight-Aktivitäten betrieben?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beschreiben Sie bitte das Hauptprodukt Ihres Unternehmens. Produktlebenszyklus?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wie lange dauert es von der Idee bis zum Produkt (Time-to-market)?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wie würden Sie die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens einschätzen?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wie wichtig würden Sie Innovationen zum einen für den Geschäftserfolg des Unternehmens und zum anderen für die Branche im Allgemeinen einordnen?</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Welches sind Ihrer Meinung nach die größten externen und internen Herausforderungen, die auf Ihr Unternehmen zukommen?</th>
</tr>
</thead>
</table>

(2) Zielsetzung und Motivation

_Wurde Open Innovation als neue Form des Innovationsprozesses bei Ihnen schon einmal angedacht? Warum bzw. warum nicht?_
**Open-Innovation** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der bisher geschlossene Innovationsprozess nun nach Außen geöffnet wird um gemeinsam mit Externen innovative Ideen (z.B. für neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle), zu generieren, entwickeln, oder vermarkten.

Wurde Open Foresight als neue Form des Foresight-Prozesses bei Ihnen schon einmal angedacht? Warum bzw. warum nicht?

**Open Foresight** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der bisher geschlossene Foresight-Prozess nun geöffnet wird, um so, zukünftige Entwicklungen und Trends (z.B. über bestimmte Technologien oder Marktregionen) zu antizipieren, bestehende Denkmodelle zu erweitern und neues Know-how zu generieren (auch bekannt als kooperative Früherkennung).

(3) **Foresight Prozess**

Als nächstes interessiert mich, wie der Foresight-Prozess normalerweise abläuft (d.h. der gesamte Ablauf von der Vorbereitung, Datengewinnung über die Interpretation, der Vermittlung/Präsentation bis zur schlussendlichen Aktion).

Beschreiben Sie bitte, wie dieser Ablauf normalerweise aussieht und ob bzw. in welchen Phasen Sie mit Externen kooperieren? Mit wem wird kooperiert?

Wer sind die **Beteiligten** (Personen oder Abteilungen) im (Open) Foresight-Prozess?

Werden die Ergebnisse des (Open)Foresight Prozesses in Ihrem Unternehmen auch tatsächlich genutzt? Und wie wird diese Nutzung überprüft?

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?

War diese Kooperationen nützlich? Wie wurde sich ausgetauscht? Worauf sollte bei zukünftigen Projekten mehr Wert gelegt werden?

Wie wird Know-how geschützt?
Interviewleitfaden – Studie 1

(1) Rahmenbedingungen

Bevor wir mit dem eigentlichen Interview beginnen, habe ich noch einige Fragen zu Ihrer Person.

In welcher Funktion und in welcher Abteilung sind Sie im Unternehmen tätig?

Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen und seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Innovationsmanagement bzw. ist Foresight auch ein Thema?

Einleitend möchte ich Ihnen einige Fragen zum Unternehmen stellen.

Begriffliche Klärung


Welchen Begriff verwenden Sie hierfür in Ihrem Unternehmen?

Werden bei Ihnen im Unternehmen Foresight-Aktivitäten betrieben?

Beschreiben Sie bitte das Hauptprodukt Ihres Unternehmens.
Produktlebenszyklus?
Wie lange dauert es von der Idee bis zum Produkt (Time-to-market)?

Wie würden Sie die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens einschätzen?
Wie wichtig würden Sie Innovationen zum einen für den Geschäftserfolg des Unternehmens und zum anderen für die Branche im Allgemeinen einordnen?

Welches sind Ihrer Meinung nach die größten externen und internen Herausforderungen, die auf Ihr Unternehmen zukommen?

(2) Zukunftsmanagement und Innovationsstrategie heute

Wurde Open Innovation als neue Form des Innovationsprozesses bei Ihnen schon einmal angedacht? Warum bzw. warum nicht?
**Open-Innovation** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der bisher geschlossene Innovationsprozess nun nach Außen geöffnet wird um gemeinsam mit Externen innovative Ideen (z.B. für neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle), zu generieren, entwickeln, oder vermarkten.

Wurde Open Foresight als neue Form des Foresight-Prozesses bei Ihnen schon einmal angedacht? Warum bzw. warum nicht?

**Open Foresight** bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der bisher geschlossene Foresight-Prozess nun geöffnet wird, um so, zukünftige Entwicklungen und Trends (z.B. über bestimmte Technologien oder Marktregionen) zu antizipieren, bestehende Denkmodelle zu erweitern und neues Know-how zu generieren (auch bekannt als kooperative Früherkennung).

(3) **Foresight Prozess – Stärken, Schwächen und mögliche Entwicklungen**

Als nächstes interessiert mich, wie der Foresight-Prozess normalerweise abläuft (d.h. der gesamte Ablauf von der Vorbereitung, Datengewinnung über die Interpretation, der Vermittlung/Präsentation bis zur schlussendlichen Aktion).

Beschreiben Sie bitte, wie dieser Ablauf normalerweise aussieht und welche Faktoren in den einzelnen Phasen relevant sind?

Wer sind die **Beteiligten** (Personen oder Abteilungen) im Open Foresight-Prozess?

Werden die Ergebnisse des Foresight Prozesses in Ihrem Unternehmen auch tatsächlich genutzt? Und wie wird diese Nutzung überprüft?

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?


Wie wird Know-how geschützt?

Wie sind die (Open) Innovations- und (Open) Foresight-Aktivitäten in Ihr Unternehmen eingebettet? Sind diese Aktivitäten zentral oder dezentral? Wo sind die Aktivitäten angesiedelt?
Handelte es sich bei den Foresight-Aktivitäten um eine einmalige Sache?

Welche Gründe sprachen für/gegen die Öffnung des Prozesses?

a) Was **bewirkt** (Open) Foresight in Ihrem Unternehmen?
b) Und **was sollte** es bewirken?

Ich lese Ihnen nun **eine Aussagen zu Open Foresight-Aktivitäten** vor. Inwieweit treffen diese Ihrer Ansicht nach zu?

- Open Foresight-Aktivitäten erweitern die Kompetenz unseres Unternehmens.
- Die Open Foresight-Aktivitäten führen dazu, dass unser Unternehmen stärker proaktiv handelt.
- Der Open Foresight-Outcome wird auch tatsächlich genützt.
- Open Foresight-Aktivitäten erhöhen die Planungssicherheit unseres Unternehmens.
- Durch Open Foresight wurden wir auf Entwicklungen aufmerksam, die wir sonst übersehen hätten.
- Open Foresight-Aktivitäten erhöhen das Innovationspotential unseres Unternehmens.
- Open Foresight-Aktivitäten erweitern das strategische Handlungspotential unseres Unternehmens.
- Open Foresight-Aktivitäten bewirken bei uns ein Out-of-the-box-Denken.
- Durch die gemeinsamen Foresight-Aktivitäten mit anderen Unternehmen konnten Ressourcen gespart werden.

**Was sind Ihrer Erfahrung nach die zentralen Erfolgsfaktoren** für Open Foresight

(4) **Unternehmenskultur**

Wie würden Sie die Unternehmenscharakteristika beschreiben?

Welcher Führungsstil wird im Unternehmen gelebt?

Für welche Werte steht das Unternehmen ein?

Was hat sich in Ihrem Unternehmen seit der Öffnung für Open Foresight verändert?
### Interviewleitfaden – Studie 2

**(1) Rahmenbedingungen**

*Bvor wir mit dem eigentlichen Interview beginnen, habe ich noch einige Fragen zu Ihrer Person.*

<table>
<thead>
<tr>
<th>In welcher Funktion und in welcher Abteilung sind Sie im Unternehmen tätig?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen und seit wann beschäftigen Sie sich mit dem Thema Innovationsmanagement bzw. ist Foresight auch ein Thema?</td>
</tr>
<tr>
<td>Einleitend möchte ich Ihnen einige Fragen zum Unternehmen stellen.</td>
</tr>
<tr>
<td>Beschreiben Sie bitte das Hauptprodukt Ihres Unternehmens. Produktlebenszyklus?</td>
</tr>
<tr>
<td>Wie lange dauert es von der Idee bis zum Produkt (Time-to-market)?</td>
</tr>
<tr>
<td>Wie würden Sie die Wettbewerbsposition Ihres Unternehmens einschätzen? Wie wichtig würden Sie Innovationen zum einen für den Geschäftserfolg des Unternehmens und zum anderen für die Branche im Allgemeinen einordnen?</td>
</tr>
<tr>
<td>Welches sind Ihrer Meinung nach die größten externen und internen Herausforderungen, die auf Ihr Unternehmen zukommen?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Begriffliche Klärung Open Foresight**

**(2) Open Foresight Prozess**

*Als nächstes interessiert mich, wie das Open Foresight-Projekt abgelaufen ist bezüglichweise normalerweise abläuft (d.h. der gesamte Ablauf von der Vorbereitung (Partnerselektion, etc.), Datengewinnung über die Interpretation, der Vermittlung/Präsentation bis zur schlussendlichen Aktion).*

| Beschreiben Sie bitte, wie dieser Ablauf normalerweise aussieht und welche Faktoren in den einzelnen Phasen relevant sind? |
| Wer sind die Beteiligten (Personen oder Abteilungen) im Open Foresight-Projekt? |
| Werden die Ergebnisse des Open Foresight-Projekts in Ihrem Unternehmen auch tatsächlich genutzt? Und wie wird diese Nutzung überprüft? |
Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen?
Mit wem haben Sie kooperiert? Sind diese Kooperationen nützlich? Wie wurde sich ausgetauscht? Worauf sollte bei zukünftigen Projekten mehr Wert gelegt werden?

Wie wird Know-how geschützt?

Wie sind die (Open) Innovations- und (Open) Foresight-Aktivitäten in Ihr Unternehmen eingebettet? Sind diese Aktivitäten zentral oder dezentral? Wo sind die Aktivitäten angesiedelt?
Handelte es sich bei den Foresight-Aktivitäten um eine einmalige Sache?

Welche Gründe sprachen für die Öffnung des Prozesses?

a) Was bewirkt Open Foresight in Ihrem Unternehmen?
b) Und was sollte es bewirken?

Ich lese Ihnen nun einige Aussagen zu Open Foresight-Aktivitäten vor. Inwieweit treffen diese Ihrer Ansicht nach zu?

- Open Foresight-Aktivitäten erweitern die Kompetenz unseres Unternehmens.
- Die Open Foresight-Aktivitäten führen dazu, dass unser Unternehmen stärker proaktiv handelt.
- Der Open Foresight-Outcome wird auch tatsächlich genützt.
- Open Foresight-Aktivitäten erhöhen die Planungssicherheit unseres Unternehmens.
- Durch Open Foresight wurden wir auf Entwicklungen aufmerksam, die wir sonst übersehen hätten.
- Open Foresight-Aktivitäten erhöhen das Innovationspotential unseres Unternehmens.
- Open Foresight-Aktivitäten erweitem das strategische Handlungspotential unseres Unternehmens.
- Open Foresight-Aktivitäten bewirken bei uns ein Out-of-the-box-Denken.
- Durch die gemeinsamen Foresight-Aktivitäten mit anderen Unternehmen konnten Ressourcen gespart werden.

Was sind Ihrer Erfahrung nach die zentralen Erfolgsfaktoren für Open Foresight?
(3) Kultur, Einstellung und Top-Management

Welches Ansehen/Akzeptanz hat Open Foresight im Unternehmen? Werden die Ergebnisse des Open Foresights geschätzt und angenommen?

Warum glauben Sie werden die „Foresighter“ und ihre Ideen akzeptiert bzw. eher abgelehnt?

Welche Rolle spielt das Top-Management im Zusammenhang mit Open Foresight? Welche Rolle sollte es haben?

Welche Erwartungen hat das Top-Management an das Open Foresight-Team?

Wie sollte Ihrer Ansicht nach das Open Foresight-Team idealer Weise personell zusammengesetzt sein? Homogen, oder eher heterogen? Gibt es Dimensionen wo Homogenität bzw. Heterogenität besonders förderlich / hemmend ist?

(4) D-OCAI Fragebogen – Soll Kultur
Fragen des D-OCAI


Sie haben insgesamt 100 Punkte pro Aussage zu vergeben. Teilen Sie diese 100 Punkte bitte jeweils auf die 4 Antwortalternativen auf. Die höchste Punktezahl geben Sie jener Alternative, welche am stärksten auf Ihr Unternehmen zutrifft.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dominante Charakteristika</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Das Unternehmen besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Es ist wie eine große Familie. Die Mitarbeiter scheinen viel miteinander zu teilen.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Das Unternehmen ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeiter sind bereit, etwas zu wagen.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Das Unternehmen ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeiter sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus.</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Das Unternehmen ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeiter.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Umgang mit den Mitarbeitern</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch persönliche Freiheiten und Kreativitätsförderung.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch hohe Ansprüche und Konkurrenzdenken.</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Führungsstil</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Betreuung, Unterstützung und/oder Förderung.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Unternehmertum, Innovation und/oder Risikobereitschaft.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Das Unternehmen versteht unter Führungsstil einen sachlichen, energischen und/oder ergebnisorientierten Fokus.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Koordination und/oder Organisation, wobei stets die Effizienz im Vordergrund steht.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kohäsion der Organisation</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Leistungsbezugschaft und Erfolg. Das Gewinnen - Wollen ist sehr wichtig.</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Das Unternehmen wird zusammengehalten durch transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategische Ausrichtung</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Das Unternehmen legt Wert auf menschliche Entwicklung. Hohe Vertrauen, Offenheit und Partizipation werden hoch gehalten.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Das Unternehmen legt Wert auf das Erwerben neuer Ressourcen und das Schaffen neuer Herausforderungen. Innovationsfreude und die Suche nach Chancen haben einen hohen Stellenwert.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Das Unternehmen legt Wert auf wettbewerbsorientierte Handlungen und auf Leistung. Die Erreichung ambitionierter Ziele und die Gewinnung von Marktanteilen sind dominant.</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Das Unternehmen legt Wert auf Performance und Stabilität. Effizienz, Kontrolle und stabile Prozesse sind wichtig.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Das Unternehmen legt Wert auf wettbewerbsorientierte Handlungen und auf Leistung. Die Erreichung ambitionierter Ziele und die Gewinnung von Marktanteilen sind dominant.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erfolgskriterien</th>
<th>Punkte</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Das Unternehmen definiert Erfolg über die Entwicklung menschlicher Ressourcen und den Mitarbeiterzusammenhalt.</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Das Unternehmen definiert Erfolg über einzigartige oder neue Produkte. Das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein.</td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Das Unternehmen definiert Erfolg über Marktgewinne und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen.</td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Das Unternehmen definiert Erfolg über Rationalisierung der Abläufe. Wichtig sind koordinierte Planung, reibungslose Prozesse und zuverlässige Leistungserbringung.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Beispielfrage der Online-Erhebung