**Fallstudie:**

**Gore-Tex®: Innovative Organisation und zeitgemäße Kultur**

|  |  |
| --- | --- |
| **Stichwörter (Meta-Tags)** | Gore-Tex, unternehmerische Innovation |
| **Zur Verfügung gestellt von** | Universität Dubrovnik |
| **Sprache** | Deutsch |
| **Fallstudie** | |
| Diese Fallstudie untersucht die Rolle des Organisationsmanagement und -kultur in dem hoch innovativen Unternehmen W. L. Gore & Kollegen, bekannt für viele seiner Produkte, wie etwa die berühmten Gore-Tex-Stoffe, die unsere Kleidung trocken halten und die Haut atmen lassen. Das Unternehmen legt Wert auf wenig Hierarchie, bei dem die Mitarbeitenden an der Unternehmensführung beteiligt sind; die Minimierung des Managements, Handeln und Kreativität stehen im Vordergrund. Das Unternehmen beschäftigt über 7.000 Mitarbeitende an 45 Standorten auf der ganzen Welt. Es wird oft als Vorbild für ihr Innovationsmanagement hervorgehoben.  Das Unternehmen fördert die Innovation, indem es die eng am Projekt Beteiligten in die Entscheidungsfindung einbezieht. Teams und Führungskräfte werden je nach Bedarfen zusammengestellt und ernannt. Die Organisation baut auf flachen Organisationsstrukturen ohne definierte Entscheidungsketten und festgelegte Kommunikationskanäle. Multidisziplinäre Teams kommunizieren direkt miteinander und berichten an ihre Mitglieder. Neue Mitarbeitende werden von Förderern angeleitet und durch das Erkennen von Chancen und Zielen auf Projekte verwiesen, die ihren Fähigkeiten entsprechen. Der Pfad, ein Projekt zu definieren und zu leiten, steht jedem/r offen. Mitarbeitende werden von Förderern in ihrem Bestreben unterstützt, einen Beitrag zum Unternehmen zu leisten und sich persönlich zu verwirklichen. Führungspersönlichkeiten entstehen durch die Entfaltung einzigartiger Kenntnisse, Fähigkeiten oder Erfahrungen, die zum Unternehmensziel beitragen. Die Mitarbeitenden sind vier Hauptzielen verpflichtet: Freiheit zur Förderung, Unterstützung, gemeinsames Wachstum durch Wissen, Fairness, Verantwortung und Beratung mit anderen Mitarbeitenden.  Die Organisationskultur zielt darauf ab, die Kreativität nicht durch konventionelle Hierarchien einzuschränken. Den Mitarbeitenden wird bei der Verfolgung von unternehmerischen Möglichkeiten große Freiheit eingeräumt und jede\*r hat drei Förder\*innen: eine\*n, die/der dafür sorgt, dass jede Arbeitsleistung anerkannt wird, eine\*n weitere\*n, die/der für eine angemessene Entlohnung sorgt, und eine\*n dritte\*n, die/der die/den Einzelne\*n in die Organisation einführt. Alle drei Funktionen können von einer einzigen Person wahrgenommen werden. Durch ein flexibles System maximiert das Unternehmen Fairness und die Freiheit seiner Mitarbeitenden.  Das Unternehmen ist der Ansicht, dass das richtige Umfeld dafür sorgt, dass es für die/den Einzelne\*n keine Grenzen gibt, was er/sie erreichen kann. Es gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich auf ihr eigenes Urteilsvermögen zu verlassen, Projekte auszuwählen und direkt auf Ressourcen zuzugreifen. Darüber hinaus dürfen Abteilungen nicht mehr als 200 Mitarbeitende umfassen, um die Vertrautheit und Einfachheit der Kommunikation in kleinen Arbeitsgruppen nicht zu gefährden.  Die Fallstudie zeigt, welche Merkmale für Innovationen erforderlich sind. Das einzigartige Organisationsmodell hilft, Kreativität freizusetzen und Teamarbeit in einem unternehmerischen Umfeld zu fördern und garantiert gleichzeitig maximale Freiheit und Unterstützung seiner Mitarbeitenden. Viele organisatorische Merkmale sind auch in anderen Unternehmen, wie bspw. bei 3M, Hewlett Packard etc. zu finden.  Zahlreiche Merkmale tragen dazu bei, dass das Unternehmen erfolgreich bleibt. i) Das Innovationsvermögen hilft bei der Entwicklung hervorragender Produkte. ii) Kleine Teams ermöglichen eine Eins-zu-eins Kommunikation, welche die fundierte Entscheidungsfindung erleichtert. iii) Kommunikationskanäle sind offen, so können sich Mitarbeitende aus verschiedenen Teams frei treffen und über Projekte, Probleme und Erfolge sprechen. iv) Das Unternehmen glaubt daran, dass die organisatorische Verantwortung der Mitarbeitenden das Engagement dieser verbessert. | |
| **Quelle** | Trott, P. (2018). Innovation Management and New Product Development. 6th edition. Pearson |