



HHL-Arbeitspapier

Nr. 138 Oktober 2014

Innovationsmanagement

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens durch verschiedene Innovationskulturen stärken

Jens-Uwe Meyer

Der Autor ist Doktorand am Lehrstuhl für Strategisches Management und Familienunternehmen an der HHL Leipzig Graduate School of Management.

E-Mail: jens-uwe.meyer@hhl.de

Abstract:

In Zeiten steigender Marktdynamik müssen Unternehmen in der Lage sein, Innovationsprojekte zu initiieren und erfolgreich zu managen, die sich vom Innovationsgrad, der Innovationsart und der Innovationsgeschwindigkeit stark voneinander unterscheiden. Viele Unternehmen sind dabei nicht erfolgreich. Dieser Artikel stellt eine Managementmethode vor, die es erlaubt, dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen. Durch die Analyse empirischer Daten von 200 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden vier verschiedene Typen von Innovationskulturen definiert. Jede unterstützt ein unterschiedliches Maß organisatorischer Kreativität.

Proaktive Innovatoren (21 %) fördern organisatorische Kreativität über alle Kategorien hinweg in hohem Ausmaß. Strategische Innovatoren (26 %) fördern Innovation durch die Fokussierung auf ihre Strategie und ihr Wertesystem. Innovative Optimierer (36 %) fördern eher adaptive Grade, während operative Innovatoren (16 %) geringe Grade an organisatorischer Kreativität unterstützen. Jeder dieser Typen ermöglicht es einem Unternehmen oder einer Geschäftseinheit, Projekte mit unterschiedlichen Innovationsgraden zu fördern. Das holistische Managementmodell, das in diesem Artikel vorgestellt wird, ermöglicht es Unternehmen, die Herausforderungen dynamischer Märkte besser zu bewältigen.

Innovationsmanagement: Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens durch verschiedene Innovationskulturen stärken

Jens-Uwe Meyer

HHL Leipzig Graduate School of Management

Abstract: In Zeiten steigender Marktdynamik müssen Unternehmen in der Lage sein, Innovationsprojekte zu initiieren und erfolgreich zu managen, die sich vom Innovationsgrad, der Innovationsart und der Innovationsgeschwindigkeit stark voneinander unterscheiden. Viele Unternehmen sind dabei nicht erfolgreich. Dieser Artikel stellt eine Managementmethode vor, die es erlaubt, dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen. Durch die Analyse empirischer Daten von 200 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden vier verschiedene Typen von Innovationskulturen definiert. Jede unterstützt ein unterschiedliches Maß organisatorischer Kreativität.

Proaktive Innovatoren (21 %) fördern organisatorische Kreativität über alle Kategorien hinweg in hohem Ausmaß. Strategische Innovatoren (26 %) fördern Innovation durch die Fokussierung auf ihre Strategie und ihr Wertesystem. Innovative Optimierer (36 %) fördern eher adaptive Grade, während operative Innovatoren (16 %) geringe Grade an organisatorischer Kreativität unterstützen.

Jeder dieser Typen ermöglicht es einem Unternehmen oder einer Geschäftseinheit, Projekte mit unterschiedlichen Innovationsgraden zu fördern. Das holistische Managementmodell, das in diesem Artikel vorgestellt wird, ermöglicht es Unternehmen, die Herausforderungen dynamischer Märkte besser zu bewältigen.

Keywords: Innovationsmanagement, Innovationsfähigkeit, Innovationskultur, Innovationsfähigkeit, organisatorische Kreativität, Corporate Creativity

1 Einleitung

In dynamischen Märkten müssen Unternehmen eine höhere Vielfalt in der Art und Geschwindigkeit von Innovationen managen.¹ Die unterschiedlichen Anforderungen an Prozesse und Fähigkeiten können Unternehmen dabei schnell überfordern.² Das Verständnis von Innovationsmanagement ist von prozessorientierten Denkansätzen geprägt,³ bei denen die Etablierung von Innovationsprozessen, die Definition von Rollen

¹ Vgl. Björk 2012, S. 17.

² Vgl. Benner / Tushman 2002; Katila / Ahuja 2002; Sarkees et al. 2010.

³ Vgl. Drucker 1985; Cooper 1994; Morris 1994, S. 7–8; Cooper / Kleinschmidt 2001.

sowie Ziele und Messverfahren im Vordergrund stehen.¹ Diese Ansätze scheinen in dynamischen Marktumfeldern jedoch an ihre Grenzen zu stoßen.

Bei komplexen Projekten wie der Entwicklung innovativer Technologien kommt Prozessen eine große Bedeutung zu.² Strukturierte Routinen bringen Vorteile im Hinblick auf Effektivität, behindern jedoch die Entstehung von Neuem.³ Die Stärke von Innovationsprozessen scheint darin zu bestehen, Innovationsroutine zu managen. Eine solche Strategie der langsamen inkrementellen Veränderung kann durchaus erfolgversprechend sein, vorausgesetzt, das Umfeld ist stabil und verändert sich nur langsam.⁴ Doch auf die Anforderungen dynamischer Märkte trifft das nicht immer zu, Innovation ist nicht zwangsläufig ein linearer Prozess.⁵ Je weiter weg ein Projekt von dieser Routine und je höher der Grad der Unsicherheit, desto mehr wächst der Bedarf für darüber hinausgehende Instrumente.

2 Hintergrund

Zahlreiche Autoren beschreiben den Einfluss der Innovationskultur auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Unternehmenseinheiten.⁶ In den vergangenen Jahren wurden Kategoriensysteme entwickelt, die fördernde Rahmenbedingungen für Kreativität und Innovation skizzieren.⁷ Sie gehen von dem Gedanken aus, dass fördernde und weniger fördernde Innovationskulturen existieren und daraus eine höhere oder geringere Innovationsfähigkeit abgeleitet werden kann.⁸

Unterschiedliche Arten von Innovationen erfordern jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen.⁹ Nach Ekvall werden zum Erreichen unterschiedlicher Innovationsziele unterschiedliche Grade an organisatorischer Kreativität benötigt.¹⁰ Nach Tushman / O'Reilly kann es in einem Unternehmen verschiedene Kulturen geben, die unterschiedliche Grade von Kreativität fördern.¹¹ Doch die Forschungsliteratur bietet

¹ Vgl. Cooper 1986; Cooper 1988; Cooper 1994; Cooper / Kleinschmidt 1996, S. 18–29; Cooper / Kleinschmidt 2001.

² Vgl. Högman / Johannesson, S. 284; Cooper / Kleinschmidt 2001; Cooper 2014

³ Vgl. Junarsin 2009, S. 13.

⁴ Vgl. Tushman / O'Reilly III 1996, S. 15.

⁵ Rickards 1996, S. 13; West / Sacramento 2006, S. 43; Ahmed 1998, S. 30.

⁶ Vgl. Amabile 1998, S. 77; Robinson / Stern 1997; Ahmed 1998; Lin / Liu 2012; Castro et al. 2012, S. 171; Prabhu 2010, S. 7; Ekvall 2006, S. 140; Naranjo et al. 2010.

⁷ Vgl. Amabile et al. 1996; Robinson / Stern 1997; Ahmed 1998, S. 30–43; Khandwalla / Mehta 2004; Unsworth / Clegg 2010; von Stamm 2005, S. 385–390; Ekvall / Tangeberg-Andersson 1986; Rickards / Bessant 1980; Siegel / Kaemmerer 1978; Van Gundy 1987; Basadur 1987; Cabra et al. 2005; Anderson / West 1998; Soriano de Alencar / Bruno-Faria 1997.

⁸ Vgl. Koberg / Chusmir 1987, S. 398; Martins / Terblanche 2003; Dobni 2008, S. 540; Puccio et al. 2007.

⁹ Vgl. Junarsin 2009, S. 10–18; Kelley et al. 2011, S. 250; Chang et al. 2012; Leifer et al. 2000.

¹⁰ Vgl. Ekvall 2006, S. 136.

¹¹ Vgl. Tushman / O'Reilly III 1996, S. 25.

keine systematischen und tiefergehenden Modelle, die es ermöglichen, die verschiedenen kulturellen Bedingungen zu verstehen, um unterschiedliche Grade von Kreativität zu fördern und damit die Fähigkeit zu gewinnen, verschiedene Innovationsgrade in hochdynamischen Märkten zu managen. Dieser Artikel verfolgt das Ziel, diese Lücke zu schließen. Auf Basis einer Literaturanalyse werden dazu folgende Hypothesen aufgestellt:

Hypothese 1 Es gibt mehrere Grade organisatorischer Kreativität. Jeder Grad begünstigt eine bestimmte Qualität, Reichweite und Radikalität von Innovation.

Hypothese 2 Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Graden organisatorischer Kreativität lassen sich anhand von Ausprägungen bestimmen und zu Innovationstypen zusammenfassen.

Hypothese 3 Durch die Etablierung eines auf Innovationstypen basierenden Managementmodells steigern Unternehmen ihre Fähigkeit, unterschiedliche Grade von Innovationen in unterschiedlich hoher Geschwindigkeit parallel zu entwickeln.

Theoretische Grundlagen und Einordnung

Zum Forschungsgegenstand wie eine Arbeitsumgebung geschaffen werden kann, die kreative Leistungen von Mitarbeitern fördert, fehlten bis in die frühen 1990er Jahre hinein breit fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse.¹ Mittlerweile ist aus dem Gebiet der organisatorischen Kreativität eine eigene Forschungsrichtung entstanden, in deren Mittelpunkt nicht die kreative Leistung eines Einzelnen steht, sondern die kreative Leistung einer Organisation.²

Auch die Zahl der Studien zum Thema Kreativität hat sich in den vergangenen Jahren stark erhöht.³ Die dabei entwickelten Kreativitätstheorien wurden von Kozbelt et al. in zehn Kategorien unterteilt.⁴ Dieser Artikel fällt in die Schnittmenge zwischen Psychometric Theories, Typological Theories und Systems Theories. Psychometrischen Theorien liegt die Annahme zugrunde, dass sich Kreativität kriterienbasiert messen lässt.⁵ Typologische Theorien gehen davon aus, dass es unterschiedliche Typen kreativer Individuen und Arbeitsstile gibt.⁶ Systemtheorien liegt die Annahme zugrunde, dass Kreativität durch das sie umgebende System beeinflusst werden kann.⁷

Dieser Artikel geht der Frage nach, wie Unternehmen und Unternehmenseinheiten ihre Innovationsfähigkeit auf einer Systemebene beeinflussen können, indem mit Hilfe psychometrischer Verfahren Typologien organisatorischer Kreativität entwickelt werden.

¹ Vgl. Hitt 1975, S. 283. Vgl. Woodman et al. 1993. Vgl. Amabile 1988.

² Vgl. Bilton 2007; Davis / Scase 2001; DeGraff / Lawrence 2002; Hargadon 2003; Thompson / Choi 2005; Zhou / Shalley 2008; Puccio / Cabra 2010, S. 145–173.

³ Vgl. Runco / Albert 2010, S. 3.

⁴ Vgl. Kozbelt et al. 2010, S. 20–47.

⁵ Vgl. Kozbelt et al. 2010, S. 29.

⁶ Vgl. Epstein 1991; Epstein et al. 1996; Gombrich 1984; Isaksen et al. 2003; Kaufman 1979; Kirton 1976; Kirton 1989; Martinsen 1993; Martinsen 1995; Kozbelt 2008.

⁷ Vgl. Kozbelt et al. 2010, S. 25.

3 Definitionen

Individuelle Kreativität

Ausgangspunkt für diese Arbeit ist Amabiles Drei-Komponenten-Modell, wonach individuelle Kreativität die Schnittmenge aus Fachkompetenz, kreativen Fähigkeiten und Motivation ist.¹ Diese Definition von Kreativität erscheint als nicht ausreichend. Das Maß der kreativen Leistungsfähigkeit scheint zusätzlich von Charaktereigenschaften beeinflusst zu werden:

- Unabhängigkeit, Unabhängigkeit des Urteils, Autonomie²
- Selbstdisziplin bzw. selbst gesteuert, hoch leistungsmotiviert, Beharrlichkeit im Fall von Frustrationen, hohe Energie³
- Orientierung zum Eingehen von Risiken⁴
- Bevorzugung des Regelbruchs⁵
- weitgehende Sorglosigkeit hinsichtlich der sozialen Akzeptanz⁶
- Selbstvertrauen (bzw. Selbstwirksamkeit)⁷

Ein weiterer von Amabile für das Forschungsziel nicht ausreichend berücksichtigter Aspekt ist der Zusammenhang zwischen Kreativität und Intelligenz.⁸ Nach Roth setzt hohe Kreativität eine überdurchschnittliche, insbesondere sprachliche Intelligenz voraus.⁹ In der Literatur wird der Begriff der kreativen Intelligenz verwendet.¹⁰ Möglicherweise bestimmt diese Intelligenz das Maß der kreativen Leistungsfähigkeit, das sich zwischen moderaten kreativen Leistungen¹¹ und wirklichen kreativen Errungenschaften¹² bewegt.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird individuelle Kreativität als Sammlung kreativer Fähigkeiten und persönlicher Charaktereigenschaften definiert, die es möglich machen, Leistungen zu erzielen, die in einem definierten sozialen Kontext als neu und nützlich angesehen werden, wobei der Grad und das Gebiet dieser kreativen Leistungen stark von kreativer Intelligenz und individueller Expertise beeinflusst werden.

¹ Vgl. Amabile 1996a, S. 5.

² Vgl. Amabile 1996a, S. 5; Barron / Harrington 1981, S. 453; Roth 2001, S. 183; Ahmed 1998, S. 35. Vgl. Rudowicz 2003.

³ Vgl. Amabile 1996a, S. 5; Roth 2001, S. 183; Kaufman / Sternberg 2006, S. 173. Vgl. Metzger 1962; Metzger 1979; Barron 1981, S. 453; Csikszentmihalyi 2006; Ahmed 1998, S. 35.

⁴ Vgl. Amabile 1996a, S. 5; Bandura 1997; Farson / Keyes 2002, S. 4.

⁵ Vgl. Csikszentmihalyi 2006, S. 15.

⁶ Vgl. Amabile 1996a, S. 5.

⁷ Vgl. Barron / Harrington 1981; Ahmed 1998, S. 35. Vgl. Bandura 1982; Hill et al. 2008; Jaussi et al. 2007; Prabhu et al. 2008; Tierney / Farmer 2002.

⁸ Vgl. Amabile 1996a, S. 1. Vgl. Amelang / Bartussek 1997; Sternberg 1996

⁹ Vgl. Roth 2001, S. 182.

¹⁰ Vgl. Marstrand / Grogory 1987; Gardner 1999; Buzan 2001; Rowe 2004; Carr-Ruffino 2001; Falconar 2007; Luther 2008; Dewey et al. 2011

¹¹ Vgl. Amabile 1996a, S. 1.

¹² Vgl. Feist 2010, S. 113.

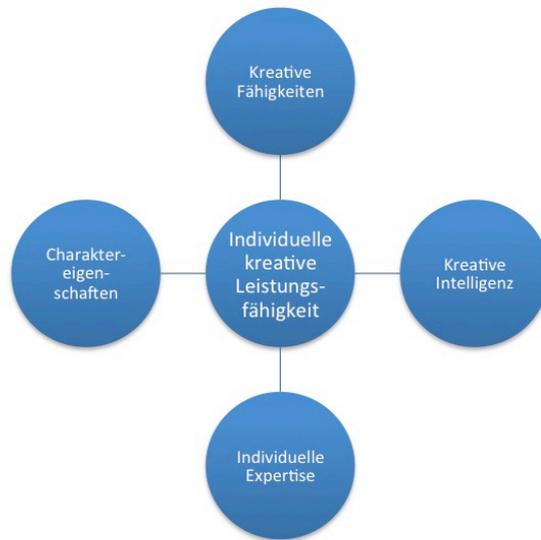


Abbildung 1: Faktoren individueller Kreativität
(Quelle: Eigene Darstellung)

Definition organisatorischer Kreativität

In der Literatur werden unterschiedliche Begriffe verwendet: innovativeness, organizational creativity, entrepreneurial creativity und corporate creativity, creative climate, innovation supportive culture und innovation culture.¹ Die Abgrenzung ist auf Basis der vorliegenden Literatur nicht eindeutig möglich. Der Begriff der Innovationskultur wird im Rahmen dieser Arbeit als soziale Umgebung definiert, die es Mitarbeitern ermöglicht, Ideen zu entwickeln und Innovationen umzusetzen. Der Begriff der organisatorischen Kreativität besteht aus zwei Fähigkeiten: der Fähigkeit, diese soziale Umgebung zu schaffen sowie der Fähigkeit, dadurch die individuelle Kreativität von Mitarbeitern auszuschöpfen.

4 Forschungsmethodik

Zur Analyse der in der Literatur für die Förderung organisatorischer Kreativität genannten Faktoren wurden Autoren ausgewählt, die den Ansatz verfolgen, die Gesamtheit der relevanten Einflussfaktoren aufzulisten, und die Faktoren benennen, die sich nachvollziehbar und vollständig kategorisieren lassen.

¹ Vgl. Dobni 2008, S. 540; Vgl. Schneider 1990; Schneider et al. 1996; Vgl. Robinson / Stern 1997; Vgl. Ekvall 1996, S. 105; Vgl. Jassawalla / Sashittal 2002, S. 43; Vgl. Ahmed 1998, S. 32.

- KEYS (Amabile et al.)¹
- Six Factors Supporting Corporate Creativity (Robinson / Stern)²
- Culture and Climate for Innovation (Ahmed)³
- Design of Corporate Creativity (Khandwalla / Mehta)⁴
- Model of Engagement in Creative Action (Unsworth / Clegg)⁵
- Key Issues Around Creating a Culture for Design, Creativity and Innovation (von Stamm)⁶
- Working Climate and Creativity (Ekvall / Tangeberg-Andersson)⁷
- The Creativity Audit (Rickards / Bessant)⁸
- Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations (Siegel / Kaemmerer)⁹
- Organizational Creativity and Innovation (van Gundy)¹⁰
- Needed Research in Creativity for Business and Industry Applications (Basadur)¹¹
- Exploratory Study for Creative Climate (Cabra et al.)¹²
- Measuring Climate for Work Group Innovation (Anderson / West)¹³
- Characteristics of an Organizational Environment Which Stimulates and Inhibits Creativity (Soriano de Alencar / Bruno-Faria)¹⁴

Bei der Bildung des Modells wurde die Logik von Amabile angewendet, wonach die Generierung und Entwicklung von Ideen auf mehreren Ebenen einer Organisation gefördert werden kann.¹⁵ Den vier aus der Literaturanalyse abgeleiteten Ebenen wurden die 110 von den Autoren benannten Hauptkategorien zugeordnet. Anschließend wurden diese in den vier Ebenen zu zehn neuen Kategorien zusammengefasst, denen insgesamt 48 neu gebildete Items untergeordnet wurden.

¹ Amabile et al. 1996.
² Robinson / Stern 1997.
³ Ahmed 1998.
⁴ Vgl. Khandwalla / Mehta 2004.
⁵ Vgl. Unsworth / Clegg 2010.
⁶ Vgl. von Stamm 2005.
⁷ Vgl. Ekvall / Tangeberg-Andersson 1986.
⁸ Vgl. Rickards / Bessant 1980.
⁹ Vgl. Siegel / Kaemmerer 1978.
¹⁰ Vgl. Van Gundy 1987.
¹¹ Vgl. Basadur 1987.
¹² Vgl. Cabra et al. 2005.
¹³ Vgl. Anderson / West 1998.
¹⁴ Vgl. Soriano de Alencar / Bruno-Faria 1997.
¹⁵ Vgl. Amabile et al. 1996, S. 1158.

Table 1 Die Ebenen, Kategorien und Items des Modells

<i>Ebene</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Item</i>	<i>Beschreibung</i>
Organisations- ebene	Strategie		Das vom Topmanagement formulierte Ziel, Innovationen anzustreben und zu unterstützen
		Zukunftsstrategie	Offensive zukunftsgerichtete Strategie, aus der Innovationserfordernisse abgeleitet werden
		Innovationsbewusstsein	Das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovation
		Innovationsbestreben	Das Bestreben, Durchbruchinnovationen umzusetzen
		Engagement des Topmanagements	Der Grad, zu dem das Topmanagement eigene Innovationsaktivitäten entfaltet
		Nachhaltigkeit	Das Empfinden, dass die Innovationsstrategie über einen langen Zeitraum bestimmend ist
	Werte	Strategie-kommunikation	Das Ausmaß, zu dem die Strategie kommuniziert ist und eine Leitwirkung entfaltet
			Übergeordnete Faktoren: Überzeugungen und Werte
		Eigenverantwortung	Das Empfinden, persönlich für Innovation verantwortlich zu sein
		Akzeptanz von Widersprüchen	Die Einstellung, trotz sich möglicherweise widersprechender Informationen zu handeln
		Gelebte Philosophie	Das Ausmaß, zu dem Innovation eine persönliche Überzeugung darstellt
		Wertschätzung von Kreativität	Der Grad, zu dem neue Ideen sowie kreatives Denken und Handeln wertgeschätzt werden
		Mut zu radikalen Ideen	Das Ausmaß, zu dem bestehende Ansichten hinterfragt und radikale Ideen anerkannt werden
		Bereitschaft zur Veränderung	Der Grad, zum dem Bereitschaft besteht, Veränderungen hinsichtlich der Strukturen und des eigenen Aufgabenfelds hinzunehmen
Führungs- ebene	Führungs- strukturen		Schaffung von Führungsstrukturen, mit denen Kreativität gefördert werden kann
		Hierarchien	Durchlässigkeit von Hierarchieebenen im Unternehmen
		Führungs- und Organisationsstrukturen	Innovationsunterstützende Führungs- und Organisationsstrukturen
		Regelumgehung	Möglichkeit, Regeln zu umgehen, sofern es Innovationsprojekte erfordern
		Entscheidungsgeschwindigkeit	Geschwindigkeit der Entscheidungsprozesse
		Kreativitätsfördernde Praktiken und Prozesse	Praktiken und Prozesse, die Kreativität und Innovation aktiv fördern

	Führungsstil	Managementstil, der Kreativität und Innovation fördert
	Innovationsziele	Das Maß, zu dem konkrete Innovationsziele für einzelne Mitarbeiter definiert sind
	Aktive Förderung	Der Grad, zu dem Führungskräfte kreative Ideen und Innovationsprojekte aktiv fördern
	Stimuli	Das Ausmaß, zu dem Führungskräfte Mitarbeiter stimulierenden Einflüssen aussetzen
	Ermutigung	Die Ermutigung von Mitarbeitern, Grenzen des bislang Machbaren zu überschreiten
	Autonomie	Das Ausmaß, zu dem Führungskräfte ihren Mitarbeitern Autonomie einräumen
	Ressourcen	Gewährung von Ressourcen
	Zeitliche Ressourcen	Gewährung zeitlicher Freiräume
	Finanzielle und materielle Ressourcen	Gewährung von Geld und Materialien
	Interne Synergien	Möglichkeit, auf die Ressourcen anderer Fachbereiche zurückzugreifen
	Externe Ressourcen	Einbeziehung externer Ressourcen
	Training / Tools	Möglichkeit von Training
Mitarbeiter- ebene	Team- kompo- sition	Zusammensetzung und Arbeitsstil von Teams
	Diversität	Ausmaß an fachlicher und kognitiver Diversität
	Innovations- fördernde Mitarbeiter	Integration von Innovationstreibern und Querdenkern
	Kritikkultur	Diskussionen um den richtigen Kurs
	Gegenseitige Unterstützung	Ausmaß der gegenseitigen Unterstützung
	Anreize	Schaffung von Anreizen, um Innovation voranzutreiben
	Messung an Ideen	Messung von Mitarbeitern an der Anzahl und der Qualität ihrer Ideen
	Karrieremechanis- men	Langfristige Karriereperspektiven für kreativ und innovativ handelnde Mitarbeiter
	Belohnung von Ergebnissen	Die Präferenz, Ergebnisse statt Regeleinhaltung zu belohnen
	Belohnung erfolgreicher Innovation	Der Grad, zu dem Innovationserfolge belohnt werden
Umfeld- ebene	Kommu- nikation	Innovationsfördernde Kommunikation
	Laterale Kommunikation	Bereichsübergreifende laterale Kommunikation

Risiko- kultur	Interne informelle Netzwerke	Die Ausprägung informeller Netzwerke
	Externe Beziehungen	Die Ausprägung externer Beziehungen
	Meeting-Kultur	Das Ausmaß, zu dem Meetings der Entwicklung neuer Ideen dienen Bereitschaft, Risiken einzugehen
	Fehlerakzeptanz	Akzeptanz von Fehlschlägen
	Lernbereitschaft	Die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen
Arbeits- klima	Fehlerqualität	Unterscheidung zwischen verschiedenen Arten von Fehlern
	Inoffizielle Projekte	Die Häufigkeit inoffizieller Innovationsprojekte
	Experimentierbereitschaft	Das Ausmaß, zu dem Experimente durchgeführt werden
		Das persönlich wahrgenommene Klima im Arbeitsumfeld
	Motiviertes Umfeld	Der Motivationsgrad von Kollegen
	Informeller Umgang	Informeller Umgang miteinander
	Offenheit für Probleme	Positive Einstellung gegenüber Problemen und Schwierigkeiten
Wahrgenommene Dynamik	Der wahrgenommene Grad an Dynamik	

Tabelle 1: Die Kategorien und Items des Kategorienmodells

(Quelle: Eigene Darstellung)

Für die Datenerhebung wurde ein Fragebogen entwickelt. Mit Hilfe dieses Fragebogens wurden knapp 200 Verantwortliche in Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt, inwieweit Charakteristika in ihrem Wirkungsbereich organisatorische Kreativität fördern. Die Grundgesamtheit wurde folgendermaßen gebildet:

- Unternehmen, die vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung als „innovationsaktiv“ bezeichnet werden¹: knapp 57 % aller Unternehmen.
- Mitarbeiter dieser Unternehmen, die sich aufgrund ihrer Stellenbeschreibung (Ideenmanager, Innovationsmanager, Business Development, Forschung und Entwicklung) oder anderweitig mit Innovation auseinandersetzen.

Die Befragung erfüllt das Merkmal der spezifischen Repräsentativität² sowie der Qualitätskriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität.

¹ Rammer et al. 2011.

² Moosbrugger / Kelava 2012, S. 9–11.

38 % der Befragten sind in Unternehmen zwischen 51 und 1.000, 32 % in Unternehmen zwischen 1.000 und 10.000 und 30 % in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern beschäftigt. Die Mehrheit (67 %) ist direkt für Innovation zuständig. Der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand gehören 14 % der Befragten an. 19 % stammen aus den Abteilungen Marketing / PR (8 %), Vertrieb (4 %), Produktmanagement (5 %) oder der Produktion (4 %). Knapp zwei Drittel der Befragten sind Führungskräfte.

Um den Hauptforschungsgegenstand dieser Arbeit – die Frage, inwieweit verschiedene Grade organisatorischer Kreativität definiert werden können – zu klären, wurde das zugrunde liegende Datenmaterial mithilfe einer exploratorischen Faktorenanalyse als hypothesengenerierendes Verfahren¹ analysiert.

5 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse zeigen, dass es zwischen einzelnen Kategorien eine enge Beziehung gibt. Aus den Mustern konnten vier Innovationstypen herausgearbeitet werden:

- Innovationstyp 1 (21 % der Befragten): Alle vier Ebenen erhalten hohe Werte.
- Innovationstyp 2 (26 % der Befragten): Die Organisationsebene erhält die höchsten Werte.
- Innovationstyp 3 (36 % der Befragten): Alle vier Ebenen erhalten mittlere Werte.
- Innovationstyp 4 (16 % der Befragten): Die Organisations- und Umfeldebene erhalten schwache, die Führungs- und Mitarbeiterebene mittlere Werte.

<i>Ebene</i>	<i>Organisations- ebene (Strategie und Werte)</i>	<i>Führungsebene (Führungs- strukturen, Führungsstile, Ressourcen)</i>	<i>Mitarbeiterbene</i>	<i>Umfeldebene</i>
Mittelwert aller Befragten	1,0	1,1	0,9	0,6
Standard- abweichung	± 2,1	± 2,0	± 2,0	± 2,1
Innovations- typ 1	2,0	1,9	1,9	1,6
Standard- abweichung	± 2,4	± 2,3	± 2,4	± 2,5
Innovations- typ 2	1,5	1,2	1,0	0,7
Standard- abweichung	± 1,9	± 1,9	± 1,6	± 2,0

¹ Vgl. Moosbrugger / Schermelleh-Engel 2012, S. 326; Noack 2007.

abweichung				
Innovations- typ 3	0,7	0,8	0,7	0,1
Standard- abweichung	$\pm 1,9$	$\pm 1,9$	$\pm 1,9$	$\pm 2,0$
Innovations- typ 4	0,0	0,5	0,4	0,0
Standard- abweichung	$\pm 1,9$	$\pm 1,9$	$\pm 1,8$	$\pm 1,8$

Tabelle 2: Die vier Innovationstypen in der Übersicht
(Quelle: Eigene Darstellung)

Während bei Innovationstyp 1 das Innovationsbestreben mit durchschnittlich $1,6 \pm 2,6$ bewertet wird, wird es bei Innovationstyp 4 mit $-0,9 (\pm 1,8)$ bewertet. Während Innovationstyp 1 hohe Werte beim Mut zu radikalen Ideen erzielt ($1,6 \pm 2,5$), sehen Befragte, die dem Innovationstyp 4 zugeordnet werden, darin eher eine Bedrohung ($-0,4 \pm 2,0$).

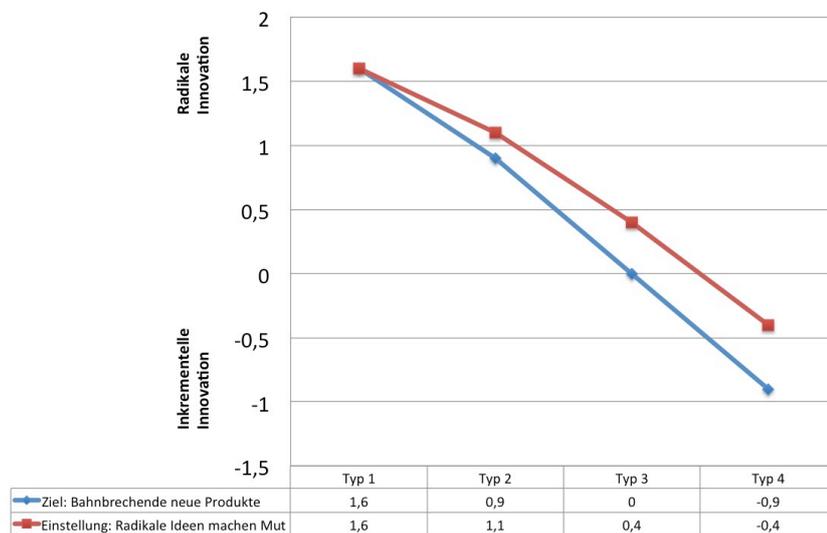


Abbildung 2: Kontinuierliche Abnahme des angestrebten Innovationsgrades
(Quelle: Eigene Darstellung)

6 Diskussion der Ergebnisse

Die Innovationstypen werden nach ihren prägenden Merkmalen benannt, die bestimmenden Merkmale zusammengefasst und interpretiert.

- Innovationstyp 1 wird als proaktiver Innovator bezeichnet. Proaktive Innovatoren sind ganzheitlich auf Innovation ausgerichtet und scheinen eher als andere in der Lage zu sein, weitreichendere Innovationen voranzutreiben sowie Innovationen schneller zu entwickeln als andere Innovationstypen.
- Innovationstyp 2 wird als strategischer Innovator bezeichnet. Durch die Konzentration auf die Organisationsebene können strategische Innovatoren möglicherweise sehr effektiv in der Umsetzung sein. Durch die starke Top-Down Komponente können sie sich möglicherweise langsamer auf verändernde Marktumstände anpassen als proaktive Innovatoren.
- Innovationstyp 3 wird aufgrund der mittleren Werte in allen Kategorien als innovativer Optimierer bezeichnet. Innovative Optimierer scheinen eher darauf ausgerichtet zu sein, inkrementelle Innovationen voranzutreiben.
- Innovationstyp 4 wird aufgrund der unterdurchschnittlichen visionären Ausrichtung als operativer Innovator bezeichnet. Dieser Typ ist eher auf das operative Geschäft ausgerichtet.

Bestätigung der Hypothesen

Die Kultur von Unternehmen, die einen hohen Innovationsgrad anstreben, unterscheidet sich signifikant von der, die einen geringen Innovationsgrad anstreben. Die Auswertung gibt starke Hinweise darauf, dass die bisherigen Modelle zu kurz greifen. Ein Grad von organisatorischer Kreativität kann nicht generell mit dem Attribut einer geringen oder hohen Innovationsfähigkeit belegt werden. Es kann lediglich von einem passenden Grad organisatorischer Kreativität in Bezug auf ein angestrebtes Innovationsziel gesprochen werden. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass die Vorstellung, es gäbe einheitliche und klar definierbare Stellhebel, mit denen das Management die Innovationsfähigkeit steigern kann, zu kurz greift.

7 Schlussfolgerung

Die in dieser Forschungsarbeit entwickelten Innovationstypen sollen es dem Management ermöglichen, zu verstehen, welche Stellhebel in unterschiedlicher Intensität aktiviert werden können, um definierte Innovationsziele zu erreichen. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, den Fokus im Innovationsmanagement von der prozessualen Betrachtung hin zur Etablierung von Managementmodellen zu verändern, die Unternehmenseinheiten mit unterschiedlichen Graden organisatorischer Kreativität vorsehen.

Für künftige Forschungen rege ich an, dass ähnliche wie die hier durchgeführten Befragungen wiederholt werden – möglicherweise mit einer höheren Teilnehmerzahl. Es wäre ein wesentlicher Erkenntnisgewinn, zu erfahren, inwieweit weitere Innovationstypen definiert werden können. Aufgrund der relativ geringen Fallzahl dieser ersten Forschung (200 Befragte) stellen die vier Innovationstypen naturgemäß eine Simplifikation dar.

Künftige Untersuchungen zum Thema Innovation sollten sich außerdem auf die Abstufungen organisatorischer Kreativität fokussieren. Die verschiedenen Grade sind in der Literatur nicht hinreichend erforscht.

8 Literaturverzeichnis

- Ahmed 1998 Ahmed, P. "Culture and Climate for Innovation." *European Journal of Innovation Management* 1 (1998): 30–42.
- Amabile 1988 Amabile, T. M. "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." In *Research in Organizational Behaviour*, eds. B. Staw and B. S. Cumming. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile 1996a Amabile, T. M. "Creativity and Innovation in Organizations." *Harvard Business School Publications* 9-396-239 (1996): 1–13.
- Amabile 1998 Amabile, T. M. "How To Kill Creativity." *HBR OnPoint* 3499 (1998): 77–88.
- Amabile et al. 1996 Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal* (1996): 1154–1184.
- Amelang and Bartussek 1997 Amelang, M., and D. Bartussek. *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997.
- Anderson and West 1998 Anderson, N. R., M. A. West. "Measuring Climate for Work Group Innovation. Development and Validation of the Team Climate Inventory." *Journal of Organizational Behaviour* 19 (1998): 235–258.
- Bandura 1982 Bandura, A. "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency." *American Psychologist* 37 (1982): 122–147.
- Bandura 1997 Bandura, A. (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman, New York.
- Barron and Harrington 1981 Barron, F., and D. M. Harrington, D. M. "Creativity, Intelligence and Personality." *Annual Review of Psychology* 32 (1981): 439–476.
- Basadur 1987 Basadur, M. "Needed Research in Creativity for Business and Industry Applications." In *Frontiers of Creativity Research. Beyond the Basics*, S. G. Isaksen. Buffalo, NY: Bearly Ltd., 1987.
- Benner and Tushman 2002 Benner, M. J., and M. Tushman. "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries." *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 676–706.
- Bilton 2007 Bilton. *Management and Creativity – From Creative Industries to Creative Management*. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- Björk 2012 Björk, J. "Knowledge Domain Spanners in Ideation." *Creativity and Innovation Management* 1 (2012): 17–27.
- Buzan 2001 Buzan, T. *The Power of Creative Intelligence*. London: Thorsons, 2001.

- Cabra et al. 2005 Cabra, J. F., R. J. Talbot, and A. J. Joniak. "Exploratory Study of Creative Climate. A Case From Selected Colombian Companies and its Implication on Organizational Development." In *Cuadernos de Administración*, Bogota, Columbia 18:29 (2005): 53–86.
- Carr-Ruffino 2001 Carr-Ruffino, N. *Building Innovative Skills: The Creative Intelligence Model*. Boston, Pearson Custom Publishing, 2001.
- Castro et al. 2012 Castro, F., J. Gomes, and F. C. de Sousa. "Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Follower's Creativity." *Creativity and Innovation Management* 2 (2012): 171–181.
- Chang et al. 2012 Chang, Y.-C., H.-T. Chang, H.-R. Chi, M.-H. Chen, and L.-L. Deng. "How Do Established Firms Improve Radical Innovation Performance? The Organizational Capabilities View." *Technovation* 32 (2012): 441–451.
- Cooper and Kleinschmidt 1996 Cooper, R. G., and E. J. Kleinschmidt. Winning Business in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management* 39:4 (1996): 18–29.
- Cooper and Kleinschmidt 2001 Cooper, R. J., and E. J. Kleinschmidt. "Stage Gate Process for New Product Success." *Innovation Management* (2001): 1–8. <http://wiki.bio.dtu.dk/teaching/images/3/3c/Stage-gate.pdf>, accessed 09/05/2014
- Cooper 1986 Cooper, R. G. *Winning at New Products*. Boston: Addison-Wesley, 1986.
- Cooper 1988 Cooper, R. G. "The New Product Process: A Decision Guide for Management." *Journal of Product Innovation Management* 11 (1988): 3–14.
- Cooper 1994 Cooper, R. G. "Third-Generation New Product Processes." *Journal of Product Innovation Management* 2 (1994): 3–14.
- Cooper 2014 Cooper, R. G. "What's Next?: After Stage-Gate." *Research-Technology Management* 1 (2014): 20–31.
- Csikszentmihalyi 2006 Csikszentmihalyi, M. "A Systems Perspective on Creativity." In *Creative Management and Development*, ed. J. Henry. London: Sage Publications, 2006.
- Davis and Scase 2001 Davis, H., and R. Scase. *Managing Creativity - The Dynamics of Work and Organization*. Buckingham, UK: Open Press University, 2001.
- DeGraff and Lawrence 2002 DeGraff, J., and K. A. Lawrence. *Creativity at Work – Developing The Right Practice to Make Innovation Happen*. San Francisco: Jossey-Bass (University of Michigan Business School Management Series), 2002.
- Dewey et al 2011 Dewey, J. et al. *Creative Intelligence*. Alberta: Teophania Publishing, 2011.

- Dobni 2008 Dobni, C. "Measuring Innovation Cultures in Organizations." *European Journal of Innovation Management* 11:4 (2008): 539–559.
- Drucker 1985 Drucker, P. F. "The Discipline of Innovation." *Harvard Business Review* 63:3 (1985): 67–72.
- Ekvall and Tangeberg-Andersson 1986 Ekvall, G., and Y. Tangeberg-Andersson. "Working Climate and Creativity. A Study of an Innovative Newspaper Office." *Journal of Creative Behaviour* 20:3 (1986): 215–225.
- Ekvall 1996 Ekvall, G. "Organizational Climate for Creativity and Innovation." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5:1 (1996): 105–123.
- Ekvall 2006 Ekvall, G. "Organizational Conditions and Levels of Creativity." In *Creative Management and Development*, ed. J. Henry. London: Sage Publications, 2006.
- Epstein 1991 Epstein, Robert. "Generativity Theory." In *Theories of Creativity*, eds. M. A. Runco and R. S. Albert. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- Epstein et al. 1996 Epstein, S., R. Pacini, V. Denes-Raj, and H. Heier. "Individual Differences in Intuitive Experiential and Analytical Rational Thinking Styles." *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1996): 390–405.
- Falconar 2007 Falconar, T. *Creative Intelligence and Self-Liberation: Korzybski Non-Aristotelian Thinking and Enlightenment*. Carmarthen: Crown House, (2007).
- Farson and Keyes 2002 Farson, R., and R. Keyes. "The Failure Tolerant Leader." *Harvard Business Review* R0208D (2002): 3–8.
- Feist 2010 Feist, G. J. "The Function of Personality in Creativity." In *The Cambridge Handbook of Creativity*, eds. J. Kaufman and R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Gardner 1999 Gardner, H. *Kreative Intelligenz. Was wir mit Mozart, Freud, Woolf und Gandhi gemeinsam haben*. Frankfurt: Campus Verlag, 1999.
- Gombrich 1984 Gombrich, E. H. *Tributes: Interpreters of our Cultural Tradition*, Oxford: Phaidon, 1984.
- Hargadon 2003 Hargadon, A. *How Breakthrough Happens – The Surprising Truth About How Companies Innovate*. Boston: Harvard University Press, 2003.
- Hill et al. 2008 Hill, A., A. Tan, and A. Kikichi, A. "International High School Students' Perceived Creativity Self-Efficacy." *Korean Journal of Thinking and Problem Solving* 19:1 (2008): 105–115.

- Hitt 1975 Hitt, M. A. "The Creative Organization – Tomorrow's Survivor." *The Journal of Creative Behaviour* 9 (1975): 283–290.
- Högman and Johannesson 2013 Högman, U., and H. Johannesson. "Applying Stage Gate Processes to Technology Development – Experience From Six Hardware-Oriented Companies." *Journal of Engineering and Technology Management* 30 (2013): 264–287.
- Isaksen et al. 2003 Isaksen, S. G., K. J. Lauer, and G. V. Wilson. "An Examination of the Relationship Between Personality Type and Cognitive Style." *Creativity Research Journal* 15 (2003): 343–354.
- Jassawalla and Sashittal 2002 Jassawalla, A. R., and H. C. Sashittal. "Sustaining a Culture That Promotes Innovation." *Human Resource Planning* 29:3 (2002): 42–53.
- Jaussi et al. 2007 Jaussi, K., A. Randel, and S. Dionne. "I Am, I Think I Can, and I Do: The Role of Personal Identity, Self-Efficacy and Cross-Application of Experiences in Creativity at Work." *Creativity Research Journal* 19:2 (2007): 247–258.
- Junarsin 2009 Junarsin, E. "Managing Discontinuous Innovation." *International Management Review* 5:1 (2009): 10–18.
- Katila and Ahuja 2002 Katila, R., and G. Ahuja. "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction." *Academy of Management Journal* 45 (2002): 1183–1194.
- Kaufman and Sternberg 2006 Kaufman, J. C., and R. J. Sternberg. *The International Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- Kaufman 1979 Kaufman, G. "The Explorer and the Assimilator: A Cognitive Style Distinction and its Potential Implications for Innovative Problem Solving." *Scandinavian Journal of Educational Research* 23 (1979): 101–108.
- Kelley et al. 2001 Kelley, D. J., G. C. O'Connor, H. Neck, and L. Peters. "Building an Organizational Capability for Radical Innovation: The Direct Managerial Role." *Journal of Engineering and Technology Management* 4 (2001): 249–267.
- Khandwalla and Mehta 2004 Khandwalla, P. N., and K. Mehta. "Designs of Corporate Creativity." *Vikalpa – The Journal for Decision Makers* 1 (2004): 13–28.
- Kirton 1989 Kirton, M. J. "A Theory of Cognitive Style." In *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, ed. M. Kirton. New York: Routledge, 1989.
- Koberg and Chusmir 1987 Koberg, C., and L. Chusmir. "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables." *Journal of Business Research* 15 (1987): 397–409.
- Kozbelt 2008 Kozbelt, A. "Gombrich, Galenson, and Beyond: Integrating Case Study and Typological Frameworks in the Study of Creative Individuals."

Empirical Studies of the Arts 26 (2008): 51–68.

- Kozbelt et al. 2010 Kozbelt, A., R. A. Beghetto, and M. A. Runco. "Theories of Creativity." In *The Cambridge Handbook of Creativity*, eds. J. Kaufman and R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Leifer et al. 2000 Leifer, R., C. M. McDermott, G. C. O'Connor, L. S. Peters, M. Rice, and R. W. Veryzer, Jr. *Radical Innovation. How Mature Companies Can Outsmart Startups*. Boston: Harvard Business School Press Books, 2000.
- Lin and Liu 2012 Lin, C. Y.-Y., and F.-C. Liu. "A Cross-Level Analysis of Organizational Creativity Climate and Perceived Innovation: The Mediating Effect of Work Motivation." *European Journal of Innovation Management* 1 (2012): 55–76.
- Luther 2008 Luther, W. *Einsatz von Nanotechnologien in Architektur und Bauwesen*. Hessisches Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, 2008.
- Marstrand and Gregory 1987 Marstrand, P., and R. L. Gregory. *Creative Intelligences*, London, Francis Pinter, 1987.
- Martins and Terblanche 2003 Martins, E. C., and F. Terblanche. "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation." *European Journal of Innovation Management* 6:10 (2003): 64–74.
- Martinsen 1995 Martinsen, Ø. "Cognitive Styles and Experience in Solving Insight Problems: Replication and Extension." *Creativity Research Journal* 8 (1995): 291–298.
- Metzger 1962 Metzger, W. *Schöpferische Freiheit*. Frankfurt: Kramer, 1962.
- Metzger 1979 Metzger, W. *Gestalttheoretische Ansätze zur Frage der Kreativität*. Frankfurt: Kramer, 1979.
- Moosbrugger and Kelava 2012 Moosbrugger, H., and A. Kelava, A. *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin: Springer, 2012.
- Moosbrugger and Schermelleh-Engel 2012 Moosbrugger, H., and K. Schermelleh-Engel. "Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA)." In *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*, eds. H. Moosbrugger and A. Kelava. Berlin: Springer, 2012.
- Morris 1994 Morris, P. W. *The Management of Projects*. London: American Society of Civil Engineers, 1994.
- Naranjo et al. 2010 Naranjo, J., R. S. Valle, and D. J. Jiménez. "Organizational Culture as Determinant of Product Innovation." *European Journal of Innovation Management* 13:04 (2010): 466–480.
- Noack 2007 Noack, M. *Faktorenanalyse*. Universität Duisburg-Essen. <https://www.uni->

- due.de/imperia/md/content/soziologie/stein/faktorenanalyse.pdf, accessed March 2014
- Prabhu 2010 Prabhu, J. "The Importance of Building a Culture of Innovation in a Recession." *Strategic HR Review* 9:2 (2010): 5–11.
- Prabhu et al. 2008 Prabhu, V., C. Sutton, and W. Sauer. "Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation." *Creativity Research Journal* 20:1 (2008): 53–66.
- Puccio and Cabra 2010 Puccio, G. J., and J. F. Cabra. "Organizational Creativity – A Systems Approach." In *The Cambridge Handbook of Creativity*, eds. J. Kaufman and R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Puccio et al. 2007 Puccio, G. J., M. C. Murdock, and M. Mance. *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007.
- Rammer et al. 2011 Rammer, C., B. Aschhoff, D. Crass, T. Doherr, M. Hud, and C. Köhler, et al. *Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2011*, Zentrum für Europäische Wirtschaftsförderung im Auftrag des Bundesministerium für Bildung und Forschung. http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/11/mip_2011.pdf, accessed 09/05/2014
- Rickards and Bessant 1980 Rickards, T., and J. Bessant. "The Creativity Audit. Introduction of a New Research Measure During Programmes for Facilitating Organizational Change." *R&D Management* 10 (1980): 67–75.
- Rickards 1996 Rickards, T. "The Management of Innovation. Recasting the Role of Creativity." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(1996): 13–27.
- Robinson and Stern 1997 Robinson, A. G., and S. Stern, S. *Corporate Creativity – How Innovation And Improvement Actually Happens*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- Roth 2001 Roth, G. *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert*. Frankfurt: Suhrkamp, 2001.
- Rowe 2004 Rowe, A. *Creative Intelligence*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2004.
- Rudowicz 2003 Rudowicz, E. „Creativity and Culture – A Two-Way Interaction.” *Scandinavian Journal of Educational Research* 47:3 (2003): 273–290.
- Runco and Albert 2010 Runco, M. A., and R. S. Albert. "Creativity Research – A Historical View." In *The Cambridge Handbook of Creativity*, eds. J. Kaufman and R. J. Sternberg. New York: Cambridge University Press, 2010.
- Sarkees et al. 2010 Sarkees, M., J. Hulland, and J. Prescott. "Ambidextrous Organizations and Firm Performance: The Role of Marketing Function Implementation." *Journal of Strategic Marketing* 18:2 (2010): 165–184.
- Schneider 1990 Schneider, B., ed. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco:

- Jossey-Bass (University of Michigan Business School Management Series), 1990.
- Schneider et al. 1996 Schneider, B., S. K. Gunnarson, and K. Niles-Jolly. "Creating the Climate and Culture of Success." *Organizational Dynamics* (1996): 17–29.
- Siegel and Kaemmerer 1978 Siegel, S. M., and W. F. Kaemmerer. "Measuring the Perceived Promote for Innovation in Organizations." *Journal of Applied Psychology* 63 (1978): 553–562.
- Soriano Alencar and Bruno-Faria 1997 Soriano Alencar, E. M. L. de, and M. D. F. Bruno-Faria. "Characteristics of an Organizational Environment Which Stimulates and Inhibits Creativity." *Journal of Creative Behaviour* 31 (1997): 271–281.
- Sternberg 1996 Sternberg, R. J. *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*. New York: Simon and Schuster, 1996.
- Thompson and Choi 2005 Thompson L., and H. S. Choi. *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.
- Tierney and Farmer 2002 Tierney, P., and S. M. Farmer. "Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance." *Academy of Management Journal* 45 (2002): 1137–1148.
- Tushman and O'Reilly III 1996 Tushman, M. L., and C. A. O'Reilly III. "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change." *California Management Review* 38:4 (1996): 8–30.
- Unsworth and Clegg 2010 Unsworth, K. L., and C. W. Clegg. "Why Do Employees Undertake Creative Action?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83 (2010): 77–99.
- Van Grundy 1987 Van Grundy, A. "Organizational Creativity and Innovation." In *Frontiers of Creativity Research. Beyond the Basics*, ed. S. G. Isaksen. Buffalo, NY: Bearly Ltd., 1987.
- Von Stamm 2005 Stamm, B. von *Managing Innovation, Design and Creativity*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2005.
- West and Sacramento 2006 West, M. A., C. A. Sacramento. "Flourishing in Teams. Developing Creativity and Innovation." In *Creative Management and Development*, eds. J. Henry. London: Sage Publications, 2006.
- Woodman et al. 1993 Woodman, R., J. E. Sawyer, and R. W. Griffin. "Towards a Theory of Organizational Creativity." *Academy of Management Review* 18:2 (1993): 293–321.
- Zhou and Shalley 2008 Zhou, J., and C. E. Shalley. *Handbook of Organizational Creativity*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008.



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

ISSN 1864-4562 (Online-Version)

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2014

Für den Inhalt dieses HHL-Arbeitspapiers ist der Autor/sind die Autoren allein verantwortlich. Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autoren.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter www.hhl.de/publications