

Lernförderliche Arbeitsgestaltung & Innovation

Innovationskreis Lernen im Wandel

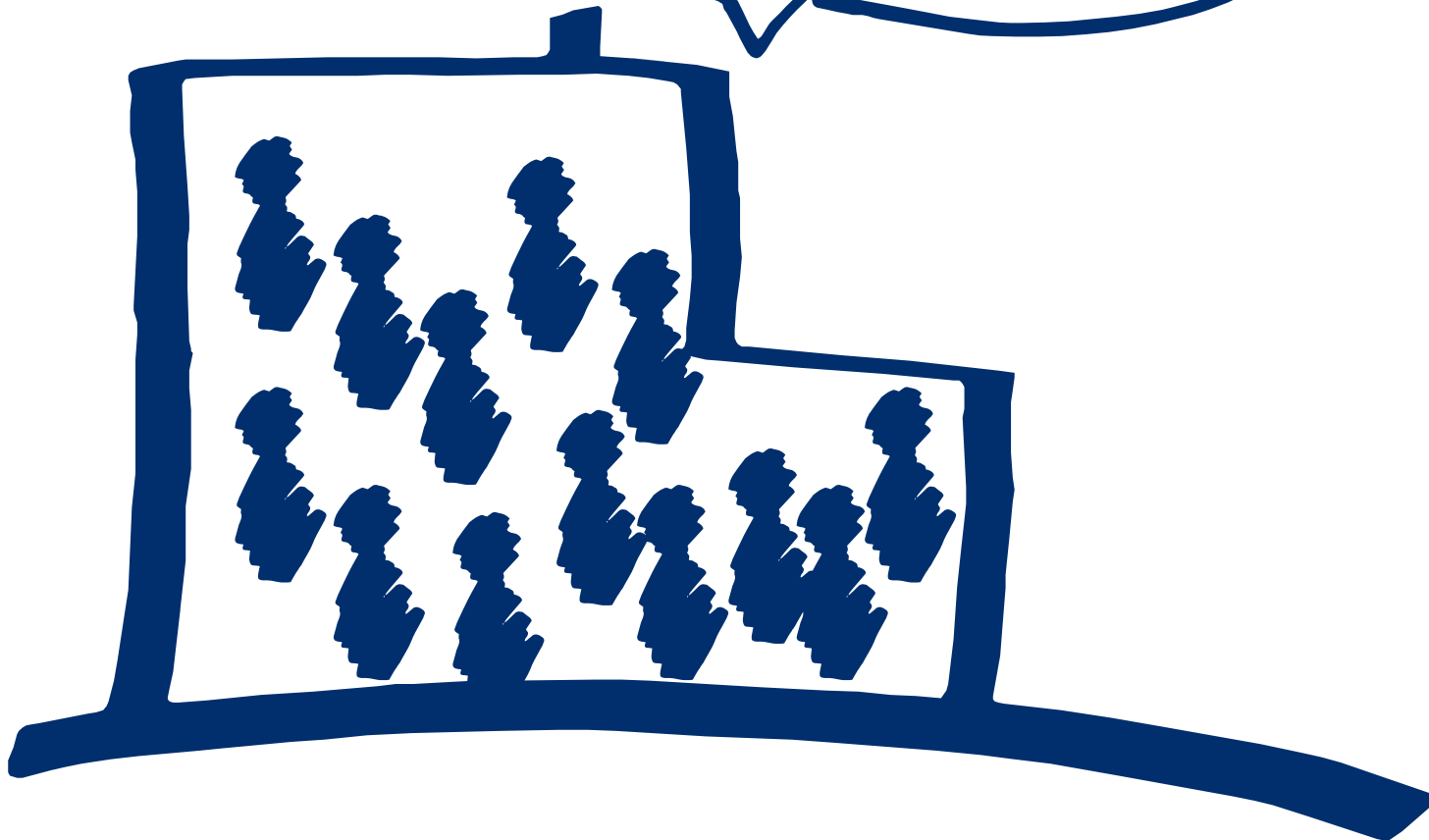
13. Oktober 2016

Prof. Dr. Sebastian Kunert

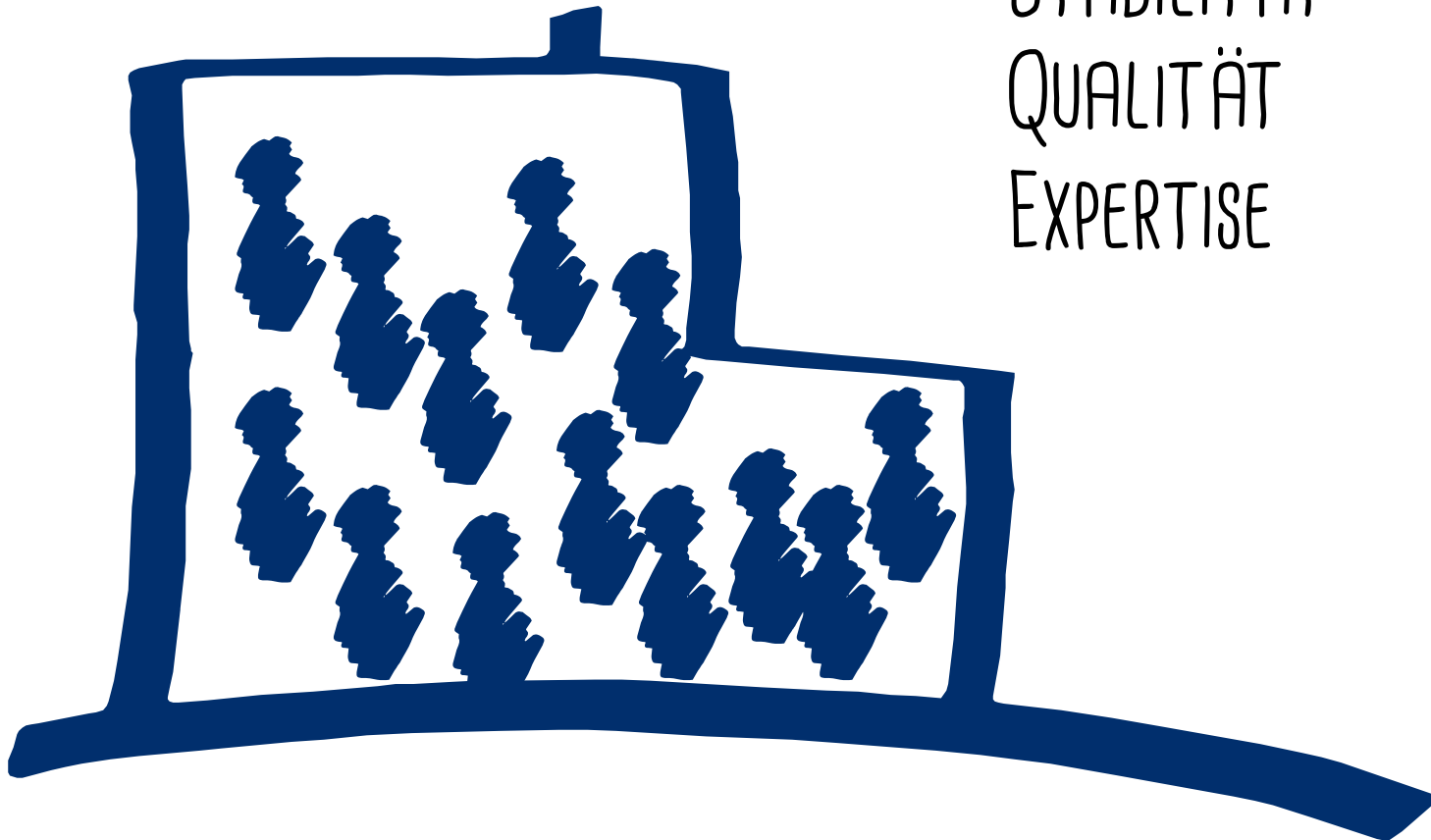
LERNEN BEIM
MENSCHEN IST
UNVERMEIDBAR!



INNOVATIONEN IN
ORGANISATIONEN SIND
UNWAHRSCHEINLICH!



STABILITÄT
QUALITÄT
EXPERTISE



Variable	K	N	$\bar{r}$	s_r^2	s_e^2	s_p^2	95%-Konfidenzintervall	95%-Glaubwürdigkeitsintervall	Z-Wert
Gesamteffekt	62	19.017	0,152	0,021	0,003	0,018	0,115 : 0,188	-0,114 : 0,417	
Alter in der Stichprobe kleiner Unternehmen									
<i>Jung</i>	9	1.051	0,171	0,027	0,008	0,019	0,064 : 0,278	-0,098 : 0,440	-1,394*
<i>Alt</i>	6	2.588	0,086	0,004	0,002	0,002	0,033 : 0,139	-0,003 : 0,175	
Grösse in der Stichprobe alter Unternehmen									
<i>Klein/mittel</i>	6	2.588	0,086	0,004	0,002	0,002	0,033 : 0,139	-0,003 : 0,175	5,826***
<i>Gross</i>	11	1.610	0,289	0,006	0,006	0,000	0,246 : 0,333	0,289 : 0,289	
Herkunftsland									
<i>Liberal</i>	32	5.676	0,206	0,023	0,005	0,018	0,154 : 0,258	-0,054 : 0,466	2,273**
<i>Koordiniert</i>	9	5.844	0,102	0,012	0,001	0,011	0,029 : 0,175	-0,103 : 0,307	
Wirtschaftssektor									
<i>Verarb. Gewerbe</i>	43	10.436	0,177	0,025	0,004	0,021	0,130 : 0,224	-0,105 : 0,459	0,195
<i>Dienstleistungen</i>	6	1.225	0,169	0,007	0,005	0,002	0,102 : 0,236	0,074 : 0,264	
F&E-Intensität der Branche									
<i>High-tech</i>	25	5.277	0,213	0,034	0,004	0,030	0,141 : 0,286	-0,126 : 0,553	1,734**
<i>Low-tech</i>	13	5.296	0,134	0,009	0,002	0,007	0,081 : 0,187	-0,031 : 0,299	
* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01									

Overview of Firm Innovativeness-Performance Relationships

Relationships	Number of Effects ^a	Total Sample Size	Corrected Mean ^b <i>r</i>	SE	95% Confidence Interval	Availability Bias ^c
Innovativeness–market position	159	36,814	.176*	.005	.166 to .186	2560
Sales	101	25,684	.169*	.006	.157 to .181	1287
Market share	31	4,972	.128*	.014	.100 to .156	110
Sales growth	23	5,562	.166*	.014	.140 to .193	121
Innovativeness–financial position	140	33,544	.146*	.006	.135 to .156	1766
Overall profitability	37	8,037	.076*	.011	.054 to .098	90
ROA	47	10,738	.159*	.010	.140 to .178	344
ROI	13	3,006	.180*	.018	.144 to .216	52
ROE	15	5,614	.197*	.013	.171 to .223	97
ROS	12	2,571	.152*	.020	.113 to .191	34
Innovativeness–firm value	77	35,368	.162*	.005	.166 to .187	1220
Tobin's <i>q</i>	29	10,103	.188*	.010	.168 to .207	248
Market capitalization	20	7,211	.234*	.011	.211 to .257	182
Stock returns	14	5,470	.127*	.014	.100 to .153	52
Market-to-book ratio	11	11,790	.162*	.009	.144 to .180	614

* $p < .01$.

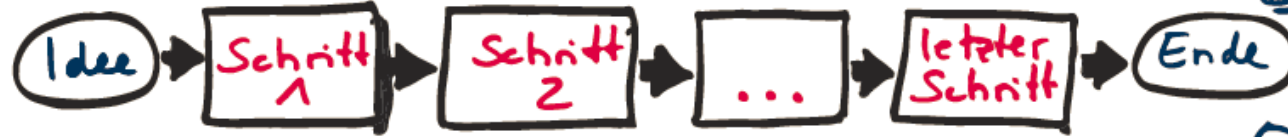
^aThe table includes information regarding relationships for which at least ten study effects were available.

^bThe corrected mean correlation coefficients (*r*) are sample size–weighted, reliability-corrected estimates of the population correlation coefficients.

^cAvailability bias refers to the number of unpublished studies reporting null results needed to reduce the cumulative effect size across studies to the point of nonsignificance (Lipsey and Wilson 2001; Rosenthal 1979).



Quelle für Ideen
Strategie-einbettung
Auswahl-Kriterien
Teambzusammen-
setzung

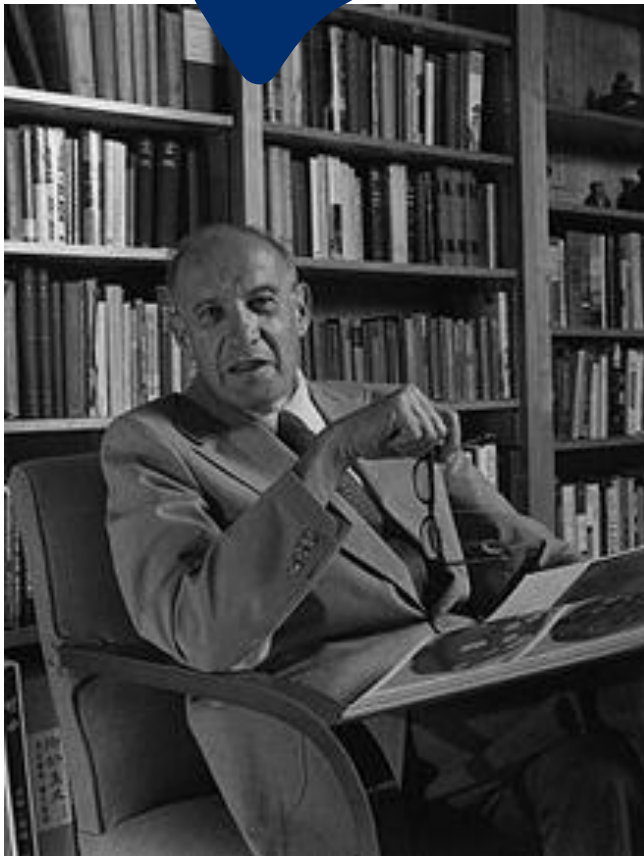


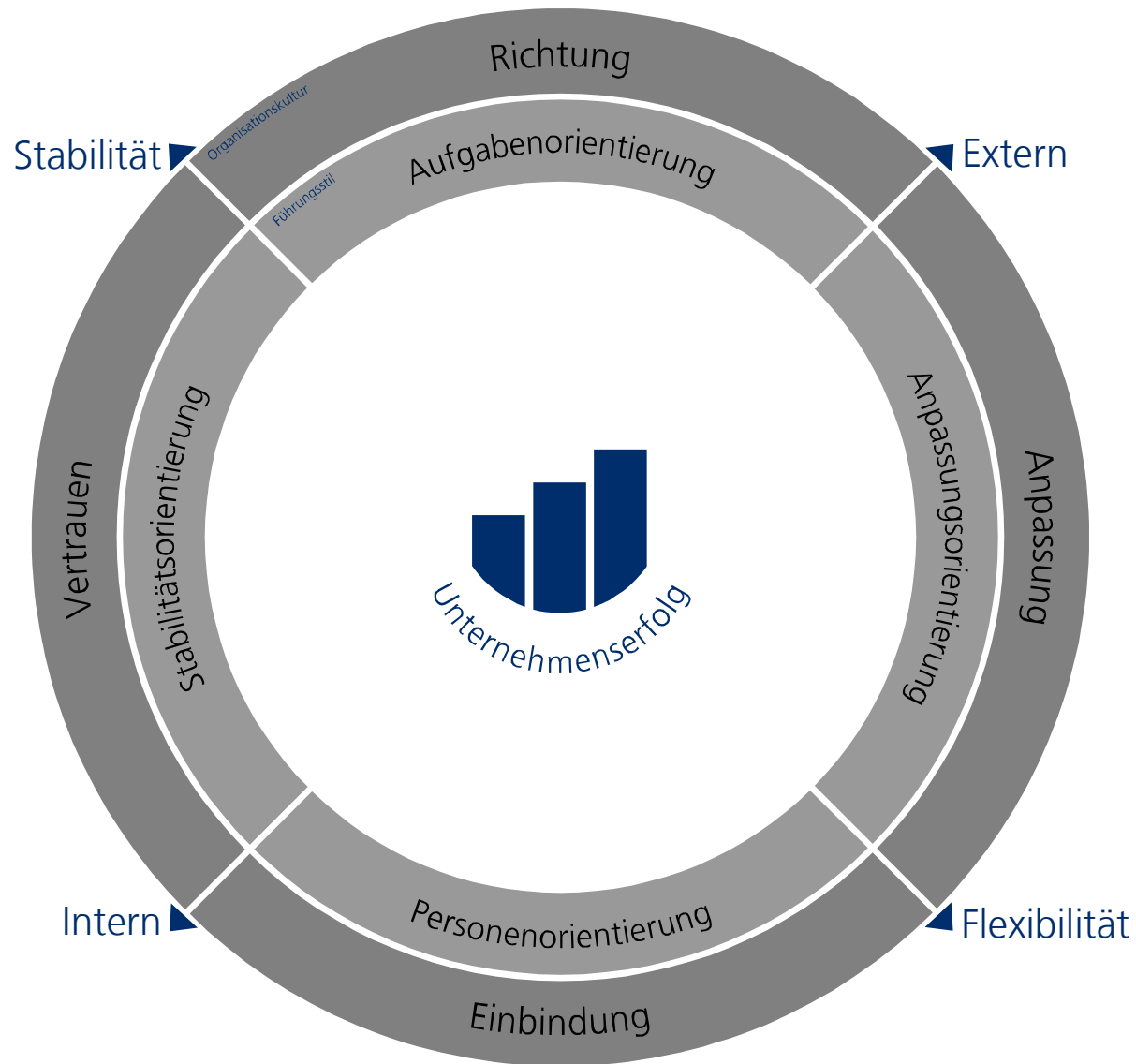
Evaluation
Belohnung
Lernen
Ergebnis-
sicherung



**INNOVATIONSMANAGEMENT IN
ORGANISATIONEN IST
KULTURMANAGEMENT!**

CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST





	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Organisationskultur (global)		.822**	.760**	.870**	.903**	.633**	.
2. Einbindung			.551**	.727**	.717**	.634**	.586**
3. Anpassung				.556**	.655**	.455**	.562**
4. Vertrauen					.695**	.495**	.614**
5. Richtung						.544**	.685**
6. Innovationserfolg							.597**
7. Unternehmenserfolg							

Anmerkung: ** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Führung (global)		.881**	.783**	.907**	.905**	.497**	
2. mitarbeiterorientierte Führung			.600**	.771**	.723**	.364**	.464**
3. anpassungsorientierte Führung				.588**	.600**	.480**	.458**
4. stabilitätsorientierte Führung					.851**	.360**	.494**
5. aufgabenorientierte Führung						.389**	.508**
6. Innovationserfolg							.597**
7. Unternehmenserfolg							

Anmerkung: ** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (einseitig).

Regressionsanalyse für das Kriterium Innovationserfolg

Prädiktor X ₁	Prädiktor X ₂	β_1	β_2	β_3	R^2	ΔR^2	f^2
Führung	Organisationskultur	-.045	.673	-.090	.390	.008	0,013
mitarbeiterorientiert	Einbindung	-.057	.708	-.116	.444	.013	0,024
anpassungsorientiert	Anpassung	.288	.302	-.024	.262	.001	0,001
stabilitätsorientiert	Vertrauen	.066	.461	-.034	.263	.001	0,001
aufgabenorientiert	Richtung	<u>.194</u>	.411	-.001	.300	.000	0,000

Anmerkungen. Signifikanzniveau: *kursiv*: $p < .10$; unterstrichen: $p < .05$; **fettgedruckt**: $p < .01$.

β_1 : standardisiertes Regressionsgewicht des Prädiktors X₁

β_2 : standardisiertes Regressionsgewicht des Prädiktors X₂

β_3 : standardisiertes Regressionsgewicht der Produktvariable X₁* X₂

Regressionsanalyse für das Kriterium Unternehmenserfolg

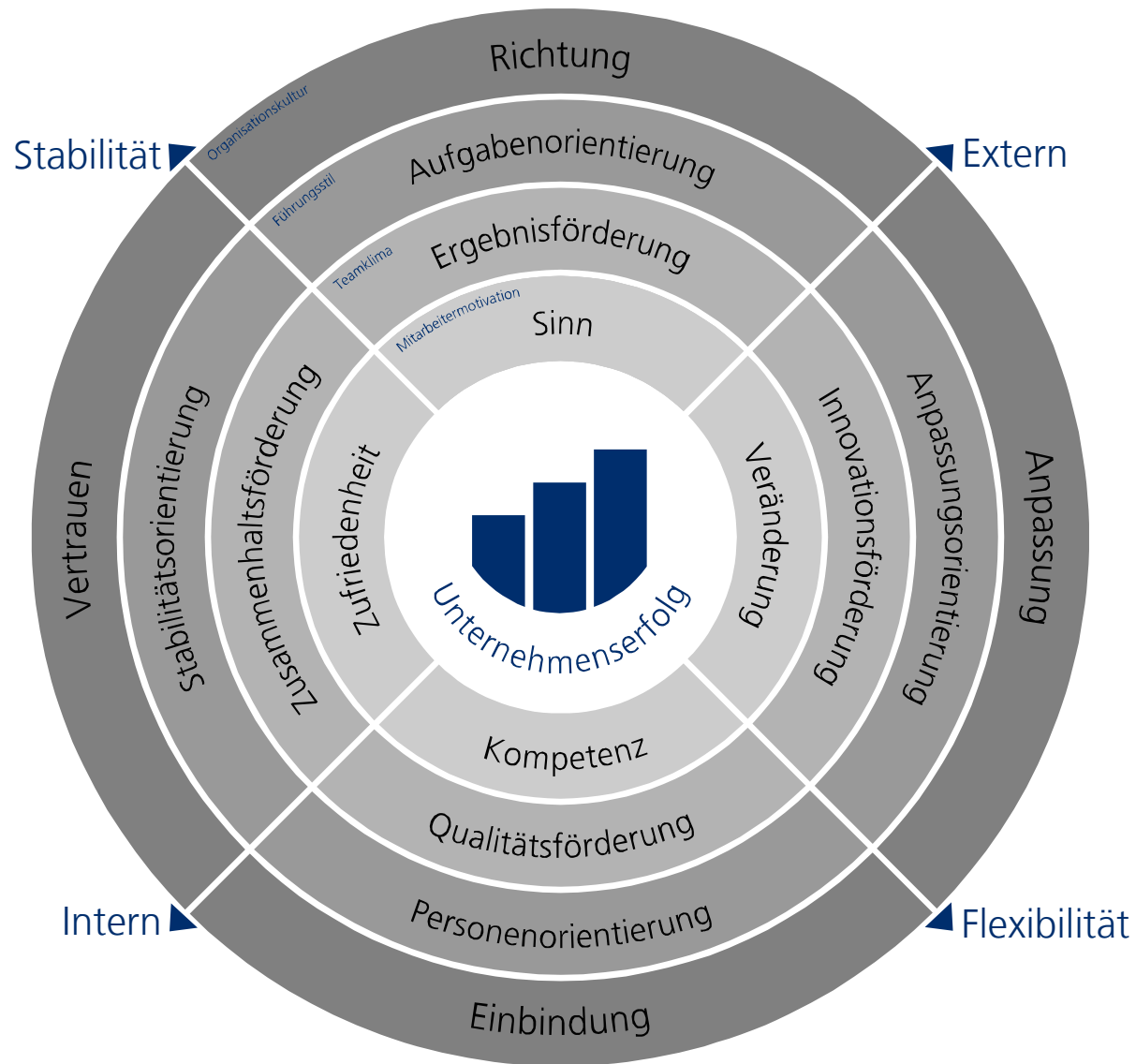
Prädiktor X ₁	Prädiktor X ₂	β_1	β_2	β_3	R^2	ΔR^2	f^2
Führung	Organisationskultur	-.049	.768	.090	.525	.008	0,017
mitarbeiterorientiert	Einbindung	<u>.157</u>	.531	.118	.392	.014	0,024
anpassungsorientiert	Anpassung	.226	.436	<u>.147</u>	.366	<u>.021</u>	0,034
stabilitätsorientiert	Vertrauen	.073	.599	.109	.389	.011	0,018
aufgabenorientiert	Richtung	<u>.156</u>	.605	.080	.498	.006	0,012

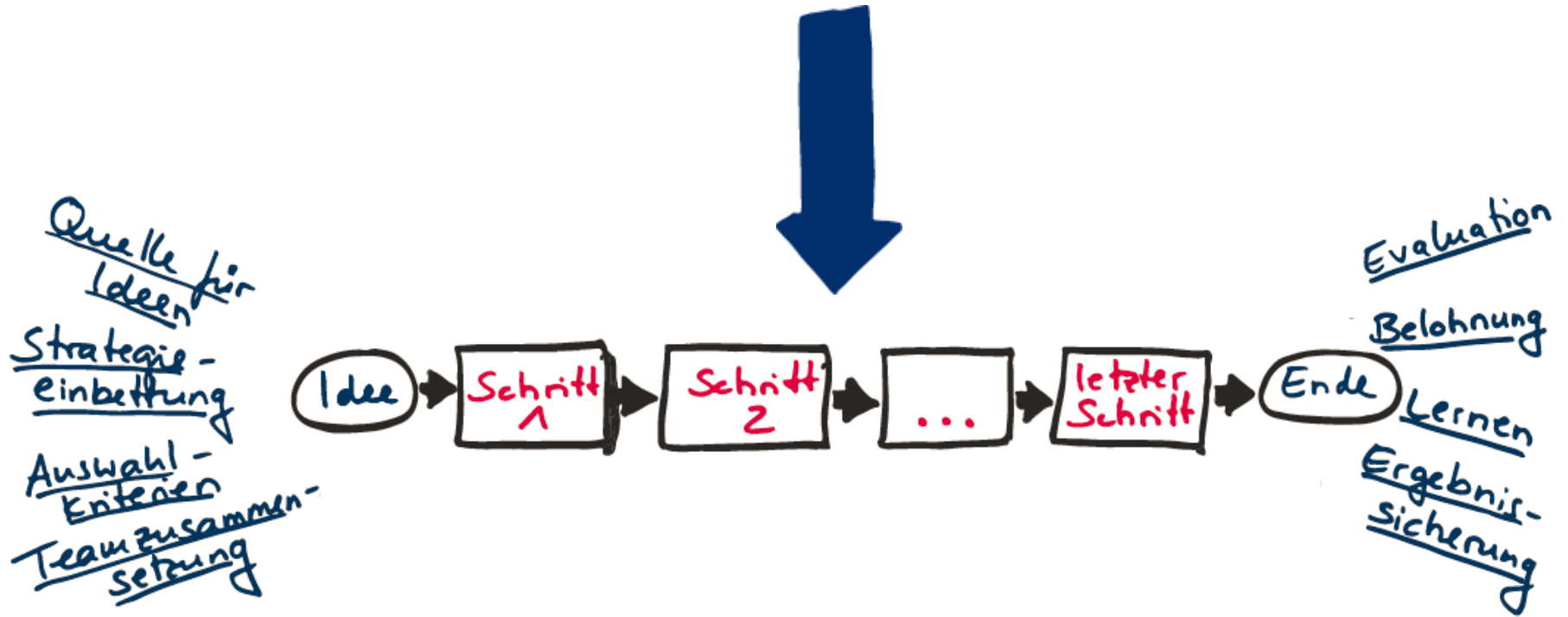
Anmerkung. Signifikanzniveau: kursiv: $p < .10$; unterstrichen: $p < .05$; **fettgedruckt**: $p < .01$.

β_1 : standardisiertes Regressionsgewicht des Prädiktors X₁

β_2 : standardisiertes Regressionsgewicht des Prädiktors X₂

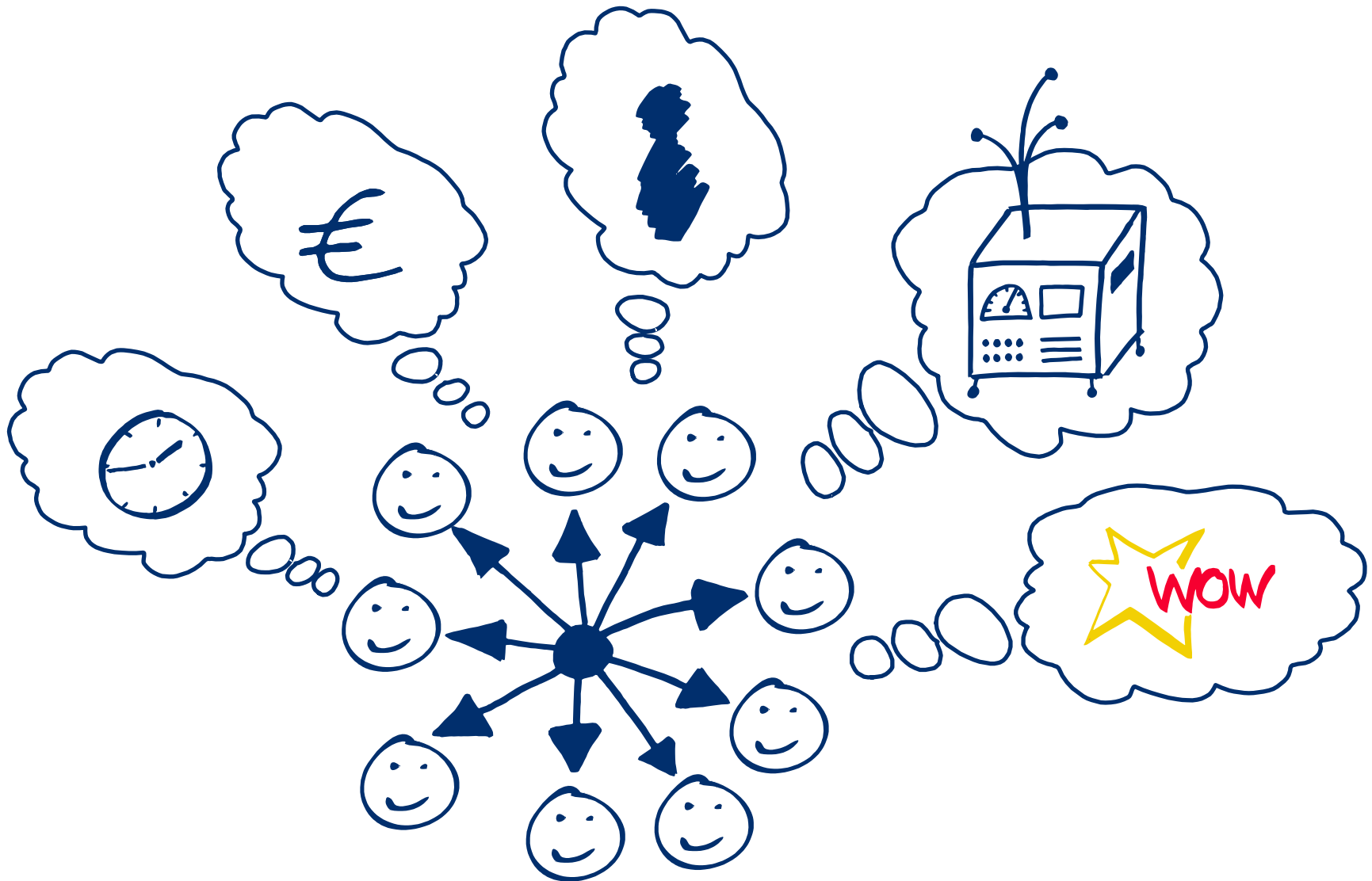
β_3 : standardisiertes Regressionsgewicht der Produktvariable X₁* X₂







**INNOVATIONSMANAGEMENT IN
ORGANISATIONEN IST
PROJEKTMANAGEMENT!**



INNOVATION
EXPERIMENT
LERNEN

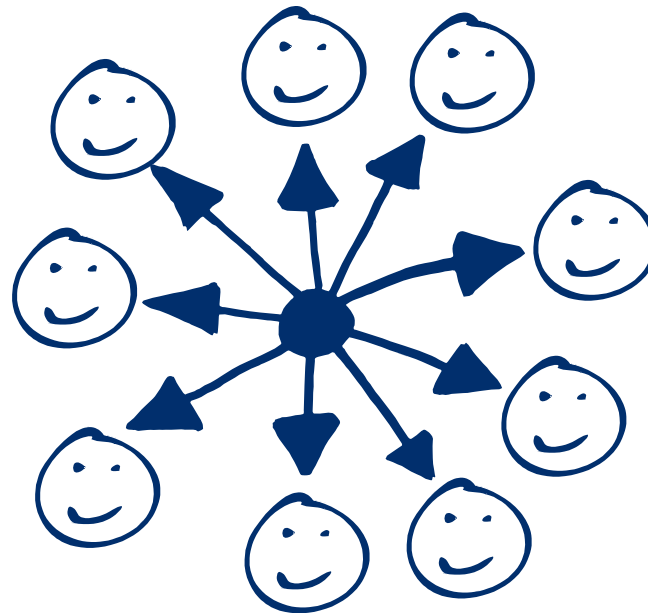
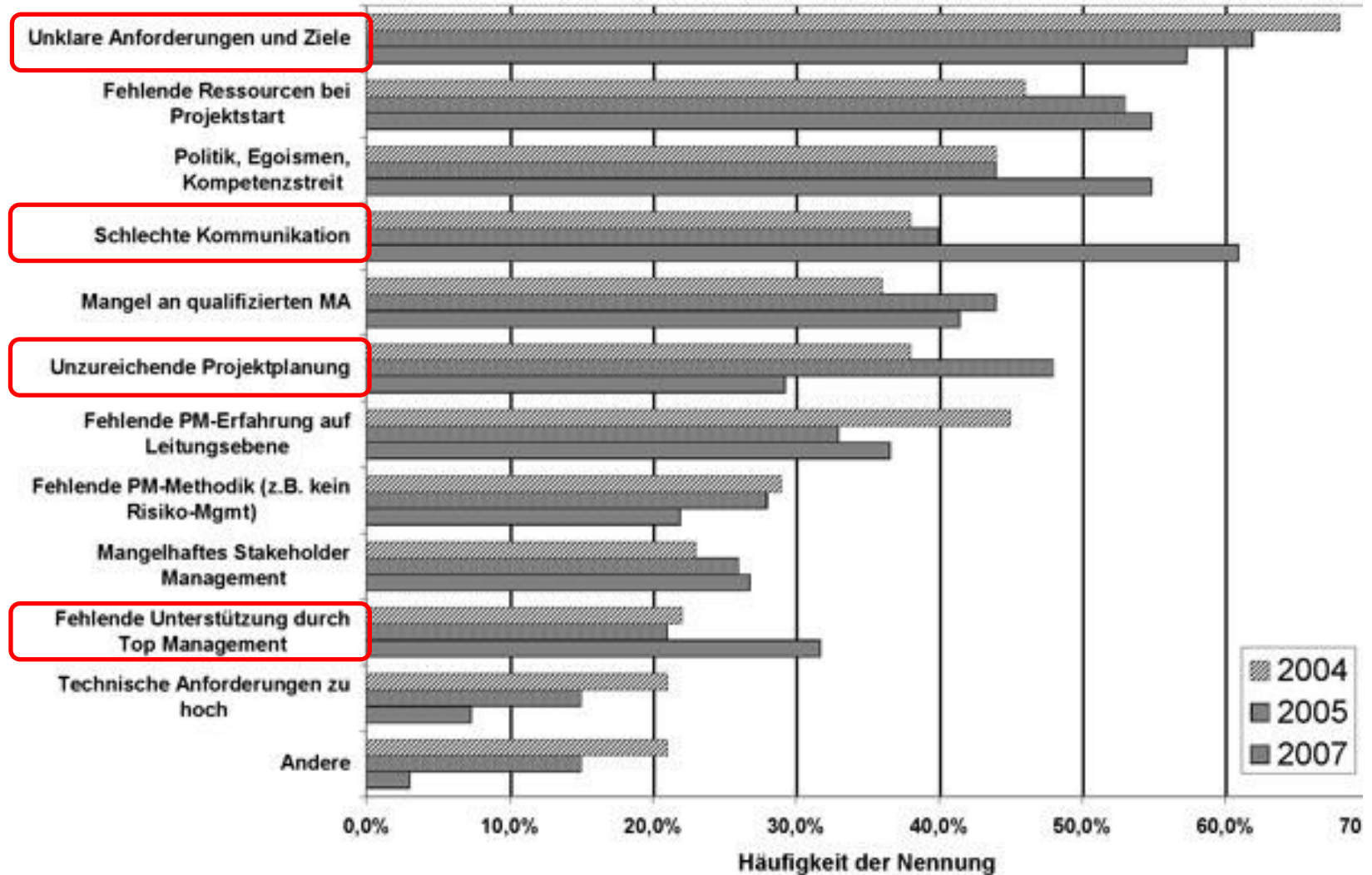
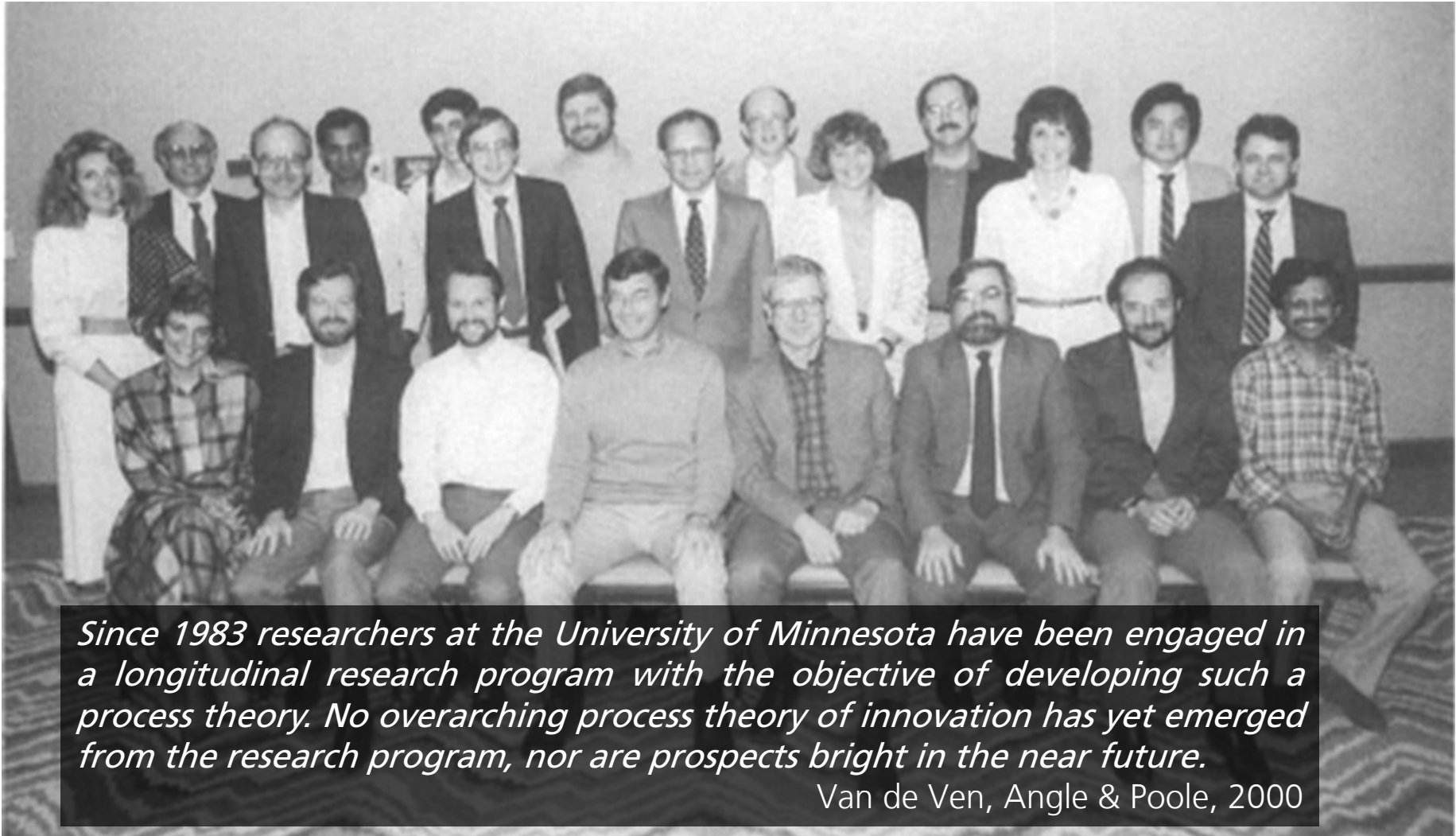


Table 2 Seven lists of critical success factors developed in the literature

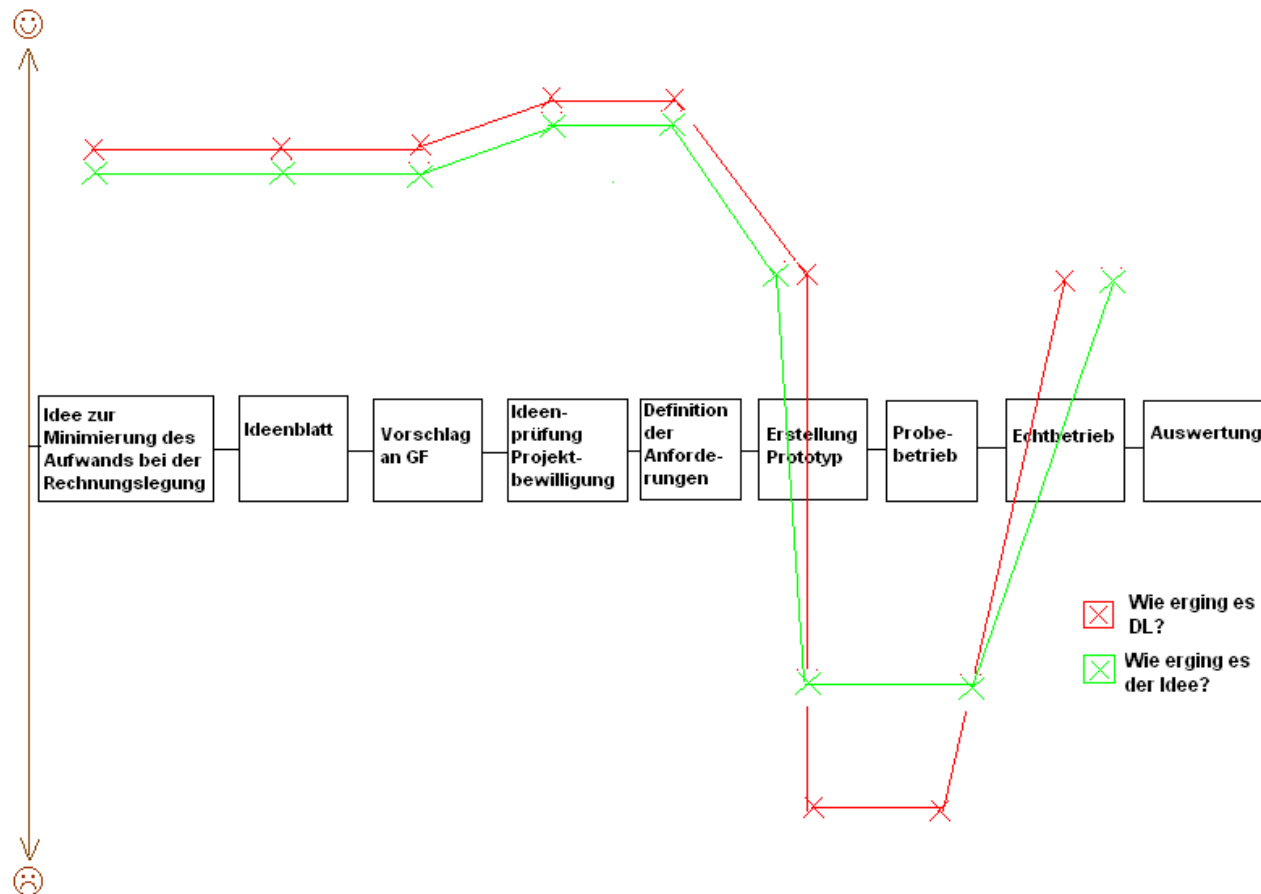
Martin ¹⁶ (1976)	Locke ¹⁴ (1984)	Cleland and King ²⁵ (1983)	Sayles and Chandler ²⁶ (1971)	Baker, Murphy and Fisher ⁹ (1983)	Pinto and Slevin ⁷ (1989)	Morris and Hough ¹¹ (1987)
Define goals	Make project commitments known	Project summary	Project manager's competence	Clear goals	Top management support	Project objectives
Select project organizational philosophy	Project authority from the top	Operational concept	Scheduling	Goal commitment of project team	Client consultation	Technical uncertainty innovation
General management support	Appoint competent project manager	Top management support	Control systems and responsibilities	On-site project manager	Personnel recruitment	Politics
Organize and delegate authority	Set up communications and procedures	Financial support	Monitoring and feedback	Adequate funding to completion	Technical tasks	Community involvement
Select project team	Set up control mechanisms (schedules, etc.)	Logistic requirements	Continuing involvement in the project	Adequate project team capability	Client acceptance	Schedule duration urgency
Allocate sufficient resources	Progress meetings	Facility support		Accurate initial cost estimates	Monitoring and feedback	Financial contract legal problems
Provide for control and information mechanisms		Market intelligence (who is the client)		Minimum start-up difficulties	Communication	Implement problems
Require planning and review		Project schedule		Planning and control techniques	Trouble-shooting	
		Executive development and training		Task (vs. social orientation)	Characteristics of the project team leader	
		Manpower and organization		Absence of bureaucracy	Power and politics	
		Acquisition			Environment events	
		Information and communication channels			Urgency	
		Project review				

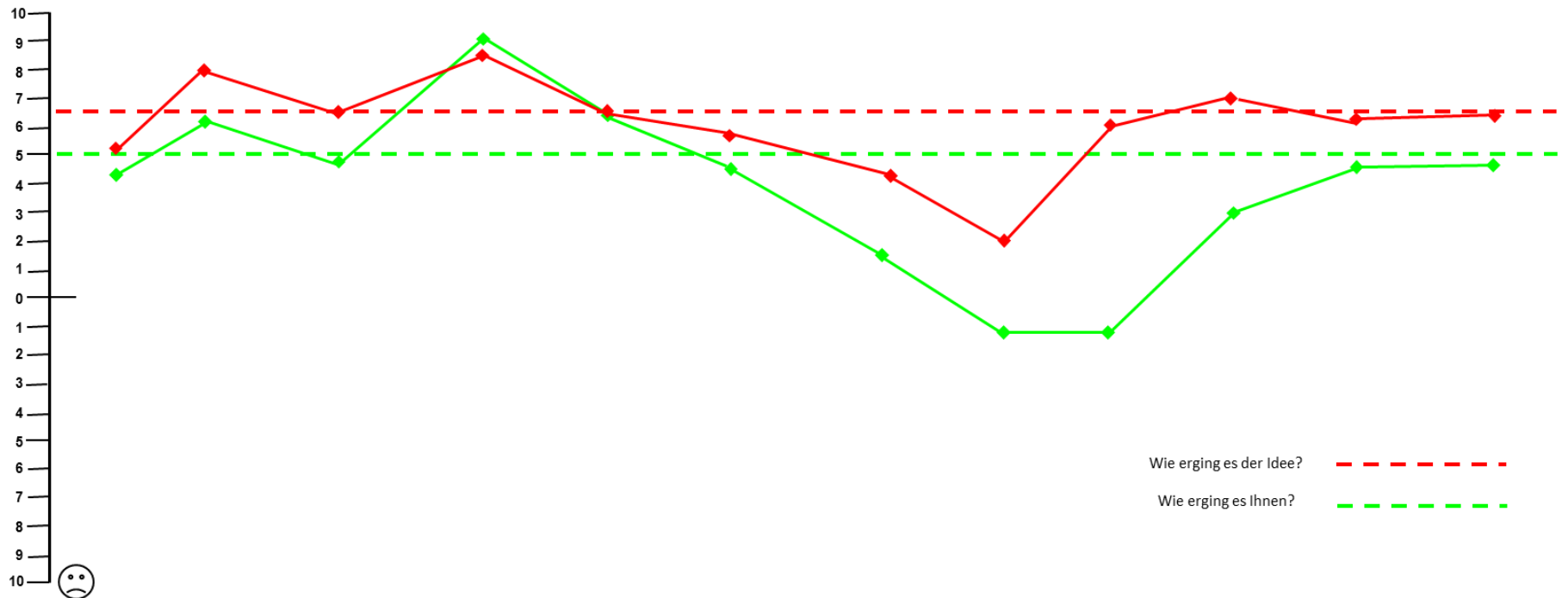


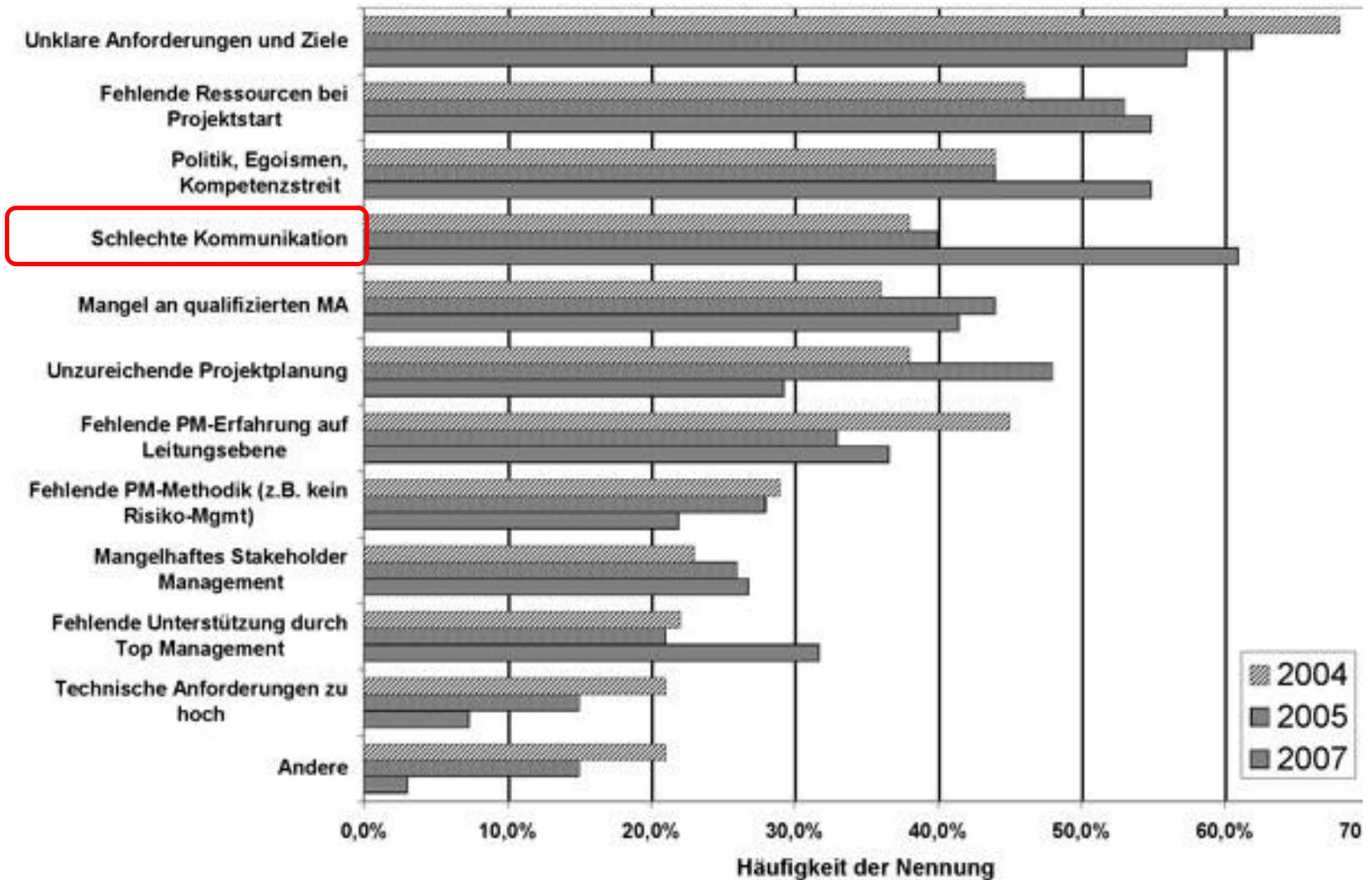


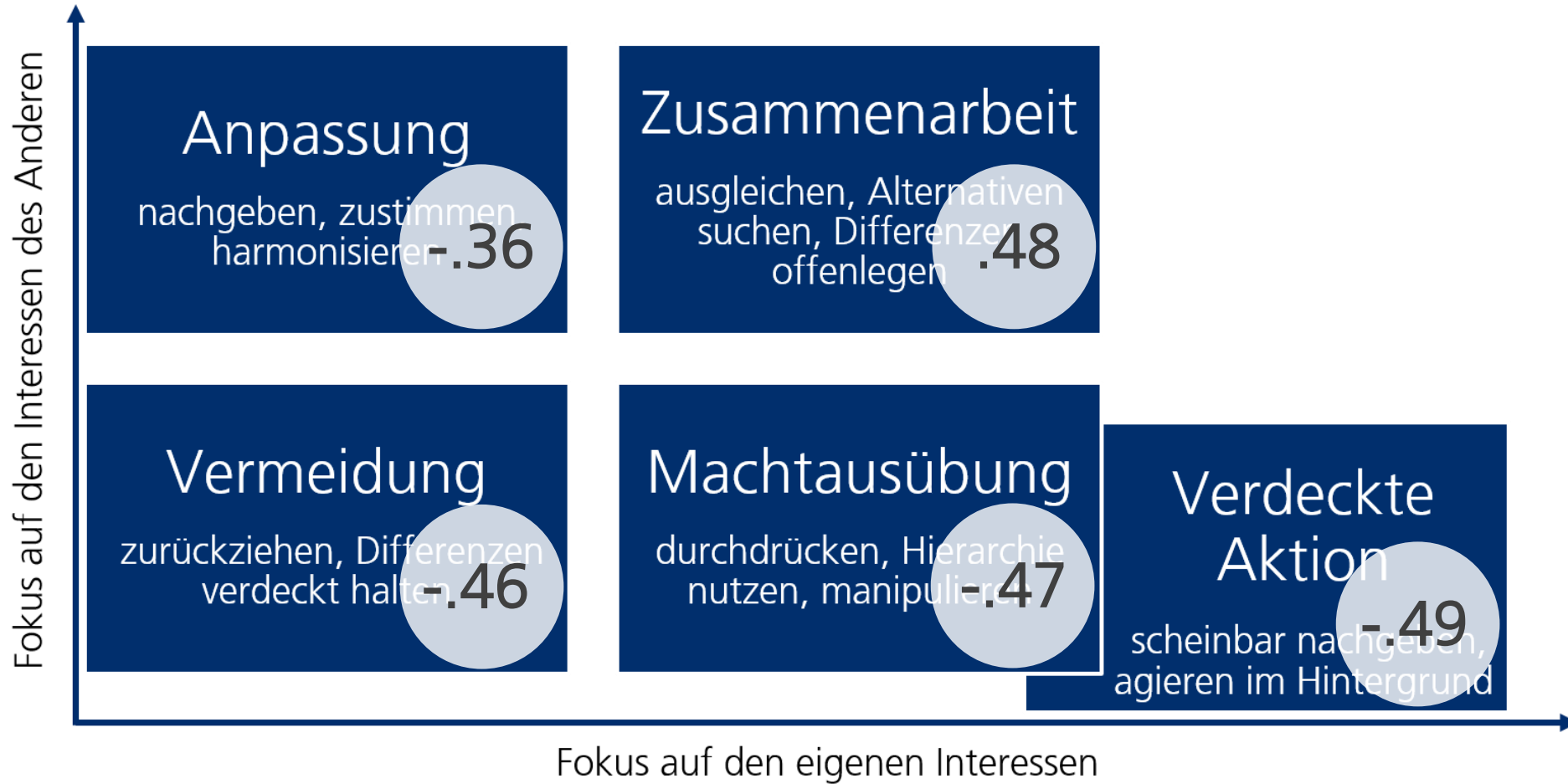
Since 1983 researchers at the University of Minnesota have been engaged in a longitudinal research program with the objective of developing such a process theory. No overarching process theory of innovation has yet emerged from the research program, nor are prospects bright in the near future.

Van de Ven, Angle & Poole, 2000

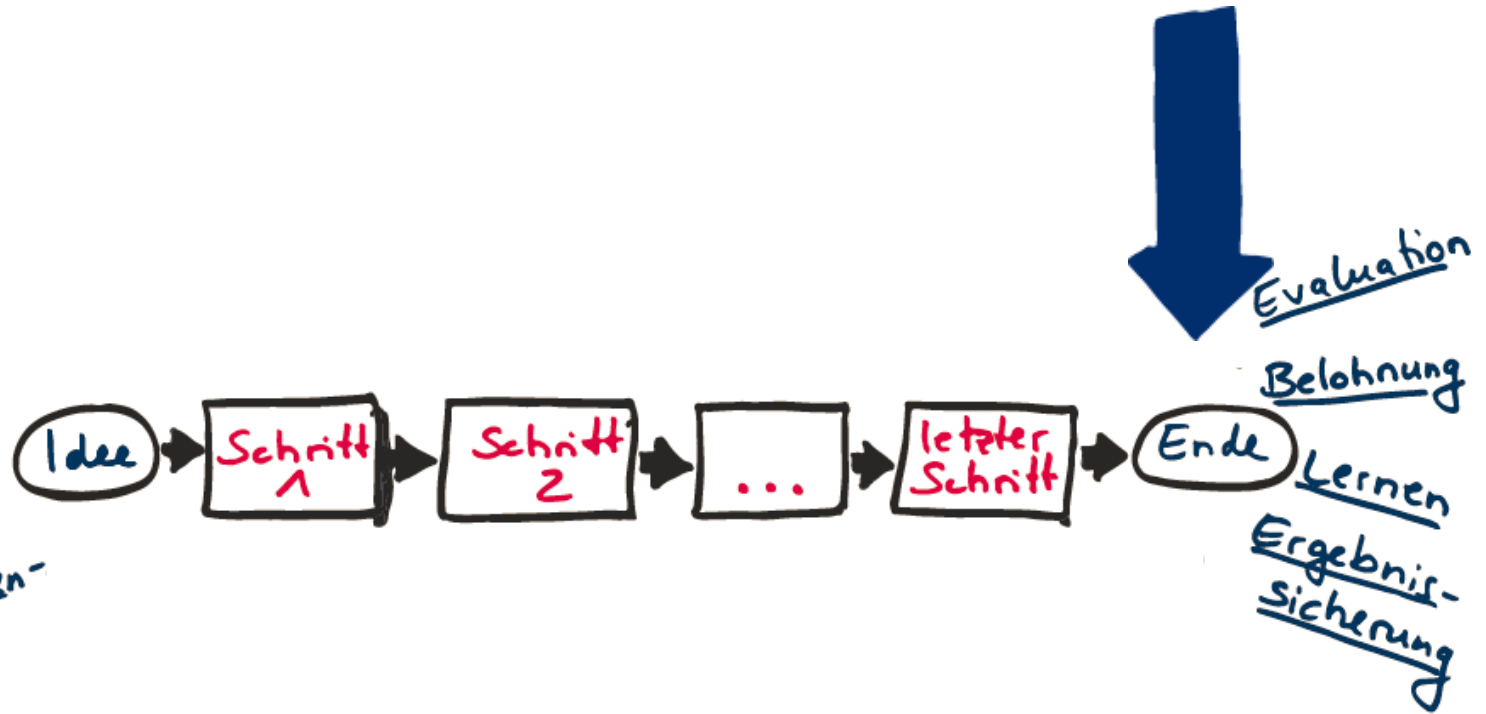






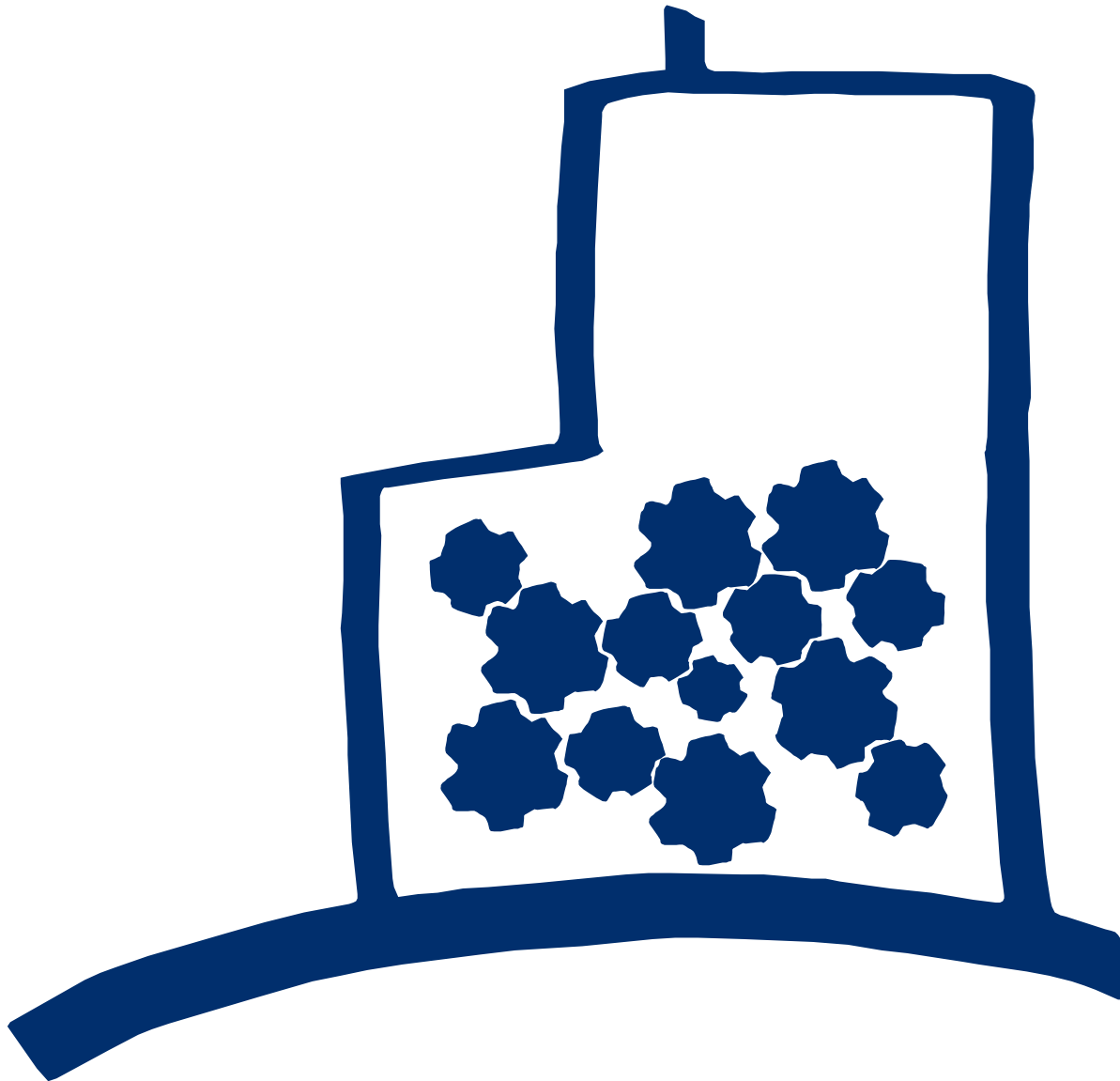


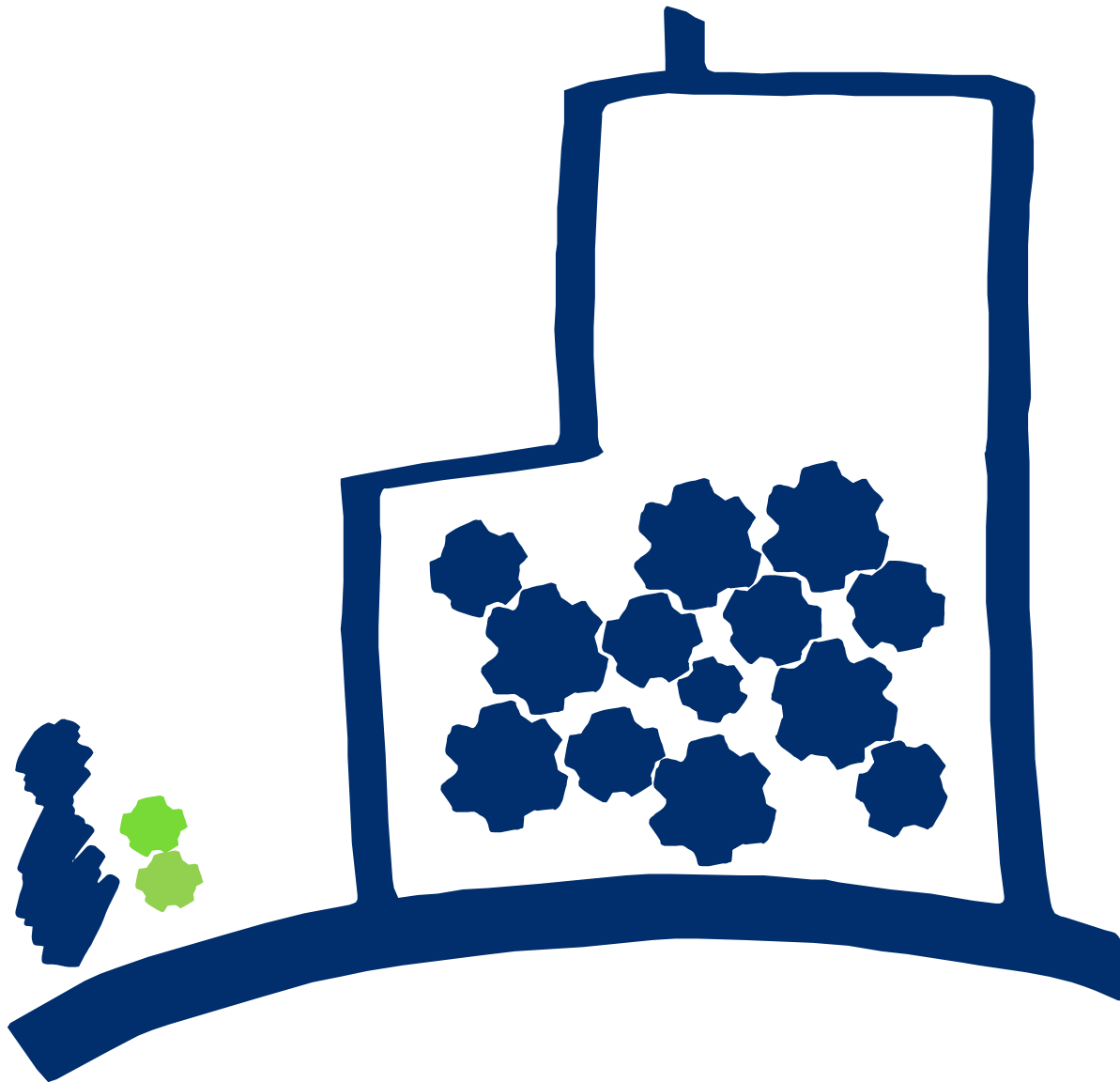
Quelle für Ideen
Strategie-einbettung
Auswahl-Kriterien
Teambzusammen-
setzung

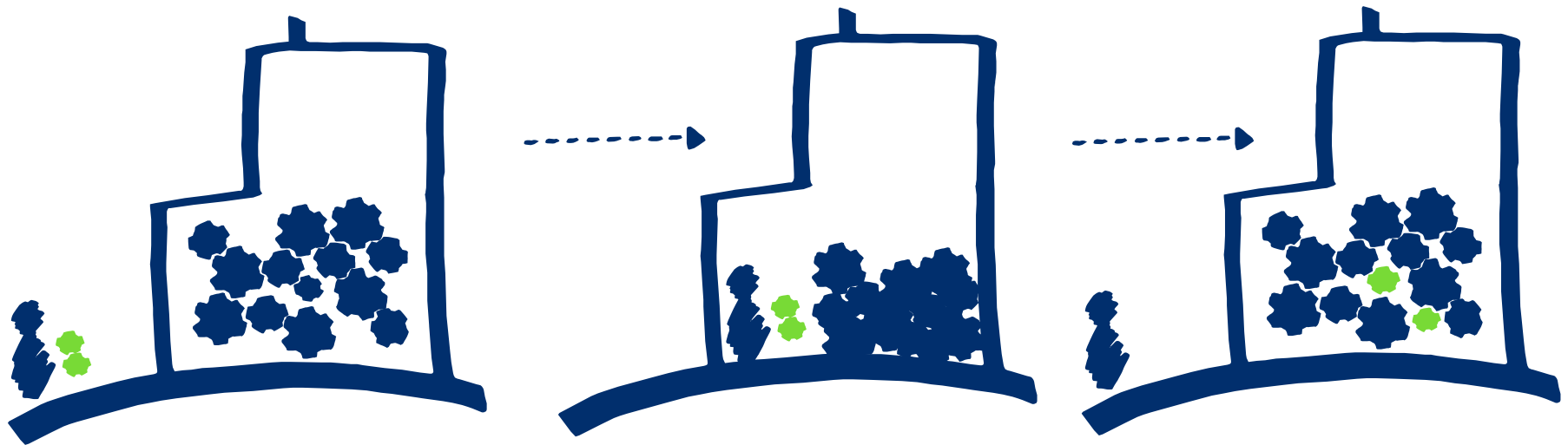


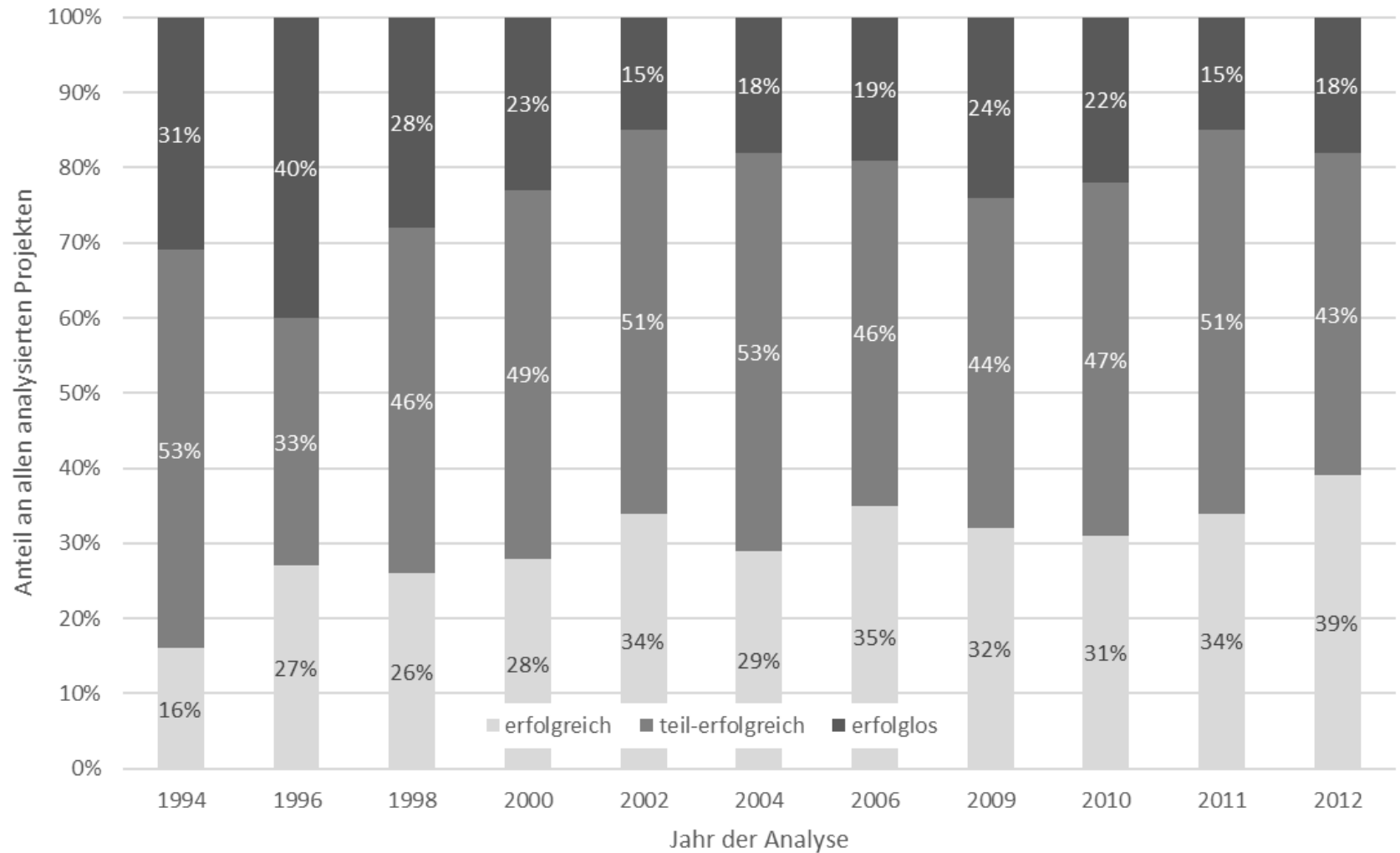


**INNOVATIONSMANAGEMENT IN
ORGANISATIONEN IST
CHANGEMANAGEMENT!**









Changemanagement

Tab. 8.1 (Miss-) Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

8 Erfolgsfaktoren nach Kotter [3]

- Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
- Koalition der Führung etablieren
- Vision und Strategie entwickeln
- Vision kommunizieren
- Mitarbeiter zur Umsetzung befähigen
- Kurzfristige Erfolge garantieren und sichtbar machen
- Veränderung vorantreiben und nie nachlassen
- Verankerung der Veränderung in der Unternehmenskultur

8 Grundsätze nach Doppler und Lauterburg [2]

- Zielorientiertes Management
- Keine Maßnahme ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessorientierte Steuerung
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen
- Lebendige Kommunikation

9 Erfolgsfaktoren der Deutschen Gesellschaft für Personalführung [6]

- Projektmanagement
- Umsetzung/Prozessgestaltung
- Mitarbeiter und Motivation
- Einbindung und Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Führung und Management
- Promotoren
- Rolle HR
- Professioneller externer Berater

12 Erfolgsfaktoren nach Gerkhardt und Frey [4]

- Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose
- Vision/Ziele definieren
- Gemeinsames Problembewusstsein
- Führungskoalition/Befürworter
- Kommunikation
- Zeitmanagement
- Projektorganisation und Verantwortlichkeit
- Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen
- Schnelle Erfolge
- Flexibilität im Prozess
- Monitoring/Controlling des Prozesses
- Verankerung der Veränderung

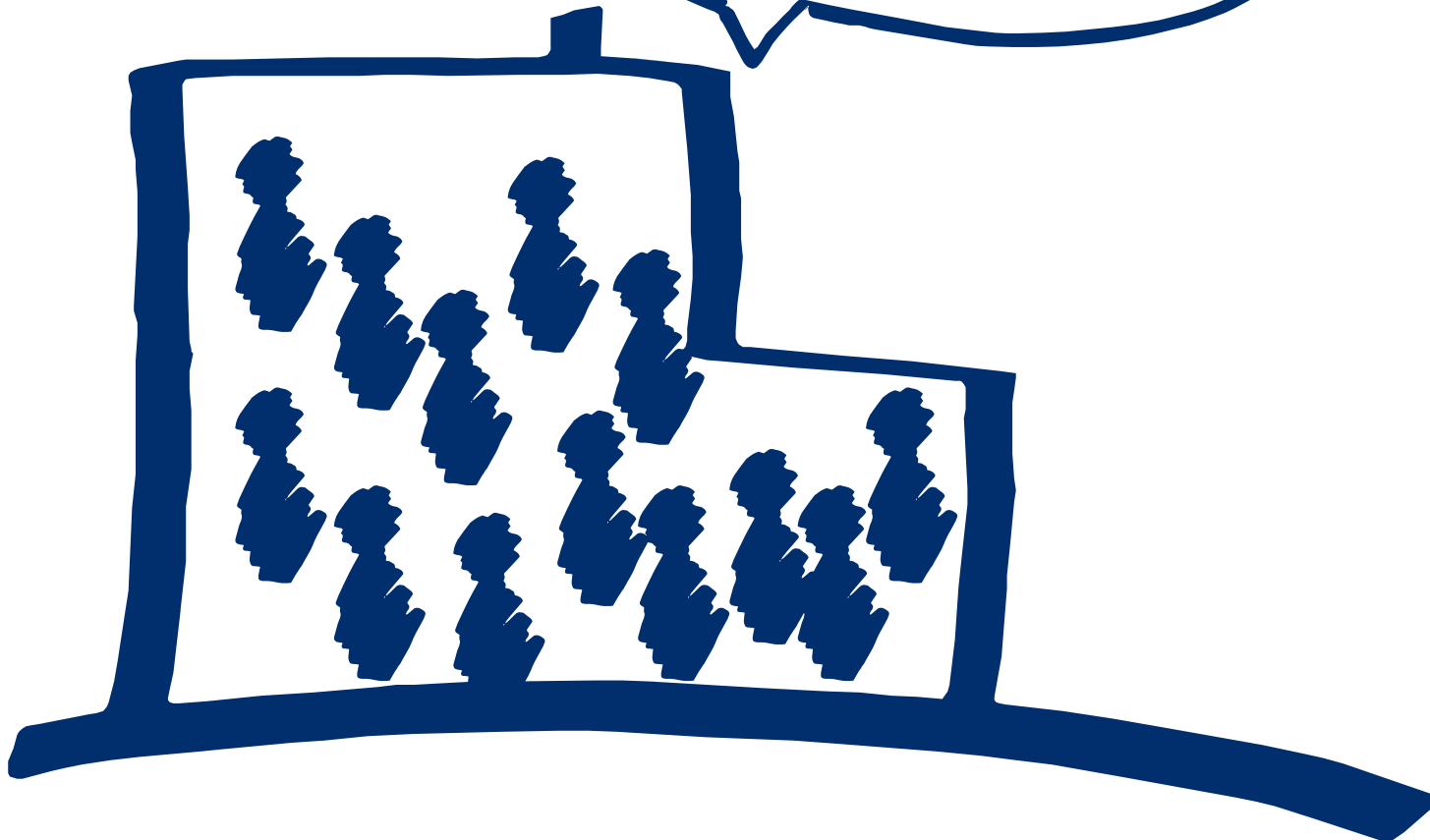
10 Erfolgsfaktoren nach Capgemini Consulting [5]

- Veränderungsvision definieren und vermitteln
- Situation verstehen und Veränderungsstrategie definieren
- Führungskräfte-Commitment und -Engagement sicherstellen
- Stakeholder mobilisieren und aktiv beteiligen
- Widerstände erkennen und ernst nehmen
- Organisation und Prozesse an neuen Anforderungen ausrichten
- Erfolge kommunizieren und verankern
- Kultur weiterentwickeln
- Qualifizierung und Entwicklung durchführen
- Veränderungsfortschritt kontinuierlich messen

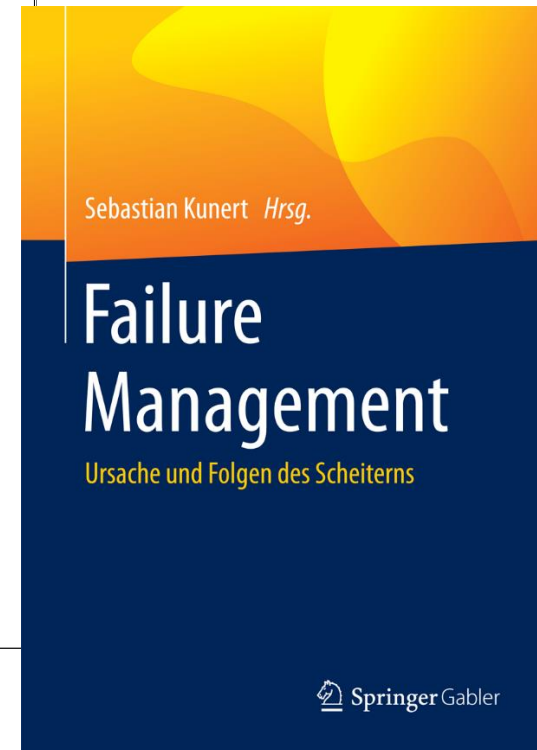
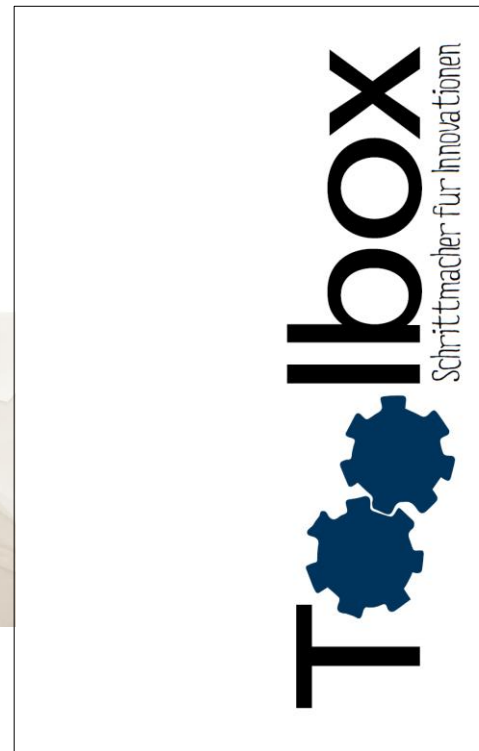
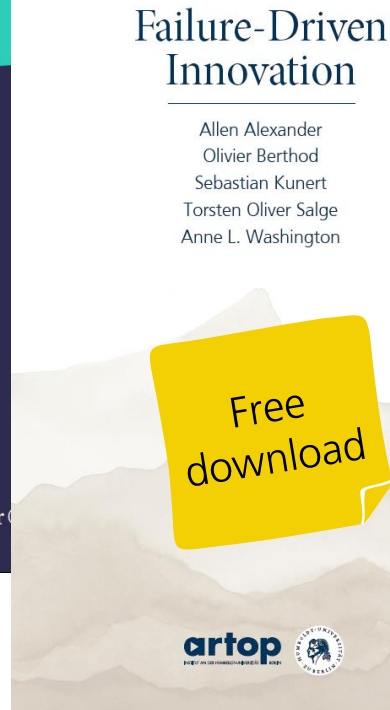
4 Erfolgsfaktoren von IFOK [7]

- Leadership klären
- Rollen der Akteure im Vorfeld bestimmen
- Change ist Dialog
- Interdisziplinarität und Verstetigung

INNOVATIONEN IN
ORGANISATIONEN SIND
UNWAHRSCHEINLICH.
...ABER NICHT UNMÖGLICH



Fragen? Lesen!





VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT !



Prof. Dr. Sebastian Kunert

Partner

Professor für Personal & Organisation

artop GmbH - Institut an der HU Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin

Tel.: 030 44 012 99-0

Mobil: 0179 668 68 92

kunert@artop.de

www.artop.de