Selektives Fokussieren:
Wie UnternehmerInnen den Erfolg von Innovationen beeinflussen.

Tobias Hauser, Friedemann W. Nerdinger
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock

Ausgangspunkt und Forschungskontext

Innovationen sind existenziell für Unternehmen, aber schwierig zu erfassen.

Mit Cooper (1979) und Cooper & Kleinschmidt (1986) entstand eine Erfolgsfaktorenforschung zu Innovationen (Ernst 2002). Aber die Ansätze, Erfolgsmaße und Ergebnisse der Studien divergieren (Nicolai & Kieser 2002; Ernst 2002). Das Erfolgsverständnis ist dort ein quantitatives und die Untersuchungen berücksichtigen den Einfluss der UnternehmerInnen nicht.

Was aber tun InhaberInnen konkret in ihren eigenen Unternehmen, um innovativ zu sein? Und was verstehen sie unter Erfolg?

Forschungsfrage

- Wie wirkt sich das Verhalten von InhaberInnen-UnternehmerInnen auf Innovationen in ihren Unternehmen aus und in welcher Weise können beide mit einem Erfolgsbeitrag verbunden sein?
- Was bedeutet für die UnternehmerInnen Erfolg?
- Gibt es Hinweise auf eine Typisierung?

Methodik / Anlage der Studie

- Grounded-Theory-Methodologie nach Glaser (1978, 1998, 2011)
- Das Erhebungsinstrument sind episodische Interviews (Flick 2011, 1996)
- Kritische Ereignisse der Critical Incident Technique (Flanagan 1954) als Erzählanreize
- Die Studie exploriert, welche Innovationssituationen die Teilnehmenden als besonders erfolgreich und erfolglos in Erinnerung haben und deren subjektives Verständnis von Begriffen zu Erfolg, Unternehmertum und Innovation
- Informant-Bias (Ernst 2012) wird durch Triangulation (Flick 2011) gehandhabt: Es wurden mehrere Unternehmen (Units) untersucht und nach Möglichkeit in den Units mit diesen Beteiligten zusätzliche Gespräche geführt
- Sequnzielles theoretisches Sampling

Ergebnis & Diskussion

- 17 Interviews in 12 Unternehmen
- 13 UnternehmerInnen
- 2 Führungskräfte
- 2 Mitarbeiter
- Positive Erinnerungen
- Negative Erinnerungen
- Neutrale Erinnerungen unterstützen die Theoriebildung
- Modell „selektives Fokussieren“

MAIN CONCERN: Unternehmerische Selbstverwirklichung

InhaberInnen-UnternehmerInnen haben gemeinsam, dass sie ihren eigenen Ideen folgen wollen. Das wird durch ihr „Selbstbild“ und ihre „Werte und Ziele“ bestimmt.

Das Selbstbild hängt von der Art ihrer Ausbildung und Berufserfahrung (kaufmännisch, technisch) ab.

Sie schätzen ökonomischen Erfolg, aber ebenso persönliche Erfolge wie das Erreichen eines Ziels (das sie sich selbst gesetzt haben) und das Schaffen/Sichern von Arbeitsplätzen.

selektives Fokussieren

InhaberInnen-UnternehmerInnen konzentrieren sich bei ihrer Arbeit auf eine „Lieblings-Aufgabe“.

Das ist die Art und Weise, auf die sie die unternehmerische Selbstverwirklichung umsetzen.

Erfolg:
+ fachliches Entscheiden
+ klare Vorstellung von der Umsetzung haben
+ Produktverantwortung übernehmen
+ Innovationsidee erarbeiten

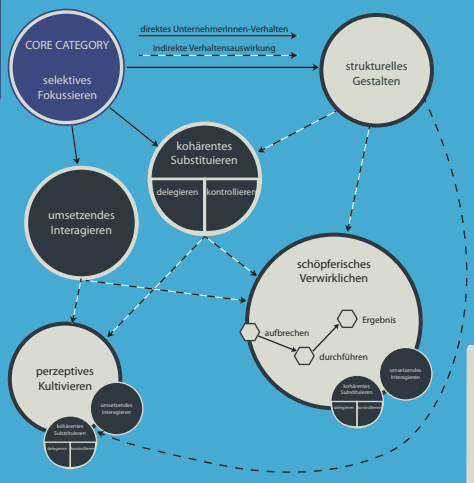
Misserfolg:
- passives oder zögerndes Entscheiden
- Mitarbeiter vermissen Führung
- exklusives Fokussieren („Scheuklappen“)
- kein Interesse an Details
- abweichende intrinsische Mitarbeitermotivation

umsetzendes Interagieren

InhaberInnen-UnternehmerInnen führen operative Arbeiten selbst aus.

Das kommt in den Kategorien „perzeptives Kultivieren“ und „schöpferisches Verwirklichen“ zum Ausdruck.

„Strukturelles Gestalten“ wird immer von den UnternehmerInnen durchgeführt.



strukturelles Gestalten

Ist Teil der generellen Bemühung der UnternehmerInnen um die Organisation des Unternehmens.

Betrifft zunächst die generelle instrumentelle Organisation, die unabhängig von Innovationen besteht.

Innovationen sind aber von dieser Organisation betroffen.

Erfolg:
+ Personalführung: Schwellwertabhängige Freiräume gewähren
+ Organisation: Teilkongruente Arbeitsteilung Zuarbeitendes Team installieren

Misserfolg:
- Personalführung: Mangelhafte Teambildung
- Organisation: Unklare Zuständigkeiten

kohärentes Substituieren

- InhaberInnen-UnternehmerInnen installieren Substitute für ihre eigene Arbeitskraft dort, wo sie unzureichend persönlich involviert sind
- Das Substitut kann eine Person oder ein Regelwerk sein
- Regelwerke können formell durch Regeln und Prozesse etabliert sein
- Informelle Regeln entstehen durch geteilte oder erfolgreich explizit oder implizit durch die UnternehmerInnen kommunizierte Werte
- „Kohärent“ = die Substitute stimmen mit dem Selbstverständnis, den Werten und Zielen der UnternehmerInnen überein, die Erwartungshaltung der Unternehmer-Innen wird erfolgreich transferiert
- Kohärentes Substituieren hat einen Delegations- und einen Kontrollaspekt
- Delegation ohne Kontrolle führt zu erfolglosen Innovationen

Erfolg:
+ fühlbare Verbesserung für die Kunden
+ rechter Preis zur rechten Zeit

Misserfolg:
- mangelhafte Kundeneinbindung
- keine fühlbare Verbesserung für den Kunden

perzeptives Kultivieren

InhaberInnen-UnternehmerInnen kultivieren ihre Kundenbeziehungen.

Innovationen sind erfolgreicher, wenn UnternehmerInnen ihre Kunden kennen.

„Perzeptiv“ = Verhalten der UnternehmerInnen hängt von der Wahrnehmung der Motive der Kunden durch die UnternehmerInnen ab.

Diese Einschätzung muss nicht korrekt sein.

Defizite können durch Kommunikation überwunden werden.

schöpferisches Verwirklichen

Schöpferisches Verwirklichen umfasst einen Prozess.

Unabhängig von der detaillierten Prozessgestaltung gibt es immer

- einen Anfang (aufbrechen),
- die eigentliche Implementierungsarbeit (durchführen) und
- ein Ergebnis, das entweder positiv oder negativ sein kann.

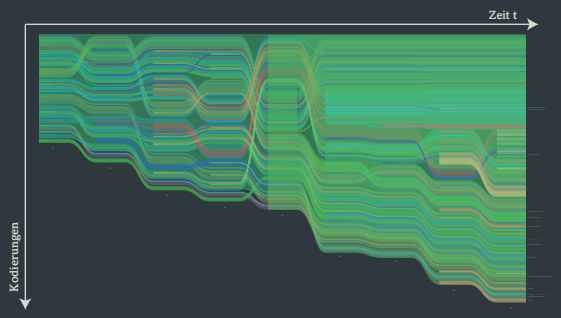
Erfolg:
Aufbrechen
+ Kundeninteresse vorab recherchieren
Durchführen
+ Genaue Anforderungsdefinition
Ergebnis
+ Ideell: Stolz sein
+ Technologisch: Techn. Erfolg; Know-how Zuwachs

Misserfolg:
Aufbrechen
- Kundeninteresse nicht prüfen; MA Warnungen ignorieren
Durchführen
- Erzwungenes Reagieren
Ergebnis
- Eigene Erwartungen nicht erreichen
- Fehlender kommerzieller Erfolg
- Konsequenz: Abbrechen, Hoffen auf Wende oder Zweitverwertung

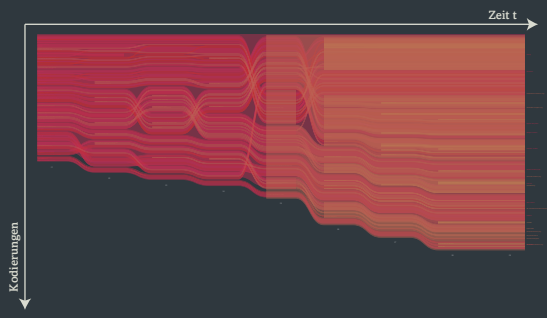
Literatur:
Cooper, Robert G. (1979). Identifying industrial new product success: Project NewProd. Industrial Marketing Management, 8(3), 124-135.
Cooper, Robert G. & Kleinschmidt, Elko J. (1986). An Investigation into the New Product Process: Journal of Product Innovation Management, 3(2), 71-85.
Ernst, Holger (2002). Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature. International Journal of Management Reviews, 4(1), 1-40.
Flanagan, John C. (1954). The Critical Incident Technique. Psychological Bulletin, 4, 327–358.
Flick, Uwe (1996). Psychologie des Technisierten Alltags. Opladen: Westdeutscher Verlag.
Flick, Uwe (2011). Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden: VS.
Glaser, Barney G. (1978). Theoretical Sensitivity. Mill Valley: Sociology Press.
Glaser, Barney G. (1998). Doing Grounded Theory. Mill Valley: Sociology Press.
Glaser, Barney G. (2011). Getting out of the Data. Mill Valley: Sociology Press.
Hauschildt, Jürgen & Salomo, Sören (2010). Innovationsmanagement (5. Auflage). München: Vahlen.
Moy, Günter; Mruck, Katja (2011). Grounded Theory Reader (2. Auflage). Wiesbaden: VS.
Nikolai, Alexander & Kieser, Alfred (2002). Trotz ekklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Die Betriebswirtschaft, 62(6), 579-596.

Die Entstehung des Modells „selektives Fokussieren“ - Dokumentation des Forschungprozesses der GTM

Als erfolgreich erinnerte Innovationen



Als erfolglos erinnerte Innovationen



Die Graphen zeigen den Fortschritt der Analyse des Interviematerials, der Kodierungen und der Theorieentwicklung.

Von links nach rechts ist das Modell zu diskreten Zeitpunkten dargestellt. Das können ausgewertete Interviews sein, nach deren Analyse sich der Kode-Baum verändert. Das können auch Zeitpunkte sein, an denen durch theoretical sorting (Glaser 1978) die entstehende Theorie weiterentwickelt wurde.

Jeder Kode ist durch einen Pfad visualisiert. Zu Beginn ist jeder Kode eine Linie. Werden bestehende oder neue Kodes im induktiven Prozess zu Konzepten und Kategorien weiterentwickelt, so fächert sich der Pfad auf: Die Konzepte und Kategorien umschließen dann die Linien der in ihnen enthaltenen Kodes und Konzepte. Zusammenfassungen und Ausdifferenzierungen werden sichtbar.

Für die Stärke der Linien wird die Zahl der Kodierungen verwendet.

Bei den Darstellungen handelt es sich um eine retrospektive Visualiserung des Forschungsprozesses und nicht um eine automatisiert-numerische Analyse respektive Theoriegenerierung.

Kontakt:
Tobias Hauser
th@tobiashauser.com
http://tobiashauser.com/bmt-2012/
http://www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/psychologie/

8. BERLINER METHODENTREFFEN 2012 QUALITATIVE FORSCHUNG, 13.-14. Juli 2012