

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XVII
Anhangsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXI
Statistische Symbolik .....	XXV
1. Einführung.....	1
1.1 Zur Bedeutung der Problemstellung.....	1
1.1.1 Bedeutung von Innovationen .....	1
1.1.2 Ausgewählte Entwicklungstendenzen im Umfeld der SBB .....	3
1.1.2.1 Politisch-rechtliche Entwicklungen .....	3
1.1.2.2 Technologische Entwicklungen.....	5
1.1.2.3 Ökonomische Entwicklungen.....	8
1.1.3 Ausgewählte innovationsrelevante Unternehmensmerkmale der SBB .....	12
1.1.3.1 Veraltetes Produktionssystem.....	12
1.1.3.2 Vernetzung (Verbundproduktion) .....	13
1.1.3.3 Kooperationen.....	13
1.1.3.4 Beamten-gesetz und Beamtenordnung .....	15
1.1.3.5 Abhängigkeit vom Bund.....	15
1.1.3.6 Finanzielle Lage.....	17
1.1.4 Überblick über den Stand der Innovationsforschung .....	19
1.2 Auswahl und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes .....	20
1.3 Fragestellungen und Zielsetzungen der Arbeit.....	21
1.4 Methodisches Grundverständnis .....	23
1.5 Aufbau der Arbeit.....	26
2. Grundlagen der Arbeit.....	29
2.1 Innovation .....	29
2.1.1 Objektbezogener Innovationsbegriff .....	29
2.1.2 Prozessualer Innovationsbegriff .....	32
2.1.3 Merkmale betrieblicher Innovationsaufgaben .....	33
2.1.4 Verständnis des Begriffes Innovation.....	34

2.2	Innovationsmanagement.....	35
2.2.1	Management.....	35
2.2.2	Aufgaben des Innovationsmanagements .....	36
2.2.3	Verständnis des Begriffes Innovationsmanagement.....	38
2.3	Innovationsklima und verwandte Begriffe.....	39
2.3.1	Betriebsklima, Organisationsklima und Organisationskultur...40	
2.3.2	Innovationsklima.....	54
2.4	Bezugsrahmen zur Diagnose des Innovationsklimas.....	58
3.	Aufbau des Diagnoseinstrumentariums .....	65
3.1	Innovationsbereitschaft und ihre Facetten.....	68
3.1.1	Motivation.....	70
3.1.1.1	Anreize, Bedürfnisse, Motive und Motivation.....	70
3.1.1.2	Zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen ....	71
3.1.2	Werte, Einstellungen und soziale Normen .....	82
3.1.2.1	Begriffsverständnis .....	82
3.1.2.2	Innovationsförderliche Ausprägungen im Wertsystem .....	86
3.1.2.2.1	Stellenwert der Kreativität und Innovation im Wertsystem .....	86
3.1.2.2.2	Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Entwicklung.....	87
3.1.2.2.3	Misserfolgstoleranz .....	88
3.1.2.2.4	Mitarbeiterorientierung .....	91
3.1.2.2.5	Unterstützung für Promotoren.....	92
3.1.2.2.6	Hierarchie- und Ressortdenken .....	94
3.1.2.2.7	Information und Kommunikation.....	95
3.1.2.2.8	Zivilcourage-, Streit- und Konfliktkultur.....	97
3.2	Innovationsfähigkeit und ihre Facetten .....	101
3.2.1	Kreativität.....	102
3.2.1.1	Begriffsverständnis.....	103
3.2.1.2	Überblick über den Stand der Kreativitätsforschung .....	103
3.2.1.3	Kreativitätsförderliche Bedingungen.....	107
3.2.1.3.1	Ermunterung, Ermutigung und Unterstützung zur Kreativität .....	107
3.2.1.3.2	Grosszügige Ressourcenausstattung .....	108
3.2.1.3.3	Vielfältige Arbeitsinhalte und grosse Autonomie .....	110
3.2.1.3.4	Organisatorische Regelungen und Strukturen .....	112
3.2.1.3.5	Führungsverhalten .....	115
3.2.1.3.6	Kreativitätsbarrieren.....	117

3.2.2	Implementierungskompetenz.....	120
3.2.2.1	Abbau und Überwindung von Widerständen .....	123
3.2.2.2	Erfolgsvoraussetzungen und Ansätze der Implementierungsarbeit .....	130
3.2.2.2.1	Kommunikationsinstrumente .....	133
3.2.2.2.2	Qualifikationsinstrumente .....	137
3.2.2.2.3	Motivationsinstrumente.....	139
3.2.2.2.4	Organisationsinstrumente.....	142
3.3	Grundstruktur des Diagnoseinstrumentes .....	149
3.3.1	Anforderungen an das Instrumentarium .....	149
3.3.2	Entstehung des Diagnoseinstrumentariums .....	149
3.3.3	Leitfaden-Interviews mit unternehmensinternen Innovationsexperten .....	151
3.3.4	Dokumentenanalyse der Soll-Vorstellungen der obersten Führungskräfte .....	151
3.3.5	Schriftliche Belegschaftsbefragung .....	152
3.3.6	Methoden- und Perspektiventriangulation.....	152
4.	Leitfaden-Interviews mit Innovationsexperten der Direktionen G und P... 155	
4.1	Zielsetzung.....	155
4.2	Grundlagen der Leitfaden-Interviews.....	156
4.3	Forschungsdesign .....	159
4.3.1	Auswahl der Innovationsexperten und -projekte.....	159
4.3.2	Interviewer-Verhalten und Interview-Situation.....	161
4.4	Konstruktion des Interview-Leitfadens .....	165
4.4.1	Methodische Hinweise.....	165
4.4.2	Inhaltliche Anregungen für die Fragengenerierung.....	167
4.4.3	Überprüfung des Leitfadens auf seine Praktikabilität .....	168
4.5	Durchführung der Interviews .....	169
4.5.1	Eckdaten der Interview-Durchführung .....	169
4.5.2	Zugang zum Feld .....	169
4.5.3	Diskursverläufe.....	169
4.5.3.1	Gesprächseinstieg .....	169
4.5.3.2	Hauptphase der Interviews .....	170
4.5.3.3	Gesprächsabschluss .....	173
4.6	Vorbereitung der Auswertung .....	174
4.6.1	Ausführliches Postskriptum .....	174
4.6.2	Transkription.....	174
4.7	Auswertung der Leitfaden-Interviews.....	175
4.7.1	Zusammenfassung.....	175
4.7.2	Explikation .....	176

4.7.3	Strukturierung .....	176
4.7.3.1	Strukturierung in Tabellenform innerhalb einer Direktion .....	176
4.7.3.2	Strukturierung und Vergleich in Textform innerhalb einer Direktion .....	177
4.8	Ergebnisse Direktion G .....	179
4.8.1	Motivation .....	179
4.8.2	Werte, Grundeinstellungen und Normen .....	181
4.8.3	Kreativität .....	186
4.8.4	Implementierungskompetenz .....	190
4.9	Ergebnisse Direktion P .....	193
4.9.1	Motivation .....	193
4.9.2	Werte, Grundeinstellungen und Normen .....	196
4.9.3	Kreativität .....	200
4.9.4	Implementierungskompetenz .....	204
4.10	Direktionsübergreifender Vergleich .....	208
4.10.1	Motivation .....	209
4.10.2	Werte, Grundeinstellungen und Normen .....	210
4.10.3	Kreativität .....	211
4.10.4	Implementierungskompetenz .....	212
5.	Dokumentenanalyse der Soll-Vorstellungen der obersten Führungskräfte .....	213
5.1	Zielsetzung .....	213
5.2	Bedeutung und Merkmale von Soll-Vorstellungen .....	215
5.3	Grundlagen der Dokumentenanalyse .....	218
5.4	Auswahl der Dokumente .....	221
5.5	Angewandte Auswertungsverfahren für die Dokumente .....	222
5.5.1	Auswertungsverfahren für Kerndokumente .....	223
5.5.2	Auswertungsverfahren für übrige Dokumente .....	223
5.5.3	Dokumentenart- und gruppenübergreifender Vergleich .....	228
5.6	Ergebnisse der Dokumentenanalyse der General- direktion .....	228
5.6.1	Kerndokument „Kompass 2001“ .....	229
5.6.1.1	Kontextinformationen zum „Kompass 2001“ .....	230
5.6.1.2	Analyse des Kerndokumentes „Kompass 2001“ .....	232
5.6.2	Übrige Dokumente .....	236
5.6.2.1	Ergebnisorientierung .....	239
5.6.2.2	Innovationsorientierung .....	242
5.6.2.3	Kundenorientierung .....	244
5.6.2.4	Qualitätsorientierung .....	245
5.6.2.5	Verkehrspolitik (Rahmenbedingungen) .....	246
5.6.2.6	Sicherheitsorientierung .....	248

5.6.2.7	Mitarbeiterorientierung.....	249
5.6.2.8	Integrität des Unternehmens.....	250
5.6.2.9	Kooperationsorientierung.....	251
5.6.3	Vergleich des Kerndokumentes „Kompass 2001“ mit den übrigen Dokumenten.....	252
5.7	Ergebnisse der Dokumentenanalyse der Direktion G.....	254
5.7.1	Ergebnisorientierung.....	256
5.7.2	Kundenorientierung.....	258
5.7.3	Innovationsorientierung.....	259
5.7.4	Qualitätsorientierung.....	261
5.7.5	Kooperationsorientierung.....	262
5.8	Ergebnisse der Dokumentenanalyse der Direktion P.....	264
5.8.1	Kerndokument „Vademekum für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Personenverkehr“.....	264
5.8.2	Übrige Dokumente.....	268
5.8.2.1	Kundenorientierung.....	270
5.8.2.2	Ergebnisorientierung.....	272
5.8.2.3	Innovationsorientierung.....	274
5.8.2.4	Qualitätsorientierung.....	276
5.8.3	Vergleich des Kerndokumentes „Vademekum“ mit den übrigen Dokumenten.....	278
5.9	Gruppenübergreifender Vergleich der Soll-Vorstellungen.....	279
5.9.1	Rangfolgen der Soll-Vorstellungen auf Basis der Anzahl Nennungen.....	279
5.9.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Soll- Vorstellungen in den Dokumenten der GD, Direktion G und P.....	281
6.	Schriftliche Belegschaftsbefragung in den Direktionen G und P.....	285
6.1	Zielsetzungen der schriftlichen Belegschaftsbefragung.....	285
6.2	Grundlagen der schriftlichen Belegschaftsbefragung.....	286
6.3	Forschungsdesign.....	290
6.3.1	Auswahl der Untersuchungsteilnehmer.....	290
6.3.2	Pretest.....	291
6.3.3	Charakterisierung der Erhebungsunterlagen.....	292
6.3.4	Massnahmen zur Erhöhung der Rücklaufquote.....	293
6.3.5	Durchführung der schriftlichen Belegschaftsbefragung.....	294
6.3.6	Rückmeldung der Ergebnisse.....	295
6.4	Datenübertragung.....	296
6.5	Datenanalyse.....	298
6.5.1	Methodengruppen.....	298
6.5.1.1	Deskriptive und induktive Statistik.....	298
6.5.1.2	Uni-, bi- und multivariate Datenanalyse.....	299
6.5.1.3	Unterscheidung der Verfahren nach Skalenniveau ..	300

6.5.2	Angewandte statistische Verfahren .....	302
6.5.2.1	Deskriptive Statistik.....	302
6.5.2.2	Masszahlen der zentralen Tendenz.....	302
6.5.2.3	Masszahlen der Dispersion (Streuung).....	303
6.5.2.4	Methoden der bivariaten Datenanalyse .....	304
6.6	Ergebnisse der Belegschaftsbefragung in den Direktionen G und P .....	307
6.6.1	Merkmale der Befragten .....	308
6.6.1.1	Alter .....	308
6.6.1.2	Zugehörigkeitsdauer zu einer Direktion .....	309
6.6.1.3	Hierarchische Struktur .....	309
6.6.2	Motivation .....	311
6.6.3	Werte und Grundeinstellungen .....	319
6.6.4	Kreativität.....	331
6.6.5	Implementierungskompetenz.....	340
7.	Gestaltungsansätze zur Verbesserung des Innovationsklimas .....	353
7.1	Erkenntnisse und Gestaltungsansätze aus den personenbezogenen Daten .....	353
7.2	Erkenntnisse und Gestaltungsansätze zur „Motivation“ .....	355
7.3	Erkenntnisse und Gestaltungsansätze zu den „Werten, Einstellungen und Normen“ .....	357
7.4	Erkenntnisse und Gestaltungsansätze zur „Kreativität“ .....	361
7.5	Erkenntnisse und Gestaltungsansätze zur „Implementierung“ .....	365
8.	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	373
Anhang	.....	379
Literatur- und Quellenverzeichnis.....		407
Stichwortverzeichnis .....		435

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bezugsrahmen .....	59
Abbildung 2: Anreizarten des Betrieblichen Anreizsystems .....	73
Abbildung 3: Allgemeine Symptome für Widerstand .....	127
Abbildung 4: Akzeptanzfaktoren .....	133
Abbildung 5: Spektrum der Kommunikationsinstrumente .....	135
Abbildung 6: Spektrum der Motivationsinstrumente bei der Implementierung .....	141
Abbildung 7: Beteiligungsgrade .....	145
Abbildung 8: Untersuchungsdesign – empirischer Teil .....	150
Abbildung 9: Definition der Grundelemente des axialen Kodierens .....	227
Abbildung 10: „Kompass 2001“ .....	229
Abbildung 11: Rücklauf der Fragebogen .....	294
Abbildung 12: Beispiel für die Kodierung .....	296
Abbildung 13: Auszug aus der Datenmatrix .....	297
Abbildung 14: Altersverteilung .....	308
Abbildung 15: Zugehörigkeitsdauer zu einer Direktion .....	309
Abbildung 16: Verteilung nach Hierarchieebenen .....	310
Abbildung 17: Zufriedenheit mit den betrieblichen Anreizen .....	312
Abbildung 18: Antworthäufigkeiten für zwei betriebliche Anreize in der Direktion G .....	313
Abbildung 19: Einflussmöglichkeiten auf die Anreize in Abhängigkeit von der Hierarchieebene .....	315
Abbildung 20: Einflussmöglichkeiten auf die Anreize in den Direktionen G und P .....	316
Abbildung 21: Geforderte Werte und Grundeinstellungen .....	320
Abbildung 22: Antworthäufigkeiten für das Statement „Die oberste Führung unserer Direktion fordert ein Umfeld, das Fehler beim Experimentieren mit neuen Ideen zulässt“ .....	321
Abbildung 23: Antworthäufigkeiten für das Statement „Die oberste Führung in unserer Direktionen fordert mehr Geduld im Zusammenhang mit Neuerungen“ .....	322
Abbildung 24: Innovationsförderliche, tatsächlich gelebte Werte .....	324
Abbildung 25: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion setzt man sich für Neuerungen ein“ .....	325

Abbildung 26: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion werden Querdenker unterstützt, z. B. mit einem grossen Handlungsspielraum“ .....	326
Abbildung 27: Innovationshemmende, tatsächlich gelebte Werte .....	327
Abbildung 28: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion ist die Zusammenarbeit durch Abteilungsegoismus geprägt“ .....	328
Abbildung 29: Ausgewählte gelebte Werte in Abhängigkeit von der Hierarchie am Beispiel der Direktion P .....	329
Abbildung 30: Innovationsbezogene Werthaltungsprofile in den Direktionen P und G .....	330
Abbildung 31: Kreativitätsfördernde Faktoren .....	333
Abbildung 32: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion wird die Kreativität gefördert durch Freiräume für kreative Aufgaben, z. B. durch Freistellung von Routinearbeiten“ .....	334
Abbildung 33: Kreativitätsförderliche Faktoren in Abhängigkeit von der Hierarchie am Beispiel der Direktion P .....	335
Abbildung 34: Kreativitätshemmende Faktoren .....	337
Abbildung 35: Kreativitätshemmende Faktoren in Abhängigkeit von der Hierarchie am Beispiel der Direktion P .....	339
Abbildung 36: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion wird die Umsetzung von neuen Ideen gebremst durch Aktionismus“ .....	340
Abbildung 37: Umsetzungsbremsen bei neuen Ideen .....	341
Abbildung 38: Einbezug von Betroffenen .....	344
Abbildung 39: Häufigkeitsverteilung für das Statement „Betroffene werden in unserer Direktion nicht einbezogen, da die Ideen in einem kleinen Kreis ausgearbeitet und plötzlich unwiderruflich eingesetzt werden (= ‚Bombenwurfstrategie‘)“ .....	345
Abbildung 40: Einbezug von Betroffenen in Abhängigkeit von der Hierarchie am Beispiel der Direktion G .....	346
Abbildung 41: Zeitpunkt des Einbezugs von Betroffenen .....	348
Abbildung 42: Typische Reaktionen auf Widerstände .....	349
Abbildung 43: Häufigkeitsverteilung für das Statement „In unserer Direktion reagiert man auf Widerstände mit Fakten schonungslos offenlegen“ .....	350

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Entwicklung der Verkehrsanteile im Schienen- und Strassengüterverkehr in der Schweiz.....	8
Tabelle 2:	Entwicklung der Verkehrsanteile im Personenverkehr von Schiene, privatem Strassenverkehr und Luftfahrt in der Schweiz....	9
Tabelle 3:	Vergleich konzeptioneller Elemente der Organisationskultur und des Organisationsklimas .....	51
Tabelle 4:	Facettenanalyse des Innovationsklimas und verwandter Begriffe .....	56
Tabelle 5:	Innovationskultur-Werthaltungsraster .....	100
Tabelle 6:	Anforderungsprofil für die Auswahl der Innovationsexperten.....	160
Tabelle 7:	Anforderungsprofil für die Auswahl der Innovationsprojekte .....	161
Tabelle 8:	Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit.....	177
Tabelle 9:	Auswahlkriterien für die Dokumente.....	222
Tabelle 10:	Beispiel für das offene Kodieren .....	225
Tabelle 11:	Gegenstandsbereiche und Anspruchsniveaus des „Kompasses 2001“ .....	232
Tabelle 12:	Thematische Struktur der geforderten Werte, Einstellungen und Normen der GD (Häufigkeiten in Klammern).....	238
Tabelle 13:	Thematische Struktur der geforderten Werte, Einstellungen und Normen in der Direktion G (Häufigkeiten in Klammern) .....	255
Tabelle 14:	Thematische Struktur der geforderten Werte, Einstellungen und Normen in der Direktion P (Häufigkeiten in Klammern).....	269
Tabelle 15:	Gruppenübergreifender Vergleich .....	280
Tabelle 16:	Kreuztabelle mit den Variablen „Einreihung“ und „Alter“ in der Direktion G .....	310
Tabelle 17:	Wichtigste Anreize zur Entwicklung neuer Ideen in der Direktion P .....	317
Tabelle 18:	Wichtigste Anreize zur Entwicklung neuer Ideen in der Direktion G.....	318

# ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1:	Organigramm der SBB (Stand 1994).....	379
Anhang 2:	Organigramm der SBB (gültig ab 1.1.1999).....	380
Anhang 3:	Interview-Leitfaden.....	381
Anhang 4:	Postskriptum.....	387
Anhang 5:	Hilfsmittel für die Leitfaden-Interviews (Thema: Motivation) ..	389
Anhang 6:	Hilfsmittel für die Leitfaden-Interviews (Thema: Werte, Einstellungen und Normen).....	390
Anhang 7:	Begleitschreiben zum Fragebogen.....	391
Anhang 8:	Fragebogen.....	393
Anhang 9:	Auszug aus der Zusammenfassung der Ergebnisse der schriftlichen Belegschaftsbefragung für die Untersuchungsteilnehmer (Beispiel für die Direktion G).....	406