

Nils Mensele

## **Organisierte Initiativen für Innovationen**

## **Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, Band 46**

Herausgegeben von Prof. Dr. Sönke Albers,  
Prof. Dr. Klaus Brockhoff,  
Prof. Dr. Holger Ernst,  
Prof. Dr. Hans Georg Gemünden,  
Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt,  
Prof. Dr. Thorsten Teichert

Geschäftsführender Herausgeber:  
Professor Dr. Sönke Albers,  
Institut für betriebswirtschaftliche Innovationsforschung,  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

In der Schriftenreihe werden Ergebnisse von Forschungsarbeiten veröffentlicht, die sich in herausragender Weise mit Fragen des Managements neuer Technologien, der industriellen Forschung und Entwicklung und von Innovationen aus betrieblicher Perspektive beschäftigen. Die Reihe richtet sich an Leser in Wissenschaft und Praxis, die Anregungen für die eigene Arbeit und Problemlösungen suchen. Sie ist nicht auf Veröffentlichungen aus den Instituten der Herausgeber beschränkt.

Nils Mensel

# **Organisierte Initiativen für Innovationen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Kiel, 2003

1. Auflage Juli 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13:978-3-8244-0760-6 e-ISBN-13:978-3-322-81145-5  
DOI: 10.1007/978-3-322-81145-5

## ***Geleitwort***

### ***Ohne Initiative keine Innovation.***

Die vorliegende Untersuchung Mensels lenkt den Blick auf das Schlüsselereignis, mit dem der Innovationsprozess startet. Es geht in dieser Schrift um die Erscheinungsformen der Initiative, um ihre Bedingtheit und um ihre Gestaltung.

Basis der Ausführungen sind zwei empirische Untersuchungen, eine großzählige Studie mit einem Prüfauftrag und eine Serie von Fallstudien mit einem explorativen Auftrag:

Die schriftliche Befragung von 101 Bewerbern um den Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft liefert konkrete Belege über den Umgang der Praxis mit der Initiative. Bemerkenswert scheint mir dabei der Befund, dass dem betrieblichen Vorschlagswesen eine wesentlich geringere Bedeutung zugesprochen wird, als die umfangreiche Literatur zu diesem Konzept vermuten lässt. Die Typologie von Initiativen zeigt zwei Extremtypen: die „klar definierte“ und die „schlecht definierte Initiative“. Dazwischen stehen zwei Typen, die jeweils von einer betrieblichen Funktion dominiert werden, „marktgetriebene“ und „technologiegetriebene“. Interessanterweise sprechen die Befragten der schlecht definierten Initiative den höchsten Innovationsgrad zu.

Die vier Fallstudien vertiefen diese ersten Einsichten beträchtlich. Da hier den Vorgaben der „Grounded Theory“ gefolgt wird, ist die Auswahl und die Auswertung der Fallstudien von einem theoretischen Konzept geleitet und führt selbst zu neuen, vertiefenden Hypothesen. Dieses theoretische Konzept geht von drei jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen der Initiative aus:

- Initiative verlangt „Aktionskompetenz“, Tatkraft, Aktionswillen, Einsatzfreude, gestützt auf intrinsische und extrinsische Motivation. Mensel beschreibt diese Voraussetzung am Beispiel einer Ideenkampagne bei der Degussa AG.
- Initiative verlangt „Fachkompetenz“, Fachwissen, Fähigkeiten der Wissensbeschaffung und -verarbeitung. Mensel illustriert diese Aspekte am Beispiel des Wissensmanagements bei 3M ESPE.
- Initiative verlangt „Intellektuelle Kompetenz“, bestimmte Denkstile, Fähigkeit zum analytischen Denken und zum synthetischen Kombinieren von Informationen, vereinfachend zusammengefasst in der Dichotomie von ganzheitlichem

---

und analytischem Denken. Mensel belegt diese Perspektive am Beispiel des Einsatzes von Kreativitätstechniken bei der schweizerischen SIG-Group.

Diese drei Kompetenzen sind notwendige, als solche aber nicht hinreichende Bedingungen für das Hervorbringen von Initiativen. Dies zeigt die vierte Fallstudie am Beispiel einer Tochtergesellschaft der Hüls AG. Eine anspruchsvolle Lösung des Initiativproblems erwächst erst aus der Integration der genannten drei Kompetenzen.

Diese Einsicht ist deshalb so bedeutsam, weil sie zu einer neuen Bewertung des Instrumentariums der Initiativen- und der Alternativengenerierung führt: Wer einseitig auf Ideenkampagnen, auf Wissensmanagement oder auf Kreativitätstechniken setzt, wird der Aufgabe nicht gerecht, vielversprechende Initiativen hervorzubringen.

Die vorliegende Untersuchung wird damit nicht nur den Wissenschaftsprozess stimulieren, sie bietet auch dem Praktiker eine Fülle konkreten Materials.

Jürgen Hauschildt

## *Vorwort*

Der Blick auf das Geschaffte lässt nicht vergessen, dass ein Prozess mit einem so hohen persönlichen Innovationsgrad nicht allein, sondern mit viel Unterstützung und Anregung aus dem beruflichen und persönlichen Umfeld vollbracht wird. Leider kann sich mein Dank an dieser Stelle namentlich nur an den engsten Kreis der Beteiligten richten.

Meinem Doktorvater Herrn Professor Jürgen Hauschildt möchte ich meinen herzlichen Dank aussprechen. Ihm ist durch die Vergabe des Themas die wichtige Rolle des Initiators für diese Dissertation zuzuschreiben. Nicht allein meine wissenschaftliche Arbeit hat von seiner Förderung profitiert. Er hat bei seiner Ausbildung auch auf Erkenntnisse außerhalb der Spezialisierung Wert gelegt. Dafür möchte ich ihm herzlich danken.

Herrn Professor Günter Endruweit danke ich für die Übernahme des Korreferates.

Auch meinen ehemaligen Lehrstuhl-Arbeitskollegen Herrn Dr. Sören Salomo, Herrn Dr. Michael Cratzius und Frau Dipl.-Kffr. Inken Braunschmidt möchte ich besonders danken. Sie haben mich durch zahlreiche Ratschläge und wertvolle Anregungen tatkräftig unterstützt und somit zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Die freundschaftliche Beziehung, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben hat, wird uns hoffentlich weiter verbinden.

Frau Dörte Jensen möchte ich danken für die Unterstützung bei den vielfältigen administrativen Arbeiten, die während meiner Zeit am Lehrstuhl angefallen sind. Ganz besonderer Dank gilt ihr aber vor allem für die Hilfe bei der Korrektur dieser Arbeit.

In gleicher Weise danke ich den wissenschaftlichen Hilfskräften am Lehrstuhl für Organisation und am Studienkolleg BWL, die mich intensiv bei Literaturrecherchen und beim Anfertigen von Grafiken unterstützt haben.

Diese empirische Arbeit wäre nicht ohne die Mithilfe der vielen Ansprechpartner aus der Industrie möglich gewesen, die in den geführten Interviews und den Fragebögen geduldig Auskunft gegeben haben. Auch ihnen sei vielmals gedankt.

Zu guter Letzt richte ich einen herzlichen Dank an mein persönliches Umfeld. Meiner Freundin Dipl.-Volksw. Meike Wittmann danke ich von ganzem Herzen. Sie hat sich, obwohl fachfremd, intensiv mit meiner Arbeit auseinandergesetzt und war mir so auch bei meiner Dissertation eine entscheidende Austauschpartnerin. Ein weiteres besonders herzliches Dankeschön geht an meine Eltern Dr. Bodo und Ingrid Mensel. Sie ha-

ben mich nicht nur während der Zeit der Anfertigung der Dissertation kräftig unterstützt, sondern haben auch das Fundament für meine persönliche Entwicklung gelegt. Daher möchte ich ihnen gerne dieses Buch widmen.

Nils Mensel



## ***Inhaltsverzeichnis***

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis</b> .....  | <b>IX</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....   | <b>XVII</b> |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....   | <b>XIX</b>  |
| <b>1 Die Organisation von Initiativen als Problem des Innovationsmanagements. 1</b>                      |             |
| 1.1 Beispiele zu Initiativen für Innovationen.....   | 1           |
| 1.2 Zur Relevanz der Generierung von Initiativen für Innovationen.....                                   | 2           |
| 1.3 Entwicklung von Forschungsfragen.....  | 5           |
| 1.4 Aufbau der Arbeit .....  | 8           |
| 1.5 Abgrenzung des Forschungsansatzes.....   | 9           |
| 1.5.1 Die Förderung von Innovationen als Problem der Personalpolitik .....                               | 10          |
| 1.5.2 Das Betriebliche Vorschlagswesen und seine Weiterentwicklung als<br>Innovationsinstrument .....    | 11          |
| <b>2 Theoretischer Rahmen: Die Beziehungen zwischen Innovation, Kreativität<br/>und Initiative</b> ..... | <b>17</b>   |
| 2.1 Innovation .....   | 17          |
| 2.1.1 Der Ursprung von Innovation .....  | 20          |
| 2.1.2 Der Innovationsgrad .....  | 24          |
| 2.1.3 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Innovationen.....  | 29          |
| 2.2 Kreativität.....   | 33          |
| 2.2.1 Die Einflussgrößen der Kreativität .....   | 35          |
| 2.2.1.1 Die persönlichen Merkmale der Kreativität.....   | 35          |
| 2.2.1.2 Die situativen Faktoren der Kreativität.....   | 38          |
| 2.2.2 Modelle der Einflussgrößen der Kreativität .....   | 40          |
| 2.2.2.1 Das Informationsverarbeitungsmodell der Kreativität .....  | 41          |
| 2.2.2.2 Das Motivationsmodell der Kreativität.....   | 44          |
| 2.2.3 Modelle des Kreativitätsprozesses.....   | 47          |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.2.3.1  | Das Modell des kreativen Denkens.....   | 47        |
| 2.2.3.2  | Das Modell der kreativen Problemlösung.....   | 48        |
| 2.2.4    | Die Integration von Einflussgrößen und Prozesssicht: Das sozial-<br>psychologische Modell ..... | 50        |
| 2.2.5    | Zusammenfassung .....   | 55        |
| 2.3      | Die Initiative für Innovationen.....  | 56        |
| 2.3.1    | Der Begriff der Initiative im Innovationsmanagement .....                                       | 57        |
| 2.3.2    | Die Initiativphase.....   | 62        |
| 2.4      | Zusammenfassung.....  | 70        |
| <b>3</b> | <b>Kriterien und Eigenschaften der Qualität von Initiativen .....</b>                           | <b>77</b> |
| 3.1      | Notwendigkeit der Entwicklung eines Qualitätsmaßes für Initiativen .....                        | 77        |
| 3.1.1    | Bisherige Maße zur Bewertung von Initiativen.....   | 78        |
| 3.1.2    | Entwurf eines neuen Maßes zur Beurteilung von Initiativen .....                                 | 80        |
| 3.2      | Methode der Untersuchung.....   | 84        |
| 3.2.1    | Erhebungsform .....   | 84        |
| 3.2.2    | Auswahl der Stichprobe.....   | 87        |
| 3.2.3    | Erhebung der Daten .....  | 87        |
| 3.2.4    | Diskussion der Erhebungsform.....   | 88        |
| 3.3      | Ermittlung einer Realtypologie der Initiative .....   | 90        |
| 3.3.1    | Bestimmung der Anzahl der Cluster .....   | 91        |
| 3.3.2    | Beschreibung der Clustergruppen .....   | 95        |
| 3.3.3    | Interpretation und Diskussion der Initiativtypen .....  | 108       |
| 3.3.3.1  | Die klar definierte Initiative.....   | 108       |
| 3.3.3.2  | Die marktgetriebene Initiative .....  | 109       |
| 3.3.3.3  | Die technologisch getriebene Initiative .....   | 111       |
| 3.3.3.4  | Die schlecht spezifizierte Initiative.....  | 112       |
| 3.3.3.5  | Zusammenfassung.....  | 114       |
| 3.3.4    | Implikationen für die Wissenschaft.....   | 115       |

---

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.3.5    | Implikationen für die Praxis .....  | 116        |
| 3.3.6    | Grenzen der Studie und weiterführende Fragen .....  | 117        |
| <b>4</b> | <b>Konzepte und Organisation der Initiative .....</b>   | <b>119</b> |
| 4.1      | Die Parameter der Initiativenförderung .....  | 120        |
| 4.1.1    | Die Aktionskompetenz zur Initiative .....   | 124        |
| 4.1.1.1  | Zum Begriff der Motivation .....  | 124        |
| 4.1.1.2  | Die Bedeutung der Aktionskompetenz im Prozess der Initiative .....  | 125        |
| 4.1.1.3  | Anreizsysteme als Instrument zur Förderung der Aktionskompetenz<br>für die Initiative .....                                   | 129        |
| 4.1.1.4  | Zusammenfassung .....   | 133        |
| 4.1.2    | Die Fachkompetenz zur Initiative .....  | 134        |
| 4.1.2.1  | Wissenstheorien und Wissensbegriffe .....   | 134        |
| 4.1.2.2  | Die Bedeutung der Fachkompetenz im Prozess der Initiative .....   | 141        |
| 4.1.2.3  | Zusammenfassung .....   | 146        |
| 4.1.3    | Die intellektuelle Kompetenz zur Initiative .....   | 147        |
| 4.1.3.1  | Begriffe und Konzepte des kognitiven Stils .....  | 147        |
| 4.1.3.2  | Die Bedeutung der intellektuellen Kompetenz im Prozess<br>der Initiative .....  | 152        |
| 4.1.3.3  | Die Einordnung der Instrumente zur Förderung der intellektuellen<br>Kompetenz für die Initiative: Kreativitätstechniken ..... | 158        |
| 4.1.3.4  | Zusammenfassung .....   | 162        |
| 4.1.4    | Zur Bewertung und Selektion von Initiativen .....   | 162        |
| 4.2      | Die prozessuale Perspektive der Initiativenförderung .....  | 168        |
| 4.2.1    | Die Bedeutung der Aktionskompetenz im Initiativprozess .....  | 169        |
| 4.2.2    | Die Bedeutung der Fachkompetenz im Initiativprozess .....   | 170        |
| 4.2.3    | Die Bedeutung der intellektuellen Kompetenz im Initiativprozess .....   | 172        |
| 4.2.4    | Synoptische Darstellung der prozessualen Sicht der Initiative .....   | 174        |
| 4.3      | Zusammenfassung .....   | 176        |

---

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>5</b>  | <b>Konzeption der empirischen Untersuchung zur Förderung von Initiativen</b>                | <b>179</b> |
| 5.1       | Empirische Forschungsmethoden in explorativen Fragestellungen .....                         | 179        |
| 5.2       | Zur Wahl eines explorativen Verfahrens der Fallstudienanalyse als<br>Forschungsmethode..... | 181        |
| 5.3       | Die Ableitung von Propositionen aus bestehenden Theorien .....                              | 183        |
| 5.4       | Zur Auswahl der Untersuchungseinheiten .....  | 184        |
| 5.5       | Zur Erhebung der Daten.....   | 190        |
| 5.6       | Zur Datenanalyse .....  | 195        |
| 5.7       | Zur Interpretation der Ergebnisse .....   | 200        |
| 5.8       | Zusammenfassung.....  | 201        |
| <b>6</b>  | <b>Realfälle und Fallanalysen.....</b>  | <b>203</b> |
| 6.1       | Ideenmanagement als Management der Aktionskompetenz:<br>Der Fall Degussa .....              | 204        |
| 6.1.1     | Die Ausgangssituation .....   | 204        |
| 6.1.2     | Die Organisation des motivationsorientierten Ideenmanagements .....                         | 206        |
| 6.1.2.1   | Die formale Organisation des Dezentralen Ideenmanagements .....                             | 206        |
| 6.1.2.2   | Die eingesetzten Medien zur Kommunikation der Ziele .....                                   | 207        |
| 6.1.2.3   | Anreize und Prämien.....  | 210        |
| 6.1.2.4   | Die Bewertung und Selektion von Initiativen.....  | 211        |
| 6.1.3     | Die Erfolgsgrößen des motivationsorientierten Ideenmanagements<br>bei Degussa.....          | 212        |
| 6.1.4     | Single-Case-Analyse zur Förderung der Aktionskompetenz .....                                | 214        |
| 6.1.4.1   | Allgemeine Einordnung des Instruments.....  | 214        |
| 6.1.4.2   | Identifikation der am Instrument beteiligten Personengruppen.....                           | 215        |
| 6.1.4.3   | Der Ablauf des Instruments .....  | 216        |
| 6.1.4.4   | Die Parameter der Ideengenerierung .....  | 217        |
| 6.1.4.4.1 | Aspekte der Aktionskompetenz.....   | 218        |
| 6.1.4.4.2 | Aspekte der Fachkompetenz .....   | 221        |

---

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 6.1.4.4.3 | Aspekte der intellektuellen Kompetenz .....   | 222 |
| 6.1.4.5   | Die Formen der Ideenfilterung.....  | 222 |
| 6.1.4.6   | Zusammenfassung.....  | 223 |
| 6.2       | Ideenmanagement als Management der Fachkompetenz:<br>Der Fall 3M ESPE.....                      | 226 |
| 6.2.1     | Die Ausgangssituation.....  | 226 |
| 6.2.2     | Die Organisation eines wissensorientierten Innovationsmanagements                               | 227 |
| 6.2.2.1   | Elemente eines informationstechnologisch gestützten<br>Wissensmanagements für Initiativen ..... | 229 |
| 6.2.2.2   | Der 3M ESPE Ideenmanager .....  | 232 |
| 6.2.2.3   | Die Verdichtung von Initiativen .....   | 235 |
| 6.2.3     | Die Erfolgsgrößen des wissensorientierten Ideenmanagements<br>bei 3M ESPE.....                  | 236 |
| 6.2.4     | Single-Case-Analyse zur Förderung der Fachkompetenz .....                                       | 238 |
| 6.2.4.1   | Allgemeine Einordnung des Instruments.....  | 238 |
| 6.2.4.2   | Identifikation der am Instrument beteiligten Personengruppen.....                               | 239 |
| 6.2.4.3   | Der Ablauf des Instruments .....  | 240 |
| 6.2.4.4   | Die Parameter der Ideengenerierung .....  | 241 |
| 6.2.4.4.1 | Aspekte der Aktionskompetenz.....   | 242 |
| 6.2.4.4.2 | Aspekte der Fachkompetenz .....   | 244 |
| 6.2.4.4.3 | Aspekte der intellektuellen Kompetenz .....   | 248 |
| 6.2.4.5   | Die Formen der Ideenfilterung.....  | 249 |
| 6.2.4.6   | Zusammenfassung.....  | 250 |
| 6.3       | Ideenmanagement als Management der intellektuellen Kompetenz:<br>Der Fall SIG Combibloc .....   | 254 |
| 6.3.1     | Die Ausgangssituation .....   | 254 |
| 6.3.2     | Die Organisation eines Ideenworkshops von SIG Combibloc und<br>BrainStore .....                 | 256 |
| 6.3.2.1   | Das CreativeTeam.....   | 256 |

---

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 6.3.2.2   | Der IdeaScan .....   | 259 |
| 6.3.2.3   | Der ThinkTank .....  | 261 |
| 6.3.2.4   | Die Präsentation der Ergebnisse .....  | 261 |
| 6.3.3     | Die Erfolgsgrößen des Ideenmanagements bei SIG Combibloc .....                                 | 262 |
| 6.3.4     | Single-Case-Analyse zur Förderung der intellektuellen Kompetenz ...                            | 264 |
| 6.3.4.1   | Allgemeine Einordnung des Instruments.....   | 264 |
| 6.3.4.2   | Identifikation der am Instrument beteiligten Personengruppen.....                              | 264 |
| 6.3.4.3   | Der Ablauf des Instruments .....   | 265 |
| 6.3.4.4   | Die Parameter der Ideengenerierung .....   | 267 |
| 6.3.4.4.1 | Aspekte der Aktionskompetenz.....  | 267 |
| 6.3.4.4.2 | Aspekte der Fachkompetenz .....  | 268 |
| 6.3.4.4.3 | Aspekte der intellektuellen Kompetenz .....  | 270 |
| 6.3.4.5   | Formen der Ideenfilterung .....  | 271 |
| 6.3.4.6   | Zusammenfassung.....   | 273 |
| 6.4       | Ideenmanagement als integrierendes Management der Kompetenz zur Initiative:Der Fall Hüls ..... | 276 |
| 6.4.1     | Die Ausgangssituation .....  | 276 |
| 6.4.2     | Das Fördern von Initiativen als Task-Force-Aufgabe .....                                       | 277 |
| 6.4.2.1   | Die Bildung des ‚Screening Committee‘ .....  | 277 |
| 6.4.2.2   | Die Arbeitsweise des ‚Screening Committee‘ zur Generierung von Ideen.....                      | 278 |
| 6.4.2.3   | Der Top-Down-Ansatz.....   | 279 |
| 6.4.2.4   | Der Bottom-Up-Ansatz.....  | 280 |
| 6.4.2.5   | Die Verdichtung der Ideen durch das Screening Committee .....                                  | 281 |
| 6.4.3     | Die Erfolgsgrößen des Screening Committees bei Hüls .....                                      | 284 |
| 6.4.4     | Single-Case-Analyse zum integrierten Ansatz der Förderung der Kompetenzen der Initiative.....  | 285 |
| 6.4.4.1   | Allgemeine Einordnung des Instruments.....   | 285 |
| 6.4.4.2   | Identifikation der am Instrument beteiligten Personengruppen.....                              | 285 |

---

|                             |  |            |
|-----------------------------|--|------------|
| 6.4.4.3                     | Der Ablauf des Instruments .....   | 286        |
| 6.4.4.4                     | Formen der Ideengenerierung .....  | 287        |
| 6.4.4.4.1                   | Aspekte der Aktionskompetenz.....  | 287        |
| 6.4.4.4.2                   | Aspekte der Fachkompetenz .....  | 289        |
| 6.4.4.4.3                   | Aspekte der intellektuellen Kompetenz .....  | 291        |
| 6.4.4.5                     | Formen der Ideenfilterung .....  | 291        |
| 6.4.4.6                     | Zusammenfassung.....   | 292        |
| 6.5                         | Cross-Case-Analyse .....   | 295        |
| 6.5.1                       | Zu den organisatorischen Gemeinsamkeiten der<br>beschriebenen Instrumente .....      | 295        |
| 6.5.2                       | Zu den organisatorischen Unterschieden der beschriebenen<br>Instrumente.....         | 296        |
| 6.5.3                       | Die Interpretation der Unterschiede zwischen den Fällen.....                         | 300        |
| 6.5.3.1                     | Zu den personellen Kriterien der Instrumente .....                                   | 300        |
| 6.5.3.2                     | Zu den inhaltlichen Kriterien .....  | 306        |
| 6.5.3.3                     | Zu den temporalen und lokalen Kriterien .....  | 314        |
| 6.5.3.4                     | Zusammenfassende Betrachtung der Unterschiede .....                                  | 316        |
| 6.5.4                       | Anpassung des theoretischen Bezugsrahmens und Generierung<br>von Propositionen ..... | 321        |
| <b>7</b>                    | <b>Ergebnisse der Studie und Ausblick.....</b>                                       | <b>325</b> |
| 7.1                         | Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse .....                                  | 325        |
| 7.2                         | Implikationen für die Forschung.....   | 328        |
| 7.3                         | Implikationen für die Praxis.....  | 331        |
| <b>Anhang</b>               | .....  | <b>333</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b> | .....  | <b>353</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b> | .....  | <b>381</b> |

## ***Abbildungsverzeichnis***

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....  | 9   |
| Abbildung 2: Innovation und Kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse (KVP).....             | 15  |
| Abbildung 3: Innovation als diskontinuierlicher Prozess .....                             | 31  |
| Abbildung 4: Das Informationsverarbeitungsmodell der Kreativität.....                     | 42  |
| Abbildung 5: Das Motivationsmodell der Kreativität .....                                  | 46  |
| Abbildung 6: Das Modell der kreativen Problemlösung.....                                  | 49  |
| Abbildung 7: Das sozialpsychologische Modell der Kreativität.....                         | 52  |
| Abbildung 8: Opportunity Recognition.....   | 62  |
| Abbildung 9: Teilelemente des Innovationsprozesses .....                                  | 66  |
| Abbildung 10: Beständigkeit und Spezifikationsgrad der Initiative .....                   | 81  |
| Abbildung 11: Fragenkomplexe zur Erhebung der Qualität von Initiativen.....               | 86  |
| Abbildung 12: Fehlerquadratsumme in Abhängigkeit der Clusteranzahl.....                   | 93  |
| Abbildung 13: Ansatz der Förderung von Initiativen .....                                  | 121 |
| Abbildung 14: Nicht-lineare Abhängigkeit der Anzahl der Initiativen vom Mitteleinsatz.... | 123 |
| Abbildung 15: Intrinsische Motivation .....   | 127 |
| Abbildung 16: Dimensionen des Wissensbegriffs .....                                       | 136 |
| Abbildung 17: Möglichkeiten der Wissenserzeugung oder -transformation .....               | 137 |
| Abbildung 18: Leistungsdivergenzkonzept der Initiative .....                              | 153 |
| Abbildung 19: Vereinfachtes Modell von Wissensströmen im FuE-Prozess .....                | 171 |
| Abbildung 20: Bedeutung der Kompetenzen in der prozessualen Sicht der Initiative .....    | 174 |
| Abbildung 21: Der Initiativraum.....  | 177 |
| Abbildung 22: Schema der Datenanalyse .....   | 198 |
| Abbildung 23: Aufbau der Untersuchung.....  | 202 |
| Abbildung 24: Informationsbroschüre und Erfolgsbarometer .....                            | 208 |
| Abbildung 25: Aufruf zur Teilnahme am Ideenmanagement .....                               | 209 |
| Abbildung 26: Ablauf einer Ideenmeldung bei Degussa .....                                 | 217 |
| Abbildung 27: Einordnung in den Initiativraum .....                                       | 224 |



---

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 28: Lotus Notes Desktop von 3M ESPE .....                                   | 230 |
| Abbildung 29: Die 3M ESPE Patent Datenbank .....                                      | 232 |
| Abbildung 30: Ideenmeldung im Ideenmanager .....                                      | 233 |
| Abbildung 31: Erläuterung einer Ideenmeldung .....                                    | 234 |
| Abbildung 32: Der Ablauf des Ideenmanagements bei 3M ESPE.....                        | 241 |
| Abbildung 33: Selektionsverfahren bei 3M ESPE .....                                   | 250 |
| Abbildung 34: Einordnung des Instruments im Initiativraum .....                       | 252 |
| Abbildung 35: Ablauf der Ideengenierung bei SIG Combibloc .....                       | 266 |
| Abbildung 36: Einordnung des Instruments im Initiativraum .....                       | 274 |
| Abbildung 37: Die Arbeitsweise des Screening Committees bei Hüls .....                | 284 |
| Abbildung 38: Ablauf der Entwicklung von Projektideen im Screening Committee.....     | 287 |
| Abbildung 39: Einordnung des Screening Committees im Initiativraum .....              | 294 |
| Abbildung 40: Baukasten des Ideenmanagements .....                                    | 299 |
| Abbildung 41: Modell einer empirischen Untersuchung zum Fördern von Initiativen ..... | 330 |
| Abbildung 42: Motivations- Crowding-Out.....  | 344 |

## ***Tabellenverzeichnis***

|  |     |
|--|-----|
| Tabelle 1: Arten der Ideenfindung zu Innovationen .....                                    | 22  |
| Tabelle 2: Korrelationskoeffizienten der Clustervariablen .....                            | 91  |
| Tabelle 3: Gütemaße der möglichen Clusterlösungen .....                                    | 94  |
| Tabelle 4: Gruppenmittelwerte und der Modus der Clustervariablen (Initiativqualität) ..... | 96  |
| Tabelle 5: Der Innovationsgrad in Abhängigkeit von den Clustertypen.....                   | 99  |
| Tabelle 6: Der Ursprung der Initiative in Abhängigkeit von den Clustertypen.....           | 101 |
| Tabelle 7: Die Bedeutung von Systemen in Abhängigkeit von den Clustertypen .....           | 103 |
| Tabelle 8: Weitere Parameter der Initiativen in Abhängigkeit von den Clustertypen .....    | 105 |
| Tabelle 9: Organisationsmerkmale in Abhängigkeit von den Clustertypen .....                | 107 |
| Tabelle 10: Typische Anreizsysteme .....   | 131 |
| Tabelle 11: Die Meta-Dimensionen des kognitiven Stils.....                                 | 151 |
| Tabelle 12: Kurzbeschreibung der Fallstudien.....  | 203 |
| Tabelle 13: Aufgabenblöcke des CreativeTeam .....  | 258 |
| Tabelle 14: Systematisierungsmatrix initiativenfördernder Instrumente .....                | 318 |
| Tabelle 15: Verkürzte Fragenbatterie zur Bestimmung des Innovationsgrades .....            | 333 |
| Tabelle 16: Berechnung der F-Werte der 3-Cluster Lösung nach Ward.....                     | 336 |
| Tabelle 17: Berechnung der F-Werte der 3-Cluster Lösung nach Quick-Cluster.....            | 336 |
| Tabelle 18: Berechnung der F-Werte der 4-Cluster Lösung nach Ward.....                     | 337 |
| Tabelle 19: Berechnung der F-Werte der 4-Cluster Lösung nach Quick-Cluster.....            | 338 |
| Tabelle 20: Mittelwertvergleich der Qualitätsdimension: Technologie.....                   | 339 |
| Tabelle 21: Mittelwertvergleich der Qualitätsdimension: Absatz.....                        | 339 |
| Tabelle 22: Mittelwertvergleich der Qualitätsdimension: Beschaffung .....                  | 339 |
| Tabelle 23: Mittelwertvergleich der Qualitätsdimension: Produktion .....                   | 339 |
| Tabelle 24: Bestimmung der Initiativtypen.....   | 340 |
| Tabelle 25: Mittelwertvergleich der Innovationsgraddimensionen: Technologie .....          | 341 |
| Tabelle 26: Mittelwertvergleich der Innovationsgraddimensionen: Absatz .....               | 341 |
| Tabelle 27: Mittelwertvergleich der Innovationsgraddimensionen: Lieferanten .....          | 341 |

---

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 28: Mittelwertvergleich der Innovationsgraddimensionen: Finanzierung .....      | 341 |
| Tabelle 29: Mittelwertvergleich der Beteiligung Personengruppen: FuE.....               | 341 |
| Tabelle 30: Mittelwertvergleich der Bedeutung Personengruppen: externe Techniker.....   | 342 |
| Tabelle 31: Mittelwertvergleich der Bedeutung Personengruppen: externe Berater .....    | 342 |
| Tabelle 32: Mittelwertvergleich der Beteiligung Personengruppen: Produktion.....        | 342 |
| Tabelle 33: Mittelwertvergleich der Bedeutung Innovationssysteme: Ideenwettbewerbe .... | 342 |
| Tabelle 34: Mittelwertvergleich der Bedeutung Innovationssysteme: Berichtswesen .....   | 342 |
| Tabelle 35: Mittelwertvergleich der Dauer Initiativphase .....                          | 343 |
| Tabelle 36: Mittelwertvergleich der Dauer Entwicklungsphase .....                       | 343 |
| Tabelle 37: Mittelwertvergleich der Dauer Markteinführung.....                          | 343 |
| Tabelle 38: Mittelwertvergleich der Initiator .....                                     | 343 |
| Tabelle 39: Mittelwertvergleich der Innovationsart .....                                | 343 |