



# Die Paradoxie des Innovation Championings: Wenn Handeln und Kontext im Widerspruch stehen

Kathrin Rosing, Mona Wolf, Katrin Freund & Ronald Bledow  
Justus-Liebig-Universität Gießen

# Kreative Leistung und Innovation Championing

- Kreativität: Entwicklung von neuen und nützlichen Ideen (Amabile, 1996)
- Für kreative Leistung im Arbeitskontext ist mehr notwendig: Förderung und Verkaufen von Ideen im Unternehmen  
→ für kreative Leistung ist Innovation Championing notwendig
- „Every idea needs a champion“ (Howell & Higgins, 1990)
- Champions sind notwendig, um Innovationen trotz organisationalen Widerstands umzusetzen und zum Erfolg zu bringen (Shane, Ventkataraman, & MacMillian, 1994)
- Champions sind Personen, die Verantwortung für eine Idee übernehmen, Risiken eingehen und für den Erfolg der Idee kämpfen (Schon, 1963)

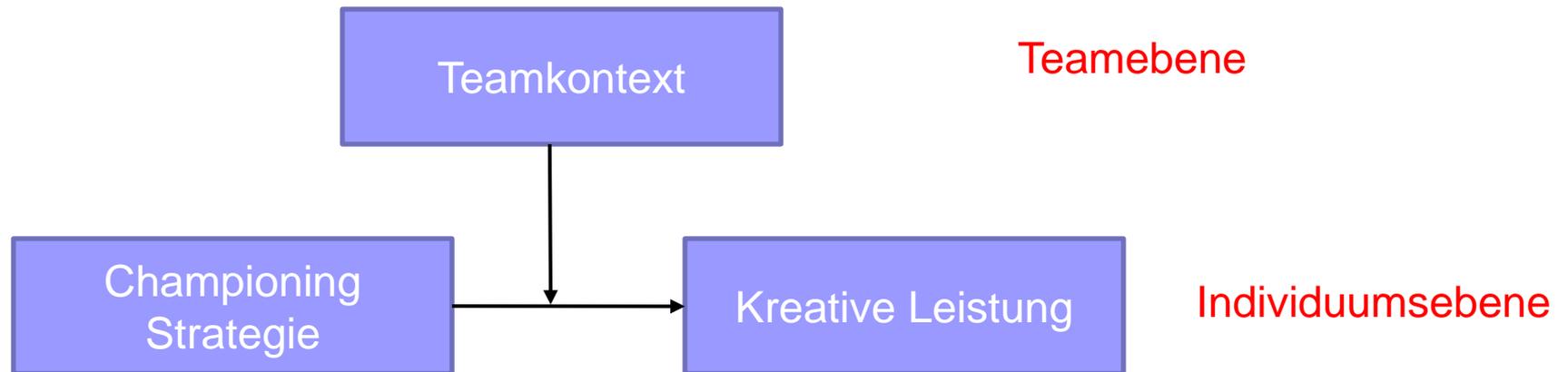
# Ausweitung der Championing Forschung

- Bisherige Championing Forschung hat darauf fokussiert, Champions zu beschreiben, zu identifizieren und zu untersuchen, ob der Erfolg eines Innovationsprojekts von der Anwesenheit eines Champions abhängt (Howell & Higgins, 1990, Markham, 1998)
  - Beschreibung von Championing-Strategien, zum Umgang mit neuen Ideen, die nicht auf spezielle Personen beschränkt sind
- Kontext eines Teams oder einer Organisation können innovationsförderlich oder -hinderlich sein (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)
  - Insbesondere bei innovationshinderlichem Kontext ist Championing Verhalten für kreative Leistung entscheidend → Championing als *Abweichung* vom „schädlichen“ Kontext

# Innovation Championing Strategien

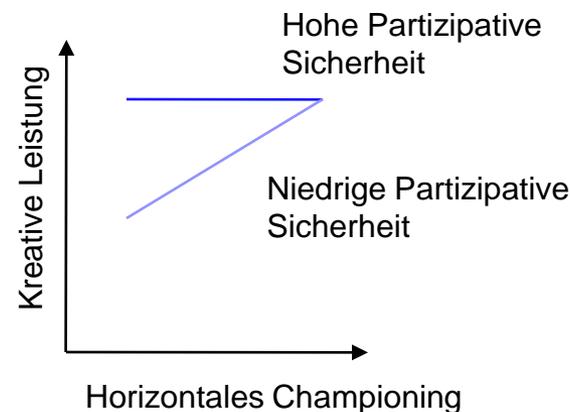
- Beziehen sich auf organisationale Hindernisse *Spezialisierung*, *Machtverteilung* und *organisationale Trägheit* (angelehnt an Shane, Venkataraman, & McMillian, 1995)
  
- Strategien:
  1. Horizontales Championing: Koalitionen bilden mit Kollegen und Experten, um Spezialisierung zu überwinden
  2. Vertikales Championing: Unterstützung beim Vorgesetzten suchen, um Machtstrukturen nicht zu gefährden
  3. Autonomes Championing: eigenständiges Handeln und Umgehen von Regeln um organisationale Trägheit zu überwinden

# Modell und Hypothesen



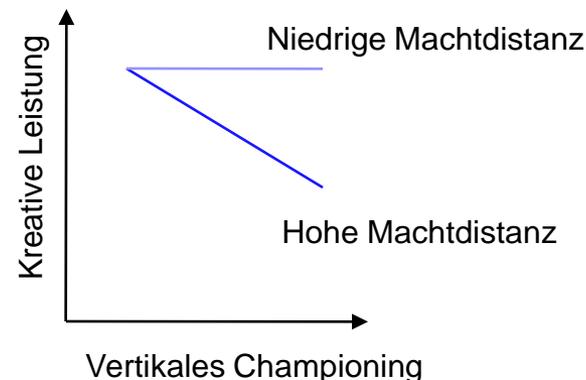
# Partizipative Sicherheit

- Teamklima, das eine Atmosphäre von Vertrauen schafft, die dazu anregt, frei über neue Ideen und Meinungen zu sprechen (Anderson & West, 1994)
- Positiver Zusammenhang mit Innovation
- Niedrige partizipative Sicherheit ist innovationshinderlich: Horizontales Championing für kreative Leistung notwendig, um durch Diskussion von Ideen diese voranzutreiben



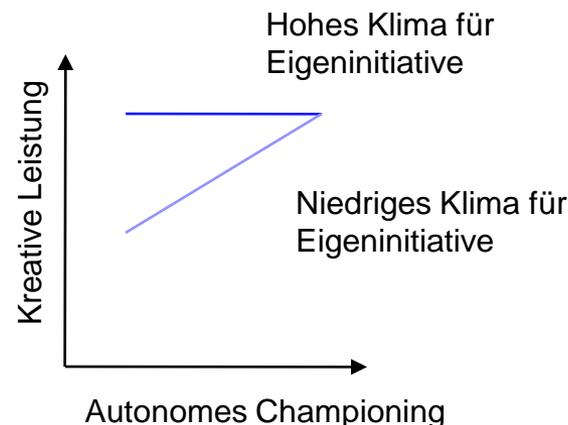
# Machtdistanz

- Ausmaß, inwieweit machtlose Personen in einer Kultur akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist (Hofstede, 1991)
- Hohe Machtdistanz ist innovationshinderlich, da starre Machtstrukturen Flexibilität verhindern (Shane et al., 1994)
- Vertikales Championing steht in Teams mit hoher Machtdistanz negativem Zusammenhang mit kreativer Leistung, da die innovationshinderliche Kultur unterstützt wird:  
Abweichung von innovationshinderlichem Kontext bedeutet *kein* vertikales Championing zu nutzen



# Klima für Eigeninitiative

- Organisationale Praktiken, die eine proaktive, selbststartende und persistente Herangehensweise an Arbeit unterstützen (Baer & Frese, 2003)
- Klima für Eigeninitiative steht in positivem Zusammenhang mit Innovation
- Niedriges Klima für Eigeninitiative ist innovationshinderlich: Autonomes Championing ist notwendig für kreative Leistung, um diese durch proaktives und persistentes Handeln voranzutreiben



# Methode

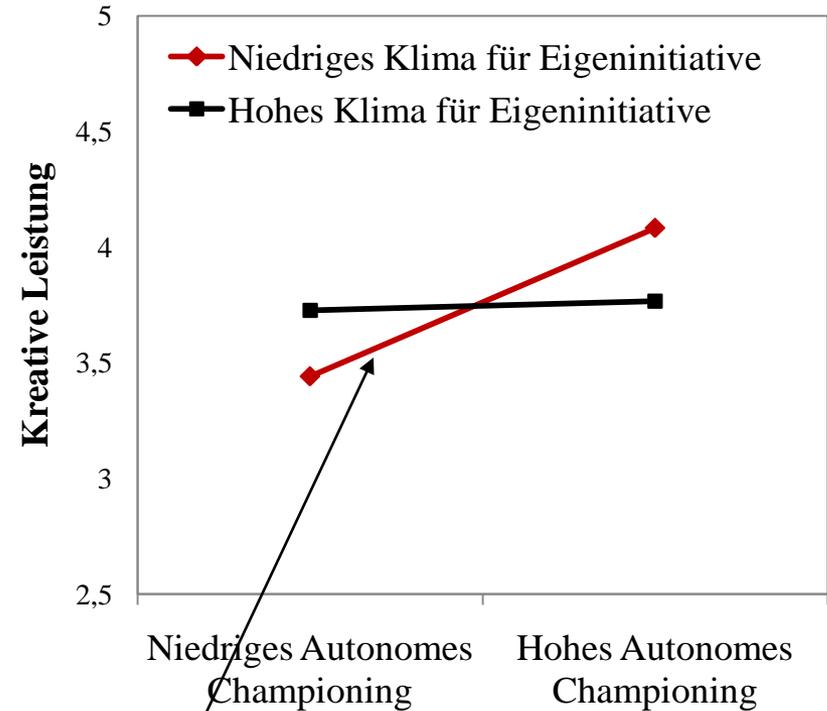
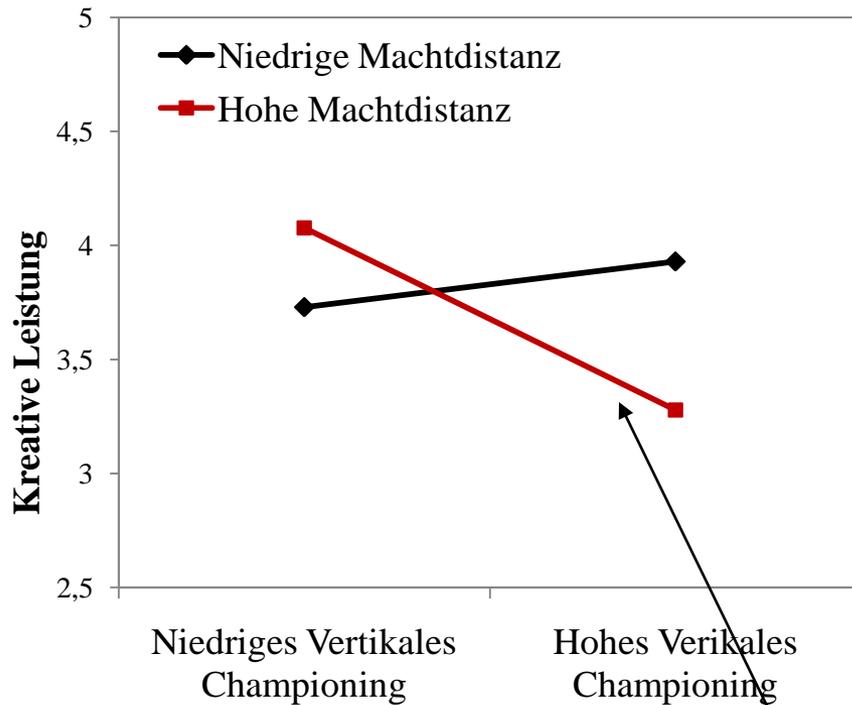
- Teilnehmer:
  - 94 Personen in 39 Forschungs- und Entwicklungsteams (z.B. Fraunhofer-Institute)
  
- Instrumente:
  - AV: Kreative Leistung (peer- bzw. supervisor-rating) (Zhou and George, 2001)
  - Championing Strategien (self-rating) (angelehnt an Shane et al., 1995)
  - Teamklima und -kultur:
    - Partizipative Sicherheit (Anderson & West, 1994)
    - Machtdistanz (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004)
    - Klima für Eigeninitiative (Baer & Frese, 2003)
  
- Datenanalyse: HLM Version 6.0

# Ergebnisse

Prädiktoren	Kreative Leistung	
	$\gamma$	t
<i>Level 1</i>		
Intercept ( $\gamma_{00}$ )	3.75	48.98***
Vertikales Championing ( $\gamma_{10}$ )	-0.17	-1.12
Horizontales Championing ( $\gamma_{20}$ )	-0.04	0.27
Autonomes Championing ( $\gamma_{30}$ )	0.20	1.42
<i>Level 2</i>		
Vertikales Championing ( $\gamma_{01}$ )	-.017	-1.17
Horizontales Championing ( $\gamma_{02}$ )	-0.08	-0.45
Autonomes Championing ( $\gamma_{03}$ )	0.05	0.36
Machtdistanz ( $\gamma_{04}$ )	-0.15	-0.72
Partizipative Sicherheit ( $\gamma_{05}$ )	-0.01	-0.05
Klima für Eigeninitiative ( $\gamma_{06}$ )	-0.03	-0.12
<i>Cross-Level Interaktionen</i>		
Vertikales Championing x Machtdistanz ( $\gamma_{11}$ )	-0.54	-2.08*
Horizontales Championing x Partizipative Sicherheit ( $\gamma_{21}$ )	-0.32	-0.78
Autonomes Championing x Klima für Eigeninitiative ( $\gamma_{31}$ )	-0.72	-1.91*

Note. n = 94 Level 1, n = 39 on Level 2. \*\*\* p < .001; \* p < .05 (one-sided)

# Ergebnisse



Simple Slope signifikant

# Diskussion

- Theoretischer Beitrag: Ausweitung der Innovation Championing Literatur
  - Einbeziehung des Kontextes: Abweichung von innovationshinderlichen Kontexten notwendig für kreative Leistung
  - Championing als allgemeine Verhaltensstrategie
  
- Praktische Implikationen
  - Berücksichtigung des Kontextes spielt bei Championing eine wichtige Rolle
  
- Limitations
  - Kleines, spezifisches Sample
  - Querschnittstudie

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Kontakt:**

Kathrin Rosing, Justus-Liebig-Universität Gießen  
kathrin.rosing@psychol.uni-giessen.de

# Literatur

- Anderson, N. R., & West, M. A. (1994). *The team climate inventory* Windsor: Berks ASE.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 45-68.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). NY, US: : Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*(3), 285-298.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management, 32*(1), 83-107.
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Hölzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity & Innovation Management, 16*(4), 408-421.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology 87*(4), 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal, 50*(3), 605-622.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations. The globe study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA Sage.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. *Organizational Dynamics, 19*(1), 40-55.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 175-199.
- Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review, 41*(2), 77-86.
- Shane, S. A., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management, 21*(5), 931-952.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*(4), 682-696.