

***Innovationsverhalten und
standardisierte Unternehmensprozesse:
Ein Konflikt im Arbeitsalltag?***

Bachelor-Thesis im Bachelor of Science *Wirtschaftsingenieurwesen*
der Fernfachhochschule Schweiz

Autor: *Lukas Wallimann*

Einreichdatum: *31.01.2023*

Referentin: *Karin Stoller*

Management Summary

Problemstellung und Ziel dieser Arbeit

Innovation ist ein Schlüssel zum Erfolg aber auch einer der komplexesten Themen, womit sich eine Unternehmung heute beschäftigen muss (Tohidi & Jabbari, 2012). Zusätzlich zur Innovation ist jedoch auch die Leistungsfähigkeit und damit verbunden, die Effizienz mit welcher Ressourcen eingesetzt werden, ein erheblicher Erfolgsfaktor. Diese Effizienz wird unter anderem mit hochgradig standardisierten Arbeitsabläufen erreicht. Wenn man sich jedoch die Faktoren zur Hervorbringung einer innovationsbringenden Unternehmenskultur und die Folgen einer Unternehmensprozess Standardisierung betrachtet, drängt sich jedoch zwangsweise die Frage auf, ob eine Koexistenz von standardisierten Prozessen und ein positives Innovationsverhalten von Mitarbeitenden überhaupt möglich ist?

Das aus dieser Fragestellung resultierende Ziel dieser Forschungsarbeit war es dann auch, Erkenntnisse über den Einfluss von standardisierten Prozessen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden zu erhalten und Empfehlungen für die Verwendung dieser Erkenntnisse in der Praxis und der Forschung abzugeben.

Methodik

Um den erkannten Konflikt zu untersuchen und somit die Forschungsfrage zu beantworten wurde in dieser Forschungsarbeit empirisch erhoben ob und in welchem Mass eine Einschränkung der Zeit- und Methodenkontrolle der Arbeitsumgebung, das Finden und Verbreiten von Innovativen Ideen negativ beeinflusst.

Ergebnisse

Durch die erhobenen Daten konnte in der vorliegenden Arbeit festgestellt werden, dass die Ideenfindung wie auch die Ideenverbreitung tendenziell negativ durch zeit- und methodenkontrollierte Prozesse beeinflusst wird. Es ist anhand der erhobenen Daten anzunehmen, dass Mitarbeitende, welche über mehr Zeit- und Methodenkontrolle bei der Ausführung ihrer Arbeit verfügen, tendenziell mehr Innovationsideen entwickeln und diese eher mit ihren Arbeitskollegen oder Vorgesetzten teilen.

Die aufgestellte These, dass eine Koexistenz von einem positiven Innovationsverhalten und hoch standardisierten Unternehmensprozessen nicht oder nur teilweise möglich ist, hat sich anhand der erhobenen Daten klar bestätigt. Es ist daher im Unternehmensumfeld zwangsweise eine Entscheidung nötig, wie man die Prioritäten setzen will.

Fazit

Auch wenn die Faktoren eines standardisierten Unternehmensprozesses, namentlich die verminderten Kosten innerhalb des Prozesses, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, die Senkung der Durchlaufzeit, die Erhöhung der Qualität und die vereinfachte Kontrolle dieser Qualität (Romero et al., 2015) dazu verlocken, Prozesse durchgehend zu standardisieren, sollten solche Bestrebungen immer gut durchdacht werden. Auch wenn kurzfristiger Erfolg meist verlockend ist, zeigt doch die Arbeit von Ortiz-Villajos & Sotoca (2018), welche in Ihrer Forschung einen Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und deren Langzeitüberlebenschancen aufzeigen konnten, dass Innovation für das Langzeitüberleben einer Unternehmung nicht vernachlässigt werden darf.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Problemstellung.....	3
1.3	Zielsetzung	4
1.4	Forschungsfragen.....	5
2	Theoretische Grundlagen.....	6
2.1	Innovationsverhalten	6
2.1.1	Innovation	6
2.1.2	Unternehmens- und Innovationskultur.....	6
2.1.3	Innovationsverhalten von Mitarbeitenden	7
2.1.4	Die Phasen des Innovationsverhaltens	8
2.1.5	Messbarkeit des Innovationsverhaltens	9
2.2	Standardisierte Unternehmensprozesse.....	10
2.2.1	Unternehmensprozesse	10
2.2.2	Entstehung von standardisierten Unternehmensprozessen	11
2.2.3	Identifikation von standardisierten Unternehmensprozessen.....	12
2.2.4	Die Dimensionen von Unternehmensprozessen.....	13
2.2.5	Messbarkeit von standardisierten Prozessen	14
2.3	Standardisierte Prozesse und Innovationsverhalten	15
3	Hypothesen	16
4	Methodisches Vorgehen.....	16
4.1	Design	16
4.2	Variablen	17
4.3	Operationalisierung	17
4.3.1	Innovationsverhalten.....	17

4.3.2	Standardisierte Unternehmensprozesse	19
4.4	Messinstrument	19
4.4.1	Metadaten	19
4.4.2	Innovationsverhalten	20
4.4.3	Standardisierte Unternehmensprozesse	21
4.4.4	Innovationsbelohnung	21
4.5	Ablauf der Untersuchung	22
4.5.1	Datenerhebung	22
4.5.2	Auswertung	23
4.5.3	Hypothesenbewertung und Diskussion	24
4.6	Repräsentativität	24
4.6.1	Stichprobengrösse	24
4.7	Störvariablen	25
4.7.1	Berufsbildung	25
4.7.2	Dienstjahre	25
4.7.3	Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber	25
4.7.4	Belohnung von positivem Innovationsverhalten	26
4.8	Zusatzerkenntnisse	26
5	Resultate	26
5.1	Stichprobe und Messmittel	26
5.1.1	Stichprobenbeschreibung	26
5.1.2	Repräsentativität	28
5.1.3	Interne Konsistenz	29
5.2	Hypothesen	30
5.2.1	Zeitkontrolle und Ideenfindung (H1)	30
5.2.2	Zeitkontrolle und Ideenverbreitung (H2)	31
5.2.3	Methodenkontrolle und Ideenfindung (H3)	32
5.2.4	Methodenkontrolle und Ideenverbreitung (H4)	34

5.3	Störeinflüsse.....	35
5.3.1	Berufsbildung.....	35
5.3.2	Dienstjahre.....	36
5.3.3	Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber	36
5.3.4	Belohnung von positivem Innovationsverhalten	37
5.4	Weiterführende Erkenntnisse	38
5.4.1	Ideenfindung und Ideenverbreitung.....	39
5.4.2	Zeit- und Methodenkontrolle	39
5.4.3	Berufsbildung.....	40
5.4.4	Dienstjahre.....	40
5.4.5	Behandlung von Innovationen.....	41
6	Diskussion.....	41
6.1	Innovationsverhalten und standardisierte Prozesse.....	41
6.2	Weiterführende Erkenntnisse	42
6.2.1	Berufsbildung.....	42
6.2.2	Dienstjahre.....	43
6.2.3	Behandlung von Innovationen.....	43
6.3	Limitationen	44
6.3.1	Stichprobe und Repräsentativität	44
6.3.2	Operationalisierung.....	44
6.3.3	Störeinflüsse	45
6.4	Empfehlungen	45
6.4.1	Empfehlungen für die Praxis	45
6.4.2	Empfehlungen für die Forschung	46
7	Verzeichnisse.....	49
7.1	Literaturverzeichnis	49
7.2	Abbildungsverzeichnis.....	51
7.3	Tabellenverzeichnis.....	51

8	Anhang	53
8.1	Umfrage	53
8.1.1	Metadaten.....	53
8.1.2	Innovationsverhalten.....	53
8.1.3	Standardisierte Unternehmensprozesse	54
8.1.4	Störvariablen.....	55

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

In Zeiten von immer kürzer werdenden Technologielebenszyklen gewinnt die Fähigkeit neue Innovationen an den Markt zu bringen rasant an Bedeutung. Oftmals ist ihre Innovationsfähigkeit die einzige Daseinsberechtigung für gewisse Unternehmungen oder Geschäftsmodelle.

Deshalb ist Innovation auch ein Schlüssel zum Erfolg im Unternehmensumfeld, aber auch eines der komplexesten Themen womit sich eine Unternehmung heute beschäftigen muss (Tohidi & Jabbari, 2012). Diese Aussage belegen auch Ortiz-Villajos & Sotoca (2018), welche anhand von Patentzahlen und der Anzahl radikalen Innovationen von 200 Britischen Grossunternehmen der letzten 200 Jahre einen Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und deren Langzeitüberlebenschancen aufzeigen konnten.

Auch bekannt ist, dass die Unternehmenskulturen ebenfalls eng mit dem Erfolg von Unternehmen zusammenhängen. Dies unter anderem auch aufgrund des Einflusses der Unternehmenskultur auf die Fähigkeit Innovationen hervorzubringen (Jassawalla & Sashittal, 2002). Wie mächtig solch eine Unternehmenskultur sein kann, zeigt die Anpassung einer solchen in 100 Gesundheitseinrichtungen in Michigan US, welche es möglich machte, die Zahl der Blutstrominfektionen auf deren Intensivstationen um 41% zu reduzieren. Die Zahl der damit geretteten Leben wird auf etwa 290 bis 605 geschätzt (Martinez et al., 2015).

Eine Schwierigkeit dabei ist jedoch nicht nur das Entwickeln von Unternehmenskulturen, sondern viel mehr die Transition von einer entwickelten Unternehmenskultur hin zu dem daraus erhofften Arbeitsverhalten der eigenen Mitarbeitenden. Doch genau in der Schwierigkeit einer solchen Unternehmenskultur und damit das Arbeitsverhalten der eigenen Mitarbeiter anzupassen, liegt für jedes Unternehmen eine grosse Chance. Denn diese Schwierigkeit macht allein die Fähigkeit seine eigene Unternehmenskultur und das Arbeitsverhalten der eigenen Mitarbeiter anzupassen, zu einem sehr guten Wettbewerbsvorteil (Wilhelm, 1992).

Ist man nun in der Lage eine Unternehmenskultur auf gewisse Ziele auszurichten, ermöglicht dies auch die Unternehmenskultur auf das hervorbringen von Innovationen zu optimieren. Diese innovationstreibenden Unternehmenskulturen werden häufig auch als Innovationskulturen bezeichnet.

Doch wie kann eine Unternehmenskultur auf das Hervorbringen von neuen Innovationen ausgerichtet werden?

Im Zentrum einer solchen Unternehmenskultur und auch einer Innovationskultur stehen immer eigenständig denkende Individuen und deren Verhalten und genau darin besteht letzten Endes das Ziel einer Innovationskultur. Aus dieser Kultur soll ein bestimmtes Verhalten resultieren, in diesem Fall ein, aus der Sicht des Unternehmens, bereicherndes Innovationsverhalten von Mitarbeitenden.

Das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden ist, genau wie die Unternehmenskultur selbst, sehr vielschichtig und ebenfalls von diversen Einflussfaktoren abhängig.

Diese Einflussfaktoren wurden bereits in diversen Forschungsarbeiten erarbeitet und dargelegt, sind jedoch nicht abschliessend erforscht. Nachfolgend einige Auszüge aus bestehenden Forschungsarbeiten:

Jassawalla & Sashittal (2002) nennen zum Beispiel die Möglichkeit für Mitarbeitende Initiative zu ergreifen, Kreativität zu zeigen und Risiken einzugehen als wichtig, um Innovationen hervor zu bringen. Jain (2015) nennt in seinen Rahmenbedingungen ebenfalls diverse Faktoren für das positive Innovationsverhalten von Mitarbeitenden. Erwähnenswert sind hier vor allem die psychologische Fähigkeit des Mitarbeitenden, Führungsverhalten des Vorgesetzten, Freiheit beim Ausüben der Arbeit.

Thompson (1965) nennt die Unfähigkeit, Konflikte zu legitimieren, als Hemmfaktor für Innovation. Zusätzlich beschreibt Thompson (1965) auch, dass der oben genannte Einflussfaktor Kreativität durch intrinsische Motivation gefördert wird.

Auf der anderen Seite müssen Unternehmen immer leistungsfähiger werden. Dies wird unter anderem mit dem Weiterentwickeln von Unternehmensprozessen hin zu hochgradig standardisierten Arbeitsabläufen erreicht. Diese standardisierten Unternehmensprozesse haben dann auch viele Vorteile, welche in der Bewertung eines Unternehmens positive Einflüsse haben können.

Folgende Faktoren zeichnen einen standardisierten Unternehmensprozess aus: Verminderte Kosten innerhalb des Prozesses, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, Senkung der Durchlaufzeit, Erhöhung der Qualität und die vereinfachte Kontrolle dieser Qualität (Romero et al., 2015).

Schaut man sich nur diese Faktoren an und strebt man nun eine vollständige Standardisierung der Unternehmensprozesse an, sollte zu erwarten sein, dass damit der absolute Endzustand, die Perfektion eines Prozesses erreicht werden kann. Dies kann durchaus angenommen werden und wird für gewisse Prozesse sicherlich auch zutreffen. Die Standardisierung der Unternehmensprozesse hat jedoch auch weitere Auswirkungen, welche vor allem im Zusammenhang mit den betroffenen Mitarbeitenden deutlich werden. Wird nämlich ein Prozess, bei dem Mitarbeitende Teil des Prozesses sind, standardisiert, wird auch der Arbeitstag dieser Mitarbeitenden standardisiert. Die Verfahren werden dabei hochgradig standardisiert, die Arbeitsabläufe werden ebenfalls zu einem sehr grossen Teil definiert bzw. dokumentiert, es gibt Vorschriften wie ein Arbeitsschritt abzulaufen hat und es sind fixe Abläufe vorhanden wie die Interaktionen mit anderen Abteilungen stattzufinden haben (Romero et al., 2015).

Wenn man sich jedoch die Faktoren zur Hervorbringung einer innovationsbringenden Unternehmenskultur und die Folgen einer Unternehmensprozess Standardisierung anschaut, wird fraglich ob das Einsetzen von standardisierten Prozessen sich nicht negativ auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden auswirken kann?

1.2 Problemstellung

Das Problem liegt hier dabei, dass Faktoren wie Kreativität zeigen, die Möglichkeit Risiken einzugehen (Jassawalla & Sashittal, 2002), Freiheit beim Ausüben der Arbeit (Jain, 2015) ganz klar auf einen Konflikt von standardisierten Unternehmensprozesse und positiven Innovationsverhalten von Mitarbeitenden hin deuten. Denn genau diese Faktoren werden mit dem einführen oder intensivieren von standardisierten Unternehmensprozessen systematisch unterbunden.

Vorhandene Forschungen und Lektüren auf diesem Fach verfolgen vergleichbare Thesen. So identifizierte bereits Thompson (1965) die Bürokratisierung der Unternehmen und Behörden als negativen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit. Klimmer (2016) beschreibt in seinem Buch ebenfalls einen Konflikt der optimierten Unternehmensorganisation und der Innovation. Sein Lösungsansatz ist es jedoch den innovationsbeauftragten Mitarbeitenden durch organisatorische Sonderheiten die nötige Freiheit zu geben. Dies schliesst jedoch die Mitarbeitenden aus, welche nicht in erster Linie als Innovationstreiber eingestellt worden sind. Diese können jedoch genauso Innovationen hervorbringen und sollten nicht vernachlässigt werden.

Ist nun eine Koexistenz eines positiven Innovationsverhaltens und einer hoch standardisierten Arbeitsumgebung möglich oder sollten bzw. müssen sich die Unternehmungen zwischen dem Schwerpunkt Innovation oder Effizienz entscheiden?

Luoh et al. (2014) untersuchten bereits in ihrer Arbeit den Einfluss von standardisierten Unternehmensprozessen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden. Dies jedoch ausschliesslich mit Servicemitarbeitenden im Thaiwanischen Hotelsektor. Sie konnten dann auch einen Ersten entsprechenden Zusammenhang im taiwanesischen Hotelsektor feststellen. Eine aktuelle, Sektor unabhängige Untersuchung, der Korrelation zwischen Innovationsverhalten und standardisierte Unternehmensprozesse ist nicht vorhanden.

Die oben aufgezeigte Darlegung der Problemstellung weist ganz klar auf einen potenziellen Konflikt hin. Ausserdem konnte anhand der vorhandenen Forschung eine Forschungslücke aufgezeigt werden.

1.3 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll diese Forschungslücke füllen und es ermöglichen mit einer aktuellen und Sektor unabhängiger Datenerhebung einen weiteren Beitrag zur Erforschung des Einflusses des Standardisierungsgrads von Unternehmensprozessen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden zu leisten.

Zur Messung dieser Einflüsse werden für die vorliegende Arbeit empirisch Daten erhoben um festzustellen ob und in welchem Ausmass eine Arbeitsumgebung mit standardisierten Unternehmensprozessen mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag negativ korreliert. Konkret ob Mitarbeitende die mit stark zeit- bzw. methodenkontrollierten Unternehmensprozessen arbeiten, weniger Innovationsideen finden und diese weniger an die Unternehmung weiter geben.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die erhobenen Daten statistisch auszuwerten und basierend auf dieser Auswertung, die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, daraus Erkenntnisse abzuleiten, die Erkenntnisse zu reflektieren und Empfehlungen für die Verwendung dieser Erkenntnisse in der Praxis und der Forschung abzugeben.

Nicht zuletzt soll in der vorliegenden Arbeit eine erste Entscheidungsgrundlage für Unternehmen liefern, welche einen hohen Fokus auf ein positives Innovationsverhalten seiner Mitarbeitenden aber auch gleichzeitig auf die Standardisierung und Optimierung von Unternehmensprozessen haben. Denn sollte sich die aufgestellte

These, dass eine Koexistenz von einem positiven Innovationsverhalten und standardisierten Unternehmensprozessen nicht oder nur teilweise möglich ist bewahrheiten, wird zwangsweise eine Entscheidung nötig sein, wie man die Prioritäten setzen will.

1.4 Forschungsfragen

Aufgrund der aufgezeigten Problemstellung und der definierten Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wurden vier Forschungsfrage erarbeitet. Diese Forschungsfragen ergeben sich aus den zwei Dimensionen der Prozess Standardisierung und den Phasen des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden. Auf die Dimensionen der Prozess Standardisierung und die Phasen des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden wird in den Folgekapitel genauer eingegangen.

Die ersten zwei Forschungsfragen beziehen sich auf die Dimension der zeitkontrollierten Prozesse und den jeweils zwei Phasen des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden.

Forschungsfrage 1:

In wie fern hängt das Innovationsverhalten betreffend der Ideenfindung im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden mit stark zeitkontrollierten Prozessen zusammen.

Forschungsfrage 2:

In wie fern hängt das Innovationsverhalten betreffend der Ideenverbreitung im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden mit stark zeitkontrollierten Prozessen zusammen

Die zwei weiteren Forschungsfragen beziehen sich auf die Dimension der methodenkontrollierten Prozesse und den jeweils zwei Phasen des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden.

Forschungsfrage 3:

In wie fern hängt das Innovationsverhalten betreffend der Ideenfindung im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden mit stark methodenkontrollierten Prozessen zusammen.

Forschungsfrage 4:

In wie fern hängt das Innovationsverhalten betreffend der Ideenverbreitung im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden mit stark methodenkontrollierten Prozessen zusammen.

Auf die aus diesen Forschungsfragen abgeleiteten Hypothesen und den daraus resultierenden unabhängigen und abhängigen Variablen, wird in den Folgekapitel genauer eingegangen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Innovationsverhalten

2.1.1 Innovation

Innovation heisst wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus „neu“ und innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet. (Hartschen et al., 2009). Innovationen sind folglich neuartige Ideen, welche bisher in dieser Form noch nicht entwickelt wurden und das Potential haben, für eine Unternehmung gewinnbringend eingesetzt zu werden. Eine Innovation wird dabei zur Innovation sobald sich diese nachweislich positiv am Markt oder Unternehmensintern durchgesetzt hat (Hartschen et al., 2009).

Hartschen et al. (2009) unterscheiden Innovationen gemäss Ihrer Eigenschaften in verschiedene Arten. Dies sind die Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (Kugelschreiber, Telefon, Stilberatung, etc.). Prozessinnovationen (Fließbandarbeit, Just-in-time-Produktion, Elektronische Theaterkarten, etc.) werden ebenfalls als Innovationsart genannt. Zusätzlich werden auch die Sozialinnovation (Jobrotation, Beschäftigungsprogramme für Arbeitssuchende, Arbeitslosengeld, etc.) und Managementinnovationen (Virtuelle Organisationsformen, Einsatz von neuen Führungsinstrumenten, etc.) als Innovationsart aufgezeigt.

2.1.2 Unternehmens- und Innovationskultur

Jeder von uns hat beim Wort Kultur eine Vorstellung davon was Kultur bedeutet, jedoch ist diese Vorstellung ebenfalls ein Abbild unserer eigenen Kultur. Kultur zu definieren ist nämlich kaum möglich, in der englischen Sprache alleine sind ca. 160 Definitionen in Gebrauch (Martinez et al., 2015). Dies veranschaulicht wie vielseitig der Begriff Kultur ausgelegt bzw. eingesetzt werden kann. Eigenständige Kulturen finden sich zum Beispiel in Krankenhäuser, Schulen und Regierungsbehörden, Gemeinden, Gewerkschaften, soziale Bewegungen und an jedem anderem Ort an dem Menschen miteinander Interagieren. Daher erstaunt es wohl auch kaum, dass auch in jedem Unternehmens Umfeld individuelle Kulturen zu finden sind.

Die Literatur bietet hier folgende Definition von Unternehmenskultur: Kultur in einer Unternehmensumgebung bezieht sich auf das soziale und effektiv wahrgenommene Umfeld, die gemeinsame Sicht der Realität und die kollektiven Glaubens- und Wertesysteme, die sich in einem konsistenten Verhaltensmuster der Teilnehmer widerspiegeln (Jassawalla & Sashittal, 2002). Die Unternehmenskultur ist ein kaum zu

beschreibendes Glaubens- und Wertesystem, welches Mitarbeitende in ihrem täglich unternehmerischen Handeln leitet. Dabei ist die Unternehmenskultur kaum festzuhalten und nur mit sehr viel Aufwand zu verändern. Erschwerend kommt hinzu, dass die lokalsozialen Kulturen einen sehr grossen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Was gerade zu unmöglich macht eine Unternehmenskultur weltweit einheitlich zu etablieren.

Jahrzehnte lang wurde ausserdem das Vorhandensein solcher Unternehmenskulturen in der Wirtschaft weitestgehend ignoriert. Jedoch befassen sich heute Ökonomen vermehrt mit dem Einfluss von Kultur auf die wirtschaftlichen Aktivitäten (Martinez et al., 2015).

Wird nun eine Unternehmenskultur auf die bekannten innovationsfördernden Faktoren ausgerichtet, so spricht man von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur oder kurz Innovationskultur. Eine Innovationskultur ist eine Unternehmenskultur, welche innovationsfördernde Faktoren aufweist und damit nachweislich besser in der Lage ist, Innovationen hervorzubringen. Dabei bezieht sich die Kultur in Innovationsumgebungen auf das soziale und kognitive Umfeld, die gemeinsame Sicht der Realität und die kollektiven Glaubens- und Wertesysteme, die sich in einem konsistenten Verhaltensmuster der Beteiligten widerspiegeln

(Jassawalla & Sashittal, 2002).

2.1.3 Innovationsverhalten von Mitarbeitenden

Dieses Verhaltensmuster wird in der Literatur vorwiegend als Innovationsverhalten bezeichnet. Innovationsverhalten ist ein Verhalten, welches absichtlich neue und nützliche Ideen entwickelt (Siregar et al., 2019). Dabei ist das Entwickeln jegliche der oben genannten Innovationsarten denkbar.

Innovation am Arbeitsplatz wird als wichtiger Faktor für die Leistung und den Erfolg eines Unternehmens angesehen. Insbesondere das innovative Verhalten der Mitarbeitenden wird als einzigartiges, organisatorisches Kapital bezeichnet, das den Erfolg einer Organisation in dynamischen Umgebungen dazu veranlassen, das kreative und innovative Potenzial ihrer Mitarbeiter zu nutzen und zu fördern (Woods et al., 2017).

Die Ausprägung des Innovationsverhaltens jedes Mitarbeitenden ist dabei von vielen Faktoren abhängig. In der Literatur unterscheidet man dabei zwischen Persönlichkeits- und Arbeitsplatzfaktoren.

Persönlichkeitsfaktoren beschreibt die Tatsache, dass sich Individuen stark in ihrem Innovationspotential unterscheiden. Die Literatur nennt hier mehrere Faktoren als Schlüssel zum Innovationsverhalten wie etwa Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Dienstalter (Woods et al., 2017), Kompetenzen, Motivation, Selbstwirksamkeit, organisatorisches Engagement (Siregar et al., 2019), die psychologische Fähigkeiten des Mitarbeiters (Jain, 2015), gefühlte psychologische Verpflichtung hin zum Arbeitgeber (Ramamoorthy et al., 2005).

Zusätzlich gibt es ebenfalls die Arbeitsplatzvariablen, welche das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden zusätzlich beeinflussen. Es sind das zum Beispiel: Aufgabencharakteristik, Teameigenschaften (Team Zusammensetzung, Diversität, Zusammenhalt), Prozesse, Konflikte (Woods et al., 2017), Führungsverhalten des Vorgesetzten, Freiheit beim Ausüben der Arbeit (Jain, 2015), Höhe des Salärs (Ramamoorthy et al., 2005), die Möglichkeit Initiative zu ergreifen, Kreativität zu zeigen und Risiken einzugehen (Jassawalla & Sashittal, 2002).

Die Forschung zeigt auf, dass es eine kaum messbare Zahl an Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten gibt und dass viele davon noch nicht oder nur teilweise erforscht sind. Diese Auflistung ist daher nur ein kleiner Auszug aus den bekannten Einflussfaktoren und keineswegs abschliessend.

Auf den Zielkonflikt, welcher diese Faktoren mit den standardisierten Prozessen hervorruft, wurde bereits eingegangen. Diese Faktoren bilden nebst den vorhandenen Messinstrumenten, die Grundlage für die Operationalisierung des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden auf welche im Verlauf dieser Thesis noch genauer eingegangen wird.

2.1.4 Die Phasen des Innovationsverhaltens

Nach Scott und Bruce (1994) wird, zusätzlich zu den Einflussfaktoren, das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in drei verschiedene Phasen unterteilt. Diese Phasen haben sich seither als Standard für das Einteilen des Innovationsverhaltens etabliert und werden auch in aktuellen Forschungsarbeiten noch oft zitiert bzw. verwendet (Woods et al., 2017; Wang et al., 2015; Jain, 2015)

Scott und Bruce (1994) beschreiben die drei Phasen des Innovationsverhaltens wie folgt: Die erste Phase ist das Erkennen eines Problems und der Entwicklung von Ideen und Lösungen dafür. In der vorliegenden Arbeit als Phase der Ideenfindung bezeichnet. Hier steht ganz klar das Kreative Verhalten des Mitarbeitenden im Mittelpunkt. In der zweiten Phase versucht der Mitarbeitende seine Idee zu verbreiten und

andere Personen dafür zu begeistern. In der vorliegenden Arbeit als Phase der Ideenverbreitung bezeichnet. Hier geht es nicht um die organisatorischen Möglichkeiten welcher der jeweilige Arbeitgeber bietet, sondern viel mehr darum wie motiviert ein Mitarbeiter ist, seine Idee zu verbreiten und andere dafür zu begeistern. In der dritten Phase wird die Idee vom Mitarbeitenden implementiert. In der vorliegenden Arbeit als Phase der Ideenrealisation bezeichnet. Hier geht es um die Motivation des Mitarbeitenden die erarbeitete und verbreitete Idee umzusetzen.

In der vorliegenden Arbeit werden die ersten zwei Phasen des Innovationsverhaltens untersucht werden. Namentlich sind dies die Ideenfindung und die Ideeverbreitung.

Auf eine Untersuchung der dritten Phase, der Ideenrealisation, wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Dies aus dem Grund, dass in dieser Phase Arbeitsplatzfaktoren einen sehr hohen Einfluss auf das Verhalten des Mitarbeitenden haben. So werden in Zeiten von unternehmenseigenen Prozess- und Produktentwicklungsabteilungen, als Beispiel, einfache Produktionsmitarbeitende kaum die Möglichkeit erhalten ihre Innovationsidee in einem Unternehmen selbst umzusetzen. Um alle Einflussfaktoren zu erheben und die Korrelation der Unternehmensprozesse mit der dritten Phase verlässlich messen zu können, müsste der Umfang dieser Forschungsarbeit und auch das Messinstrument wesentlich vergrößert werden, was jedoch den gegebenen Rahmen für diese Thesis übersteigen würde.

2.1.5 Messbarkeit des Innovationsverhaltens

Zur Messung des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden sind mehrere Methoden bekannt. Es besteht zum einen die Möglichkeit die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung anhand der Anzahl der Patente von diesem Unternehmen zur ermitteln und eine Aussage über die allgemeine Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden zu machen. Ortiz-Villajos und Sotoca (2018), als Beispiel, beurteilten so das Innovationsvermögen von 200 Britischen Grossunternehmungen für Ihre Forschungsarbeit. Um die nötigen Daten zu erhalten, müssen eine Vielzahl von Unternehmungen analysiert und bewertet werden. Der damit verbundene Aufwand ist dementsprechend gross. Unter Anbetracht der aufgezeigten Arbeitsplatzvariablen, deren Einfluss auf das Innovationsverhalten und die Varianz dieser Variablen innerhalb einer Unternehmung, ist es mit dieser Methode nicht möglich das individuelle Innovationsverhalten eines Mitarbeitenden zu ermitteln.

Eine weitere Möglichkeit zur Messung des Innovationsverhaltens ist die direkte Befragung von Mitarbeitenden. Diese Methodik ist im Vergleich zur Patentanalyse

deutlich einfacher zu realisieren. In der Vorliegenden Arbeit wird sich daher auf diese Art der Datenerhebung fokussiert. Hier sind diverse Forschungsarbeiten vorhanden, jedoch sind nur wenige dieser Messmethoden validiert und untersuchen das Innovationsverhalten mehrphasig. So untersuchten Ramamoorthy et al. (2005) in ihrer Arbeit den effektiven Einfluss gewisser Faktoren auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden und mussten dazu ein Messmittel entwickeln, welches das Innovationsverhalten messen konnte. Jedoch wurde bei diesem die drei Phasen des Innovationsverhalten nicht berücksichtigt. De Jong und Den Hartog (2010) zeigen ebenfalls einen Weg auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden zu messen. Sie berücksichtigen nicht nur drei sondern auch eine vierte Phase, die der Ideenweiterentwicklung, welche laut den Forschenden, nach der Ideenfindung stattfindet. In ihrem Messmittel wurden die Items jeweils für mehrere Phasen verwendet, dies mit Hilfe einer Gewichtung, was das Messmittel ungeeignet macht um es für nur zwei Phasen zu verwenden.

Für die Operationalisierung des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden wird in der vorliegenden Arbeit, das Messmittel von Kanter (1996) verwendet. Das validierte Messmittel verwendet für das Operationalisieren des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden neun Items, jeweils drei pro Phase des Innovationsverhaltens. Die jeweils drei Items sind klar einer Phase zuzuordnen und beeinflussen das Ergebnis der anderen Phasen nicht. Es ist daher möglich auch nur zwei der Phasen zu erfassen.

2.2 Standardisierte Unternehmensprozesse

2.2.1 Unternehmensprozesse

Unternehmensprozesse und deren Management sind heute, ab einer gewissen Unternehmensgrösse, kaum mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken. Sie bestimmen unseren Arbeitsalltag je nach Funktion mehr oder weniger und haben, wie bereits beschrieben, so manche Vorteile.

Die Definition von Unternehmensprozesse sowie deren Umfang variiert stark je nach Literatur. Für die passende Beschreibung von Unternehmensprozessen der vorliegenden Arbeit, kann die Kombination aus zwei Forschungsarbeiten wie folgt genannt werden.: Unternehmensprozesse sind die Menge von teilweise geordneten Aktivitäten zur Erreichung eines Ziels und Unternehmensprozesse sind dabei die Gesamtheit der internen Aktivitäten, die durchgeführt werden, um einen Kunden zu

bedienen (Lindsay et al., 2003). Ein Unternehmensprozess enthält dabei eine zielgerichtete Tätigkeit, wird in Zusammenarbeit mit einer Gruppe durchgeführt, überschreitet oft Funktionsgrenzen und wird durch externe oder interne Akteure angetrieben (Lindsay et al., 2003).

Man unterscheidet dabei verschiedene Arten von Unternehmensprozesse. Es sind das maschinell automatisierte oder von Menschen ausgeführte Prozesse; Prozesse in der Produktionshalle oder im Büro; manuelle Prozesse und Workflow-Prozesse; Produktionsprozesse und Koordinationsprozesse (Lindsay et al., 2003).

Es kann zusammengefasst werden, dass Unternehmensprozesse miteinander zusammenhängende Aktivitäten zur Erreichung eines bestimmten Arbeitsergebnisses (Output) sind, wobei jede einzelne Aktivität ein definiertes Input und Output, sowie ein zeitlichen Rahmen zugeordnet werden kann. Diese Aktivitäten können dabei in jedem Funktionsbereich einer Unternehmung stattfinden.

Werden nun Unternehmensprozesse in einer Organisation vereinheitlicht, spricht man von standardisierten Prozessen. Grundlegende Aktionen dabei sind: Standardisierung der Dateninhalte, Aktivitäten, Kontrollabläufe, Informationstechnologie, Ressourcen und Verwaltung (Romero et al., 2015). Die Idee der Standardisierung von Geschäftsprozessen liegt darin, sicherzustellen, dass eine Organisation, die dieselbe Tätigkeit an verschiedenen Orten ausführt, dies auch auf dieselbe Weise tut (Romero et al., 2015).

Es kann festgehalten werden, dass standardisierte Unternehmensprozesse einen vorgeschriebenen und klar dokumentierten Arbeitsablauf haben. Die Mitarbeitenden, welche im Rahmen eines standardisierten Unternehmensprozesses arbeiten ausführen, werden, abhängig vom Grad der Standardisierung, dabei eingeschränkt den kompletten oder einen Teil des Ablaufs zum Erreichen eines definierten Arbeitsergebnisses (Output) ihren persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen anzupassen.

2.2.2 Entstehung von standardisierten Unternehmensprozessen

Solche standardisierten Unternehmensprozesse entstehen nicht von alleine und sind auch keineswegs statische Konstrukte, welche einmal definiert, für immer bestehen bleiben.

Muenstermann und Weitzel (2008) beschreiben dann auch ein mögliches Verfahren für so eine Prozessanpassung hin zu einem leistungsfähigen und standardisierten Unternehmensprozess. Dies in zwei auf sich aufbauenden Schritten.

Der erste Schritt wird als Homogenisierung bezeichnet. Die Homogenisierung ist der eigentliche Entstehungsprozess eines standardisierten Unternehmensprozesses. Dieser Homogenisierungsprozess kann wiederum in vier Schritte unterteilt werden. Der Erste Schritt stellt dabei die Dokumentierung der bestehenden Prozessvariablen dar. Als Beispiel wird hier ein Unternehmen genannt, welches an mehreren Standorten dasselbe Produkt herstellt. Der Output dieser Standorte ist dabei identisch. Jeder Standort verfügt jedoch zu Beginn des Homogenisierungsprozesses über einen individuellen Prozess, welcher zum gewünschten Output führt. Die Variablen dieser individuellen Prozesse sollen nun dokumentiert werden. Im zweiten Schritt werden die Variablen synthetisiert, um damit einen archetypischen Prozess zu erschaffen. Aus diesem archetypischen Prozess wird nun, in einem dritten Schritt, ein standardisierter Prozess abgeleitet. Dieser standardisierte Prozess kann nun im vierten Schritt in allen Produktionsstandorten eingesetzt werden. Der Output bleibt bei der Homogenisierung derselbe, nur der Entstehungsprozess dieses Outputs wird dabei verändert.

Der beschriebene Prozess ist nun standardisiert. Was nun in einem zweiten Schritt folgen sollte ist die Optimierung dieses Prozesses in Anbetracht der Faktoren Kosten, Zeit und Qualität. Durch die Homogenisierung ist es möglich, dies zentralisiert, effizient und an allen Standorten, in welchen dieser Standardprozess nun eingesetzt wird, einheitlich durchzuführen (Muenstermann & Weitzel, 2008).

2.2.3 Identifikation von standardisierten Unternehmensprozessen

Wenn man nun versteht, wie solche standardisierte Unternehmensprozesse entstehen, ist es einfach nachzuvollziehen, wie diese Art von Prozessen identifiziert werden können.

Standardisierte Unternehmensprozesse können dann auch durch verschiedene Aspekte identifiziert und auch anhand deren Ausprägung operationalisiert werden. Romero et al. (2015) beschreiben in ihrer Arbeit eine grosse Variation an Faktoren, mit welchen sich standardisierte Prozesse identifizieren lassen und fassen diese in fünf Aspekte zusammen. Unter dem Aspekt der „Aktivitäten“ werden Geschäftsbereiche auf ähnliche oder sich überschneidende Tätigkeiten überprüft. Bei einem standardisierten Prozess sind dabei die Verfahren in einem hohen Mass standardisiert, durch obligatorische Prozessschritte strukturiert und die dazugehörigen Aktivitäten zu einem grossen Teil dokumentiert. Für die Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen existiert ein klarer Ablauf. Im Aspekt der „Daten“ wird überprüft, ob

die Daten über die Geschäftsbereiche hinaus standardisiert sind. Die Leistung des Prozesses wird dabei global rapportiert und die Daten sind für jeden Prozessschritt verpflichtend definiert. Der Aspekt der „IT“ zeichnet sich damit aus, dass globale Unternehmensprozesse durch Unternehmens Software gestützt wird. Der Aspekt der „Ressourcen“ definiert, dass ein zentralisiertes Management vorhanden sein muss. Bei dem Aspekt des „Managements“ wird betrachtet, ob die Entscheidungen über das Unternehmensprozessdesign zentralisiert getroffen und ob dabei Prozesse global überwacht werden können. Dabei soll ein Prozess effizient und organisiert sein und sich durch transparente und nachvollziehbare Aktivitäten auszeichnen.

2.2.4 Die Dimensionen von Unternehmensprozessen

Um standardisierte Unternehmensprozesse unter Anbetracht verschiedener Aspekte operationalisieren zu können, sind Unternehmensprozesse in verschiedenen Dimensionen abbildbar.

Jackson et al. (1993) verwenden für ihre Operationalisierung fünf Dimensionen. Die erste Dimension, die Zeitkontrolle, beschreibt wie umfangreich die Möglichkeiten des einzelnen Mitarbeitenden sind, die zeitliche Planung seiner Arbeit selbst zu bestimmen. Wall et al. (1995) konnten ermitteln, dass hier vor allem Mitarbeitende, welche an Produktionsmaschinen arbeiten, weniger Einfluss auf ihre zeitliche Planung haben als Mitarbeitende welche ihre Arbeit manuell, ohne maschinelle Hilfe, erbringen.

Als zweite Dimension beschreiben Jackson et al. (1993) die Methodenkontrolle. Die Methodenkontrolle bezieht sich darauf, ob ein Mitarbeitender Einfluss nehmen kann und wie bestimmte Aufgaben gelöst werden sollen. Wall et al. (1995) zeigen auf, dass Mitarbeitende in einer Produktion deutlich weniger Einfluss auf ihre Arbeitsmethoden haben, als Mitarbeitende mit einfachen Büroarbeiten.

Jackson et al. (1993) definieren die dritte Dimension als Wachsamkeitsbedarf. Definiert wird dies als das erforderliche passive Wachsamkeitsausmass, welches ein Mitarbeitender in seinem Arbeitsalltag benötigt. Wall et al. (1995) konnten hier auch zwei Mitarbeitergruppen aufzeigen, welche sich in dieser Hinsicht deutlich unterscheiden. Der deutliche Unterschied besteht hier zwischen Mitarbeitenden der Qualitätskontrolle und der Qualitätsnachbesserung. Die aufgeführte Begründung ist, dass Mitarbeitende der Qualitätskontrolle ihre Arbeit mit sehr hoher Wachsamkeit durchführen müssen, um alle Mängel identifizieren zu können. Auf der anderen Seite sind bei der Nachbesserung die Mängel schon bekannt und es kann auf eine spezielle Wachsamkeit verzichtet werden.

Eine weitere Dimension nach Jackson et al. (1993), die vierte, ist der Problemlösungsbedarf. Gemeint ist hier die Notwendigkeit von aktiver, kognitiver Verarbeitung, im Arbeitsalltag, welche zur Vermeidung oder der Behebung von Fehlern führt. Wall et al. (1995) nennen hier die beiden Berufsgruppe des Betriebsunterhalts und des Projektmanagements als differenzierte Gruppen in dieser Dimension. Während im Betriebsunterhalt meist Routine Wartungsarbeiten durchgeführt werden, ist man im Projektmanagement regelmässig mit zu lösenden Fehlern konfrontiert.

Als fünfte und letzte Dimension nennen Jackson et al. (1993) die Produktionsverantwortung. Die Verantwortung bezieht sich hierbei auf die Kosten von Fehler in Form von Produktionsausfällen und Schäden an teuren Anlagen. Wall et al. (1995) beschreiben hier, dass Prozessverantwortliche bereits ein deutlich höheres Risiko haben kostenintensive Fehler zu begehen, als die Funktionsgruppe mit dem nächsthöheren Risiko, die Maschinenbediener.

Wie bereits beschrieben, können mit der Hilfe dieser Dimensionen die standardisierten Unternehmensprozesse mit mehreren Aspekten operationalisiert werden. Die Operationalisierung in der vorliegenden Arbeit wird auf Basis dieser Dimensionen realisiert und wird in folgenden Kapitel weiter ausgeführt. Für der vorliegenden Arbeit werden jedoch nur die Dimensionen der Zeit- und Methodenkontrolle als unabhängige Variablen verwendet. Die restlichen Dimensionen werden nicht berücksichtigt, da mit der angestrebten Grösse des Messinstruments für diese Arbeit, nicht alle Dimensionen im nötigen Umfang erfasst werden könnten.

2.2.5 Messbarkeit von standardisierten Prozessen

Für die vorliegende Arbeit ist es notwendig die Ausprägung der Standardisierung der Unternehmensprozesse messen zu können. Hier gibt es mehrere Ansätze, welche sich in ihrem Resultat und somit dem Anwendungsbereich deutlich unterscheiden.

Romero et al. (2015) beschreiben in ihrer Arbeit mehrere Ansätze. Wie auch beim Innovationsverhalten ist hier einer der Ansätze den Standardisierungsgrad der Prozesse eines Unternehmens als Ganzes zu messen. Hier kann wiederum nicht auf die Varianz der verschiedenen Arbeitsumgebungen von Mitarbeitenden eingegangen werden. Es ist somit nicht möglich, Aussagen über die Arbeitsumgebung eines individuellen Mitarbeitenden zu machen.

Eine weitere Möglichkeit nach Romero et al. (2015) ist es den individuellen Standardisierungsgrad von Prozessen von Mitarbeitenden durch eine Befragung dessen

festzustellen. Dies ermöglicht es die Arbeitsumgebungen von Mitarbeitenden individuell zu messen. Dazu eignet sich das Messmittel von Jackson et al. (1993). Mit diesem Messmittel wird die Ausprägung von standardisierten Prozessen anhand von Selbsteinschätzungen von Mitarbeitenden gemessen. Dies in den bereits behandelten fünf Dimensionen. Das Messmittel eignet sich insofern, dass es damit möglich ist mit nur zehn Items die beiden Dimensionen der Zeit- und Methodenkontrolle zu messen und diese zehn Items auch aus dem gesamten Messmittel herausgelöst werden können, da jede Dimension klar abgegrenzte, eigene Items besitzt.

Jackson et al. (1993) erarbeiteten das Messmittel zur Operationalisierung von standardisierten Prozessen auf der Basis von Interviewprotokollen aus ihrer eigenen Forschung und durch Messung ähnlicher Arbeitsplatz Dimensionen aus früheren empirischen Studien. Items, welche zu komplex oder mehrdeutig erschienen, oder sich mit anderen überschneiden, wurden dabei nicht berücksichtigt. Das Resultat war eine Sammlung von 22 Items, welche jeweils eindeutig einer der fünf Dimensionen zugeordnet werden konnten.

2.3 Standardisierte Prozesse und Innovationsverhalten

Wie bereits beschrieben ist die Forschungslage für den Einfluss von standardisierten Unternehmensprozessen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden sehr dünn. Auch wenn bereits Thompson (1965) die Bürokratie als Innovationshemmnis erkannte, Klimmer (2016) den Konflikt zwischen der optimierten Unternehmensorganisation und der Innovation beschreibt oder Janssen (2000) diverse Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten untersucht hat, wurde dieser Konflikt noch nicht in dieser mehrphasigen mehrdimensionalen Tiefe untersucht, um noch tiefere Einblicke auf die Korrelation dieser beiden Variablen zu erhalten.

Einen Ansatz in dieser Richtung machen Luoh et al. (2014) indem sie in ihrer Arbeit, nebst vier weiteren Hypothesen, auch den Einfluss von standardisierten Unternehmensprozessen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden untersuchten. Dies jedoch ausschliesslich mit Servicemitarbeitenden im Thaiwanischen Hotelsektor und ohne die Berücksichtigung der Phasen des Innovationsverhaltens oder den Dimensionen von standardisierten Prozessen. Sie konnten dann auch nachweisen, dass standardisierte Arbeitsabläufe einen negativen Einfluss auf das Innovationsverhalten von Hotel Angestellten haben. Es ist jedoch aus der Arbeit nicht ersichtlich, in welcher Phase dieser negative Einfluss zutragen kommt. So können den

Phasen jeweils nur ein beziehungsweise zwei Items zugeordnet werden. Ausserdem werden auch in der Auswertung die Daten nicht nach den einzelnen Phasen ausgewertet.

Aufgrund der aufgezeigten aktuellen Forschungslage wird ein Zielkonflikt zwischen dem Standardisierungsgrad von Unternehmensprozessen und dem innovativen Verhalten von Mitarbeitenden vermutet. Diese Zielkonflikte werden im folgenden Kapitel durch Hypothesen genauer beschrieben.

3 Hypothesen

Um diesen aufgezeigten potentiellen Konflikt zu untersuchen, werden in folgendem Abschnitt die auf Basis der Forschungslage erarbeiteten Hypothesen aufgezeigt. Dabei stellen diese Hypothesen jeweils alle Kombinationen der zwei Dimensionen Zeit- und Methodenkontrolle der standardisierten Unternehmensprozesse nach Jackson et al. (1993) und den zwei Phasen der Ideenfindung und Ideenverbreitung nach Scott und Bruce (1994) dar.

Hypothese 1 (H1): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv.

Hypothese 2 (H2): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv.

Hypothese 3 (H3): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv.

Hypothese 4 (H4): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv.

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Design

Um festzustellen ob und in welchem Umfang das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden durch standardisierte Prozesse beeinflusst wird, wurde eine Querschnittsstudie durchgeführt. Dafür wurden mit Hilfe einer Umfrage quantitative Daten erhoben.

Die Methode der quantitativen Daten Erhebung wurde gewählt, um eine Vielzahl verschiedener Mitarbeitenden in allen hierarchischen Schichten zu erreichen und so eine Datengrundlage mit entsprechender Signifikanz zur Bewertung der Hypothese zu schaffen.

4.2 Variablen

Die unabhängigen Variablen resultieren aus den Dimensionen von standardisierten Unternehmensprozessen nach Jackson et al. (1993), korrespondierend mit den aufgestellten Hypothesen, sind das die Zeitkontrolle und die Methodenkontrolle.

Unabhängige Variable 1: Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen.

Unabhängige Variable 2: Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen.

Die abhängigen Variablen resultieren aus den zwei Phasen des Innovationsverhaltens nach Scott und Bruce (1994), der Ideenfindung und der Ideenverbreitung.

Abhängige Variable 1: Finden von Innovationsideen durch Mitarbeitende.

Abhängige Variable 2: Verbreitung von Innovationsideen durch Mitarbeitende.

4.3 Operationalisierung

4.3.1 Innovationsverhalten

Für die Operationalisierung des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden wird in der vorliegenden Arbeit, das Messmittel von Kanter (1996) verwendet. Das validierte Messmittel verwendet für das Operationalisieren des Innovationsverhaltens von Mitarbeitenden neun Items, jeweils drei pro Phase des Innovationsverhaltens. Die jeweils drei Items sind klar einer Phase zuzuordnen und beeinflussen das Ergebnis der anderen Phasen nicht. Es ist daher möglich auch nur zwei der Phasen zu erfassen.

Janssen (2000) hat für seine Arbeit ebenfalls das Messmittel von Kanter (1996) verwendet, hat dabei jedoch die Methodik nochmals vertieft behandelt. So wird aufgrund der Argumentation von Janssen (2000) in der vorliegenden Arbeit auf eine Fremdbewertung durch Vorgesetzte verzichtet. Es werden ausschliesslich Daten aus einer Selbsteinschätzungen erhoben. Auch wenn Janssen (2000), nebst der Selbsteinschätzung, auch eine Drittbewertung durchführt, führt er trotzdem drei Beweggründe, auf warum die Selbsteinschätzung als Ganzes besser geeignet ist: Erstens können die Berichte eines Arbeitnehmers über sein eigenes Innovationsverhal-

ten subtiler sein als die seines Vorgesetzten, da ein Arbeitnehmer viel mehr Informationen über die historischen kontextuellen absichtlichen sowie andere Hintergründe seiner eigenen Arbeitstätigkeiten hat. Zweitens ist die Bewertung des Innovationsverhaltens als Arbeitsverhalten, ähnlich wie viele Formen der Leistungsbeurteilungen, sehr anfällig für verzerrte Interpretationen und kann daher bei unterschiedlichen Beurteilern variieren. Als dritten Punkt kann die Messung durch den Vorgesetzten viele echte innovative Aktivitäten des Mitarbeiters übersehen und nur solche Gesten erfassen, die den Vorgesetzten in Vergangenheit beeindrucken sollten. Janssen (2000) nennt jedoch auch Vorteile einer Fremdbewertung. So können durch die Fremdbewertung auch Störvariablen reduziert oder ganz eliminiert werden. Somit werden bei einer Fremdbewertung die Faktoren der Aufwands- und Belohnungsgerechtigkeit kaum ins Gewicht fallen. Um den Einfluss der Störvariablen der Belohnungsgerechtigkeit trotzdem aufzeigen zu können, werden im Messmittel der vorliegenden Arbeit, über eine Selbsteinschätzung, entsprechende Daten erhoben.

Wie bereits beschrieben verwendet Janssen (2000) jeweils drei Items pro Innovationsphase. Für die Ideengenerierung sind das: (1) In meinem Berufsalltag entwickle ich neue Ideen für schwierige Problemstellungen? (2) In meinem Arbeitsalltag suche ich nach neuen Arbeitsmethoden, Techniken oder Hilfsmitteln? (3) In meinem Arbeitsalltag erarbeite ich originelle Lösungen für alltägliche Probleme? Für die Ideenverbreitung: (4) In meinem Berufsalltag mobilisiere ich Unterstützung für innovative Ideen? (5) Ich hole mir in meinem Berufsalltag Zustimmung für innovative Ideen ein? (6) Ich begeistere wichtige Organisationsmitglieder aus meinem Arbeitsumfeld für innovative Ideen? Zusätzlich wurden noch drei Items zur Operationalisierung der Ideenrealisation verwendet, auf welche, aufgrund der nicht vorhandenen Relevanz für diese Arbeit, hier nicht weiter eingegangen werden soll. Als Skala für diese Items wurde eine häufigkeitsbeschreibende Likert 7-Punkte Skala eingesetzt. Bei den beschriebenen Items lag Cronbachs α gemäss Janssen (2000) dabei bei .95.

Genau wie im Messmittel, welches für der vorliegenden Arbeit zusammengestellt wurde, wurden auch von Janssen (2000) weitere Items verwendet um soziodemografische Störeinflüsse identifizieren zu können. Es sind das: Geschlecht, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit und Bildungsstand. Auf die Erfassung dieser zusätzlichen Variablen und deren Einflüsse wird in späteren Kapitel noch tiefer eingegangen.

4.3.2 Standardisierte Unternehmensprozesse

Jackson et al. (1993) erarbeiteten eine Sammlung von 22 Items, welche jeweils eindeutig einer der fünf Dimensionen zugeordnet werden konnten.

Aus den 22 Items von Jackson et al. (1993) wurden fünf der Dimension der Zeitkontrolle zugeordnet. Sinngemäss aus dem Englischen übersetzt sind das folgende Items: (1) Bestimmen sie selbst die Reihenfolge in der sie Dinge erledigen? (2) Entscheiden sie, wann sie eine Arbeit beginnen? (3) Entscheiden sie, wann sie eine Arbeit beenden? (4) Bestimmen sie Ihr eigenes Arbeitstempo?

Weitere sechs Items wurden der Dimension der Methodenkontrolle zugeordnet. Gemäss Jackson et al. (1993) sind diese wiederum sinngemäss aus dem Englischen übersetzt: (5) Können sie kontrollieren, wie viel sie produzieren? (6) Können sie variieren, wie sie Ihre Arbeit erledigen? (7) Planen sie Ihre Arbeit selbst? (8) Können sie die Qualität Ihrer Arbeit selbst kontrollieren? (9) Können sie entscheiden, wie sie Ihre Arbeit erledigen wollen? (10) Können sie die Methoden auswählen, die sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit anwenden?

Wall et al. (1995) konnten mit der Hilfe von zwei Stichproben eine hohe Reliabilität des Messmittels feststellen. Dabei lag Cronbachs α für die Items der Zeitkontrolle bei .86 und .76 für die Methodenkontrolle.

4.4 Messinstrument

Wie bereits beschrieben wurde zur Datenerhebung ein vierteiliger Fragebogen erstellt. Die Ausgestaltung dieses Fragebogens wird im folgenden Kapitel ausführlich beschrieben:

4.4.1 Metadaten

Im ersten Teil wurden die Metadaten der befragten Personen erfasst. Die Metadaten setzten sich einerseits aus soziodemographischen Merkmalen und andererseits aus Merkmalen zum beruflichen Umfeld der befragten Person zusammen.

Als soziodemographische Merkmale wurden erfasst: Das Alter als numerischer Wert, das Geschlecht ([1] Männlich; [2] Weiblich; [3] Andere) und die letzte Ausbildung welche absolviert wurde ([1] keine Berufsbildung; [2] eine Berufslehre oder Matura; [3] eine Weiterbildung, wie zum Beispiel ein eidgenössisches Diplom oder eine höhere Fachschule; [4] ein Hochschul- oder Universitätsabschluss).

Die erhobenen Merkmale zum beruflichen Umfeld setzen sich wie folgt zusammen:

Der aktuelle Berufsstand der befragten Personen ([1] in Ausbildung, im Vollzeitstudium oder in anderen Vollzeitschulen; [2] angestellt; [3] selbständigerwerbend, [4] Arbeitslos, Pensioniert oder vollständig Arbeitsunfähig). Die Firmengrösse des Arbeitgebers des Befragten ([1] Weniger als 10 Personen; [2] 10-49 Personen; [3] 50-249 Personen; [4] mehr als 249 Personen), die Teamgrösse mit welchem die befragte Person täglich zusammenarbeitet (als numerische Eingabe) und die Anzahl Dienstjahre der befragte Person (als numerische Eingabe), erfasst.

4.4.2 Innovationsverhalten

Im zweiten Teil der Umfrage wird das Innovationsverhalten der befragten Personen gemäss der vorgestellten Methode und den beschriebenen Items zur Operationalisierung des Innovationsverhaltens in Bezug auf die Phase der Ideenfindung von Innovationen gemessen.

Zur Bestimmung des Innovationsverhaltens in Bezug auf die Phase der Ideenfindung wurden folgende Items nach Janssen (2000) sinngemäss ins Deutsche übersetzt und verwendet: (1) In meinem Berufsalltag entwickle ich neue Ideen für schwierige Problemstellungen? (2) In meinem Arbeitsalltag suche ich nach neuen Arbeitsmethoden, Techniken oder Hilfsmitteln? (3) In meinem Arbeitsalltag erarbeite ich originelle Lösungen für alltägliche Probleme?

Zur Bestimmung des Innovationsverhaltens in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung wurden folgende Items nach Janssen (2000) wiederum sinngemäss ins Deutsche übersetzt und verwendet: (4) In meinem Berufsalltag mobilisiere ich Unterstützung für innovative Ideen? (5) Ich hole mir in meinem Berufsalltag Zustimmung für innovative Ideen ein? (6) Ich begeistere wichtige Organisationsmitglieder aus meinem Arbeitsumfeld für innovative Ideen?

Als Antwortskalierung wurde für alle beschriebenen Items eine siebenstellige Likert Skala verwendet. Wie auch bei Janssen (2000) wurden dabei Häufigkeitsbegriffe verwendet. Die verwendeten Begriffe zu Antwortskalierung basieren dabei auf den Häufigkeitsbegriffen von Rohrmann (1978). Es sind das: [1] Trifft nie zu; [2] Trifft sehr selten zu; [3] Trifft ziemlich selten zu; [4] Trifft gelegentlich zu; [5] Trifft häufig zu; [6] Trifft meistens zu; [7] Trifft immer zu. Gemäss der Antwortskalierung stellt einen höheren Score eine positivere Ausprägung des Innovationsverhaltens dar.

4.4.3 Standardisierte Unternehmensprozesse

Im dritten Teil der Umfrage wird die Ausprägung der standardisierten Unternehmensprozesse im direkten Arbeitsumfeld der befragten Personen gemäss der vorgestellten Methode und den beschriebenen Items zur Operationalisierung von standardisierten Unternehmensprozessen in Bezug auf die Dimension der Zeit- und Methodenkontrolle gemessen.

Zur Bestimmung der Ausprägung von standardisierten Unternehmensprozessen in Bezug auf die Dimension der Zeitkontrolle wurden folgende Items nach Jackson et al. (1993) sinngemäss ins Deutsche übersetzt und verwendet: (1) Bestimmen Sie selbst die Reihenfolge in der Sie Dinge erledigen? (2) Entscheiden Sie, wann Sie eine Arbeit beginnen? (3) Entscheiden Sie, wann Sie eine Arbeit beenden? (4) Bestimmen Sie Ihr eigenes Arbeitstempo?

Zur Bestimmung der Ausprägung von standardisierten Unternehmensprozessen in Bezug auf die Dimension der Methodenkontrolle wurden folgende Items nach Jackson et al. (1993) sinngemäss ins Deutsche übersetzt und verwendet: (5) Können Sie kontrollieren, wie viel Sie produzieren? (6) Können Sie variieren, wie Sie Ihre Arbeit erledigen? (7) Planen Sie Ihre Arbeit selbst? (8) Können Sie die Qualität Ihrer Arbeit selbst kontrollieren? (9) Können Sie entscheiden, wie Sie Ihre Arbeit erledigen wollen? (10) Können Sie die Methoden auswählen, die Sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit anwenden?

Als Antwortskalierung wurde auch hier für alle beschriebenen Items eine siebenstellige Likert Skala verwendet. Wie auch bei Jackson et al. (1993) wurden dabei Häufigkeitsbegriffe verwendet. Die verwendeten Begriffe zu Antwortskalierung basieren dabei auf den Häufigkeitsbegriffen von Rohrmann (1978). Es sind das: [1] Trifft nie zu; [2] Trifft sehr selten zu; [3] Trifft ziemlich selten zu; [4] Trifft gelegentlich zu; [5] Trifft häufig zu; [6] Trifft meistens zu; [7] Trifft immer zu. Gemäss der Antwortskalierung stellt einen höheren Score eine positivere Ausprägung des Innovationsverhaltens dar.

4.4.4 Innovationsbelohnung

Im vierten und letzten Teil des Messmittels wurden zum Schluss noch zwei Items zur Feststellung von Innovationsbelohnung des jeweiligen Arbeitsgebers der Befragten Personen eingesetzt. Es waren das folgende Items: (1) Wie behandelt Ihr Arbeitgeber innovative Ideen seiner Mitarbeitenden? ([1] Werden ignoriert; [2] Werden belächelt (nicht ernst genommen); [3] Werden aufgenommen aber nie umgesetzt; [4]

Werden aufgenommen, evaluiert und wenn sinnvoll umgesetzt). (2) Hat Ihnen Ihr Arbeitgeber eine Belohnung für innovative Ideen in Aussicht gestellt? ([1] Nein; [2] Ja, Belohnung ist aber klar zu wenig; [3] Ja, Belohnung ist akzeptabel; [4] Ja, Belohnung ist hervorragend; [5] Ja, Belohnung ist Ideenabhängig). Bei der Belohnung der Innovativen Idee wurde absichtlich nicht die mögliche Höhe einer Vergütung angegeben, da die Höhe der angemessenen Vergütung meist sehr individuell wahrgenommen wird. Es ist damit zu rechnen, dass, abhängig von dem persönlichen Verständnis und der jeweiligen finanziellen Situation, die angemessene Höhe der Vergütung von Person zu Person anders interpretiert wird. Ausserdem werden alle Befragten, welche bei der Belohnung die Antwort [5] „Ja, Belohnung ist Ideenabhängig“ angeben, von den Auswertungen im Zusammenhang mit der Ideenbelohnung ausgeschlossen, da die Ideenabhängige Belohnung keine Rangordnung besitzt und daher nicht korrekt in die vorhandene Skalierung eingefügt werden kann.

4.5 Ablauf der Untersuchung

4.5.1 Datenerhebung

Als erster Schritt wurde das beschriebene Messmittel auf der Website „Unipark.de“ erstellt. Anschliessend wurde die Umfrage über mehrere Kanäle verteilt. Namentlich ermöglichte die FFHS die Umfrage über ihren Gesamtverteiler per E-Mail zu verteilen. Ausserdem wurden soziale Netzwerke und Messaging Dienste eingesetzt. Auf eine Verteilung per Papierform wurde verzichtet. Die befragten Personen wurden dabei stets darüber informiert, dass die erhobenen Daten anonymisiert werden und keine Daten auf eine individuelle befragte Person zugeordnet werden kann. Die Datenerhebung mittels der Umfrage fand vom 08. Oktober 2022 bis am 06. Dezember 2022 statt.

Zur Teilnahme zugelassen waren alle Personen, welche in der Lage waren einen Fragebogen per E-Mail oder über Soziale Medien zu erhalten. Die Zielgruppe der Befragten wurde dabei nicht grundlegend auf eine Topologie oder einzelne Unternehmen eingeschränkt. Ebenfalls wurde keine Einschränkung aufgrund der Hierarchischen Stellung der jeweiligen Befragten Person in der Unternehmung gemacht. Das einzige Ausschlusskriterium stellte der aktuelle Berufsstand der Befragten Person dar. Befragte Personen, welche sich zum Zeitpunkt der Umfrage in einer Berufsausbildung, einem Vollzeitstudium, selbständig erwerbend sind oder sich nicht anderweitig in einem Anstellungsverhältnis befinden, namentlich Arbeitslos, in Pension oder Arbeitsunfähig sind, werden nicht für die Auswertung berücksichtigt. Dies

hat mehrere Gründe. So sind Personen in einer Berufsbildung und einem Vollzeitstudium kaum an einem Innovationsprozess innerhalb einer Unternehmung beteiligt. Dasselbe gilt auch für Arbeitslose, Pensionierte und Arbeitsunfähige Personen. Man hätte zwar bei Arbeitslosen, Pensionierten und arbeitsunfähigen Personen Daten über den letzten Arbeitgeber abfragen können. Dabei ist es jedoch schwierig die Aktualität der Messergebnisse zu gewährleisten, da man erfassen müsste wie lange die letzte Anstellung her ist und dort wieder Ausschlusskriterien definieren müsste.

Nach dem Abschluss der Datenerhebung, wurden die Daten mit Hilfe der Software SPSS bereinigt. Dabei wurden die Daten auf offensichtliche Fehlangaben geprüft. Offensichtlich fehlerhafte Stichproben wurden dabei aus dem Datensatz entfernt. Anschliessend wurden die Stichproben von Personen entfernt, welche nicht den Anforderungen an den aktuellen Berufsstand der befragten Person entsprechen. Ausserdem wurden die Bezeichnungen der Items, das Messniveau, sowie die Datenstruktur im Datensatz nochmals überprüft und gegebenenfalls angepasst.

4.5.2 Auswertung

Der bereinigte Datensatz konnte nun statistisch ausgewertet werden. Die Auswertung wurde dabei ebenfalls mit der Software SPSS durchgeführt und in drei Teilbereiche unterteilt.

Der erste Teil der Auswertung umfasste die erhobenen Metadaten. Namentlich waren das Alter, Geschlecht, die Berufsbildung, die Grösse des aktuellen Arbeitgebers, die Grösse des Teams und die Anzahl an Dienstjahren des Befragten. Das Ziel der Metadaten Analyse war, eine Aussage über die gemachten Stichproben und dessen eventuellen Folgen auf das Resultat der vorliegenden Arbeit zu machen.

Der Zweite Teil befasste sich mit der Auswertung der Daten, welche anschliessend für die direkte Hypothesenbewertung verwendet wurden. Dafür wurden für das Innovationsverhalten zwei Scores für die beiden Phasen der Ideenfindung und Ideenverbreitung gebildet. Zusätzlich wurde für die Bewertung der Ausprägung der Standardisierten Prozesse ebenfalls zwei Scores für die Dimensionen der Methoden und Zeitkontrolle gebildet. Dies jeweils anhand der jeweiligen Fragenkategorien. Es war nun möglich, die Korrelation der zwei Scores für das Innovationsverhalten zu den zwei Scores der Ausprägung von standardisierten Prozessen zu bestimmen und darzustellen. Aufgrund des bekannten Konsens für psychosoziale Variablen mit einer siebenstufigen Likertskala und der erhobenen Stichprobengrösse wurden die er-

hobenen Daten zum Innovationsverhalten und der standardisierten Prozesse metrisch skaliert und folglich auch die Korrelationsanalyse nach Bravais-Pearson für die Auswertung angewandt.

Der Dritte Teil der Auswertung befasste sich mit dem Untersuchen der Einflussgrösse der identifizieren Störeinflüsse. Dafür wurde in einer ersten Phase der Einfluss der Erhobenen Metadaten ermittelt und dargestellt. Ausserdem wurde der Einfluss der eigens für die Untersuchung der Störeinflüsse erhobenen Items, betreffend der Belohnung und Förderung von Innovationsverhalten, ebenfalls ermittelt und dargestellt.

Des Weiteren wurden noch die Hypothesen unabhängige Auswertungen durchgeführt. Dies mit der Hoffnung Zusatzkenntnisse aus den erhobenen Daten gewinnen zu können. Dabei ging es vor allem darum den direkten Einfluss der erhobenen Metadaten auf das Innovationsverhalten zu ermitteln.

4.5.3 Hypothesenbewertung und Diskussion

Nach Abschluss der statistischen Auswertung konnten nun die vier Hypothesen bewertet werden. Im Anschluss wurden die Resultate diskutiert und es wurde zusätzlich noch vertieft auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen.

Zum Abschluss der vorliegenden Arbeit wurden Empfehlungen für die Praxis und der weiterführende Forschungen auf Basis der Resultate erarbeitet und aufgezeigt.

4.6 Repräsentativität

Für der vorliegenden Arbeit wurde eine Einschätzung der Repräsentativität anhand einer zweiteiligen Beurteilung durchgeführt. Die Beurteilung erfolgt durch die Ermittlung nötige Stichprobengrösse und die Reflektion des Personenkreises anhand der Verteilstrategie und der erhobenen Metadaten. Auf die Reflektion der Stichprobengrösse und des Personenkreises wird im Rahmen der Stichprobenbeschreibung vertieft eingegangen.

4.6.1 Stichprobengrösse

Aufgrund der sehr grossen Grundgesamtheit wurde die Grösse der notwendigen Stichprobe zur Erfüllung der Repräsentativität, wie folgt ermittelt:

$$n_{min} = \frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2} = \frac{1.96^2 * 0.18(1 - 0.18)}{0.05^2} = 227 \text{ Personen}$$

Es wurde ein angestrebtes Konfidenzniveau von 95% definiert, welches einem Z-Wert (z) von 1.96 entspricht. Die angestrebte Fehlermarge (e) wurde mit 5% definiert. Die zu erwartende Standardabweichung (p) wurde nach Abschluss der Datenerhebung ermittelt und anhand des grössten Wertes (Ideenfindung, $p = 1.229$) auf 18% festgelegt. Die notwendige Stichprobengrösse wäre 227 Personen, exklusive Personen welche, aufgrund ihres Berufsstandes, nicht für die Auswertung zugelassen werden können.

4.7 Störvariablen

Zusätzlich zu den unabhängigen und abhängigen Variablen wurden aufgrund der aktuellen Forschungslage Störvariablen identifiziert. Diese werden gemessen, um es zu ermöglichen, Einflüsse auf die Abhängigen Variablen identifizieren zu können.

4.7.1 Berufsbildung

Es ist aufgrund der aktuellen Forschungslage mit einem Einfluss von Berufsbildung auf das Innovationsverhalten zu rechnen. So hat etwa die fachliche Kompetenz des Mitarbeitenden einen positiven Einfluss auf das Innovationsverhalten (Siregar et al., 2019). Eine bessere fachliche Kompetenz kann, muss aber nicht, von einer umfangreicheren Berufsbildung stammen. Janssen (2000) hat dann auch festgestellt, dass die von ihm eingesetzte Kontrollvariable der Berufsbildung positiv mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden zusammenhängt.

4.7.2 Dienstjahre

Erfahrung zahlt sich aus, auch beim Innovationsverhalten von Mitarbeitenden, sollte man erwarten. Woods et al. (2017) nennen daher auch das Dienstalter als Einflussfaktor. Jedoch war es ihnen möglich zu belegen, dass mehr Dienstjahre einen negativen Einfluss auf das Innovationsverhalten haben. Somit stellt eine höhere Anzahl der Dienstjahre einen negativen Einfluss auf das Innovationsverhalten dar.

4.7.3 Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber

Wie reagiert ein Arbeitgeber auf innovative Ideen seiner Mitarbeitenden? Die Reaktion eines Arbeitgebers auf innovative Ideen kann einen grossen Einfluss auf die Motivation haben. Die Motivation ist dann auch ein weiterer Faktor, welcher sich auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden auswirkt (Siregar et al., 2019).

4.7.4 Belohnung von positivem Innovationsverhalten

Wie bereits beschrieben ist die Motivation ein erheblicher Einflussfaktor für das innovative Arbeitsverhalten eines Mitarbeitenden (Siregar et al., 2019). Nebst vielen intrinsischen Faktoren, kann auch eine extrinsische Motivation zum Ziel führen. Werden zum Beispiel Anstrengungen eines Mitarbeitenden fair belohnt, kann dies in gutem Innovationsverhalten resultieren (Janssen, 2000). Ramamoorthy et al. (2005) konnten dann auch ermitteln, dass die Höhe des Salärs eines Mitarbeitenden direkten Einfluss auf das Innovationsverhalten eines Mitarbeitenden hat.

4.8 Zusatzerkenntnisse

Die Metadaten und Störvariablen, welche zusammen mit den Daten zum Innovationsverhalten und dem Arbeitsumfeld der befragten Person erhoben werden, wurden über die Analyse der Stichprobeneigenschaften hinaus auch verwendet, um weitere Zusammenhänge aufzuzeigen, welche jedoch nicht im direkten Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen. Dies mit der Hoffnung Zusatzerkenntnisse aus den erhobenen Daten gewinnen zu können. Auf die gewonnenen Erkenntnisse wird in einem der folgenden Kapitel nochmals vertieft eingegangen.

5 Resultate

5.1 Stichprobe und Messmittel

5.1.1 Stichprobenbeschreibung

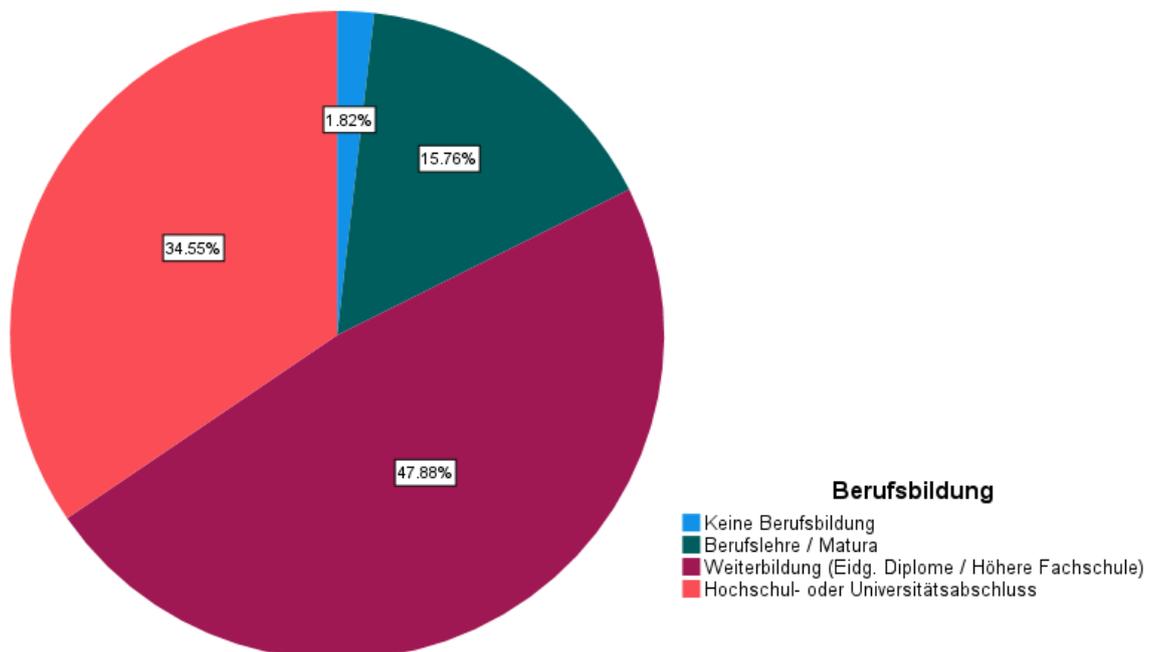
Die Stichprobe wurde nach dem Abschluss der Umfrage am 06. Dezember 2022 ausgewertet und kann wie folgt beschrieben werden:

Aufgrund der Art wie die Umfrage verteilt wurde kann keine verlässliche Aussage über den prozentualen Rücklauf gemacht werden. Die Umfrage wurde im Zeitraum der Erhebung von 781 Personen aufgerufen. Von den 781 Personen haben 23.69% die Umfrage beendet. Daraus resultiert ein effektiver Rücklauf von 185 Befragten. Die Mittlere Bearbeitungszeit (Arithmetisches Mittel) für die Umfrage betrug dabei 7 Minuten und 42 Sekunden, wobei der Median bei 3 Minuten 2 Sekunden lag. Von den 173 Befragten welche die Umfrage abgeschlossen haben, mussten 16 Datensätze, auf Grund des Berufsstandes, aussortiert werden. Von den aussortierten Befragten befanden sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung zehn Personen in einer Ausbildung, sechs Personen waren selbständigerwerbend und drei Personen waren

während der Datenerhebung pensioniert, Arbeitslos oder anderweitig nicht arbeitsfähig. Ein Datensatz musste aufgrund von offensichtlich falschen Angaben entfernt werden. Somit resultiert für die Datenauswertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Stichprobengrösse von 165 ($n = 165$). Alle nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf die Stichprobe aus den 165 zulässigen Datensätzen.

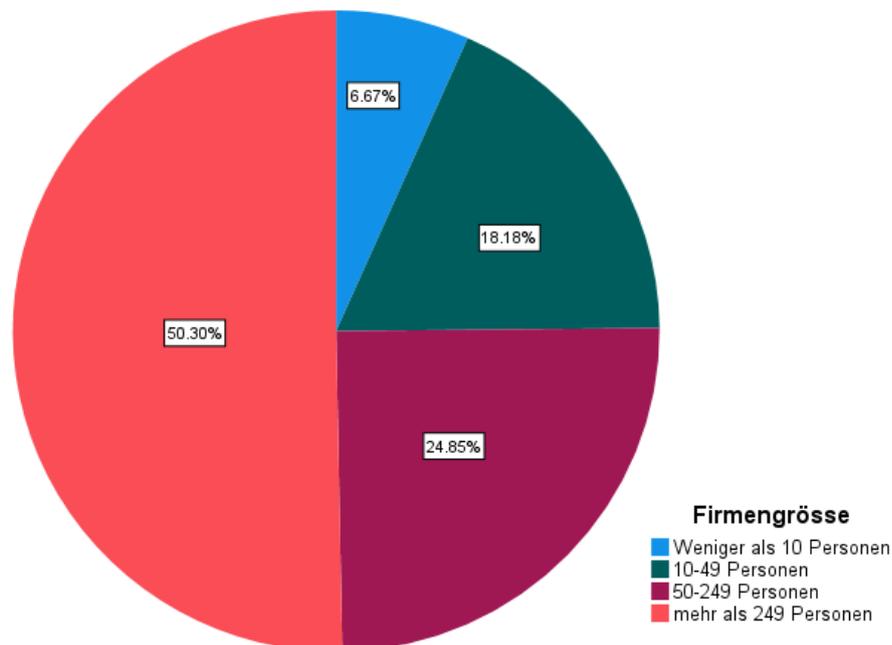
Die Befragten Personen haben ein durchschnittliches Alter (Arithmetisches Mittel) von 37 Jahren und waren zu 63.6% männlich ($n = 105$) und zu 36.4% weiblich ($n = 60$). Die Antwortmöglichkeit „Andere“ als Geschlecht wurde von keiner der Befragten Personen angegeben. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, gaben 1.82% ($n = 3$) der Befragten an, über keine Berufsbildung zu verfügen, 15.76% ($n = 26$) gaben an eine Berufslehre oder Matura absolviert zu haben. Über einen Hochschul- oder Universitätsabschluss verfügen 34.55% ($n = 57$) der Befragten. Mit einem Anteil von 47.88% ($n = 79$) verfügt der grösste Teil der Befragten über eine Weiterbildung in der Form eines Eidgenössischen Diploms oder einer höheren Fachschule.

Abbildung 1
Berufsbildung



Wie aus Abbildung 2 entnommen werden kann, arbeiten 6.67% ($n = 11$) der Befragten Personen in einem Unternehmen mit weniger als 10 Angestellten, 18.18% ($n = 30$) arbeiten in einem Unternehmen mit 10 bis 49 Angestellten und 24.85% ($n = 41$) sind bei einem Unternehmen mit 50 bis 249 Personen beschäftigt. Die Meisten Befragten waren jedoch in einem Unternehmen beschäftigt, welche mehr als 249 Personen beschäftigt. Es waren das 50.30% ($n = 83$).

Abbildung 2
Firmengrösse



Gemäss den Angaben der Befragten beträgt die durchschnittliche Teamgrösse (Arithmetisches Mittel) 13 Personen. Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber (Arithmetisches Mittel) der Befragten 7.4 Jahre. Bei keinen der erhobenen Metrischen Metadaten konnte eine aussergewöhnliche Ansammlung von Häufigkeiten festgestellt werden.

Zur allgemeinen Einschätzung der Stichprobe in Hinsicht auf die Innovationsfähigkeit und des Arbeitsumfeldes wurde für die vier Scores ebenfalls das Arithmetische Mittel ermittelt. Dabei wurde ein Mittelwert von 4.60 ($SD = 1.16$, $n = 165$) für die Ideenfindung, 4.18 ($SD = 1.23$, $n = 165$) für die Ideenverbreitung, 5.69 ($SD = 1.03$, $n = 165$) für die Zeitkontrolle und 5.46 ($SD = 0.96$, $n = 165$) für die Methodenkontrolle ermittelt.

5.1.2 Repräsentativität

Aufgrund der erhobenen Stichprobengrösse ($n = 165$) muss festgehalten werden, dass die notwendige Stichprobengrösse zur Erreichung der Repräsentativität nicht erreicht werden konnte. Die Ermittelte Fehlermarge (e) bei der erhobenen Stichprobengrösse ($n = 165$) liegt bei 5.9%.

Aufgrund des beschriebenen Vorgehens für die Verteilung der Umfrage muss ausserdem davon ausgegangen werden, dass die Befragten nicht repräsentativ für die

Grundgesamtheit stehen. Es muss erwartet werden, dass die Befragten nicht gleichverteilt über Branchen, hierarchischer Stand im Berufsalltag, Zivilstand, finanzielle Situierung, kultureller Hintergrund, Politische Meinungen, etc. sind.

Da ein grösserer Teil der Stichproben aus dem Personenkreis der FFHS resultieren, ist damit zu rechnen, dass ein beträchtlicher Teil der Teilnehmenden in Hochschulkreisen verkehren. Zusätzlich wurde die Umfrage ausschliesslich in deutscher Sprache ausgegeben, was darauf schliessen lässt, dass alle Teilnehmenden Deutsch sprechen. Aufgrund der Verteilstrategie, muss ausserdem davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden fast ausschliesslich aus der deutschsprachigen Schweiz kommen. Es muss festgehalten werden, dass es sich bei der erhobenen Stichprobe um keine Zufallsstichproben handelt.

Ein weiterer Faktor ist, dass die Grundgesamtheit nicht gravierend eingeschränkt wurde. Die Grundgesamtheit besteht daher aus allen Arbeitnehmenden (welche sich nicht in einer Berufslehre befinden) ohne geografische Einschränkung.

Aufgrund der genannten Faktoren ist der vorliegenden Arbeit nicht repräsentativ.

5.1.3 Interne Konsistenz

Innovationsverhalten

Cronbachs Alpha zur Bestimmung des Innovationsverhaltens in Bezug auf die Phase der Ideenfindung wurde, nach Abschluss und Bereinigung der Stichproben, mit einem Wert von .829 ermittelt. Eine Anpassung der Items hätte den Wert nicht verbessert und war aufgrund des ermittelten Werts nicht nötig.

Cronbachs Alpha zur Bestimmung des Innovationsverhaltens in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung wurde, nach Abschluss und Bereinigung der Stichproben, mit einem Wert von .856 ermittelt. Eine Anpassung der Items hätte den Wert nicht verbessert und war aufgrund des ermittelten Werts nicht nötig.

Standardisierte Unternehmensprozesse

Cronbachs Alpha zur Bestimmung der Ausprägung von standardisierten Unternehmensprozessen in Bezug auf die Dimension der Zeitkontrolle wurde, nach Abschluss und Bereinigung der Stichproben, mit einem Wert von .831 ermittelt. Eine Anpassung der Items hätte den Wert nicht verbessert und war aufgrund des ermittelten Werts nicht nötig.

Cronbachs Alpha zur Bestimmung der Ausprägung von standardisierten Unternehmensprozessen in Bezug auf die Dimension der Methodenkontrolle wurde, nach Abschluss und Bereinigung der Stichprobe, mit einem Wert von .815 ermittelt. Eine Anpassung der Items hätte den Wert nicht verbessert und war aufgrund des ermittelten Werts nicht nötig.

5.2 Hypothesen

Die Auswertung der erhobenen Daten des Innovationsverhaltens und der Ausprägung von standardisierten Prozessen können aus Tabelle 1 entnommen werden.

Tabelle 1

Korrelationen Innovationsverhalten und standardisierte Prozesse

		Ideen- findung	Ideen- verbreitung	Zeit- kontrolle	Methode- kontrolle
Ideenfindung	Pearson-Korrelation	1	.693**	.292**	.429**
	Sig. (2-seitig)		<.001	<.001	<.001
	n	165	165	165	165
Ideenverbreitung	Pearson-Korrelation	.693**	1	.261**	.367**
	Sig. (2-seitig)	<.001		<.001	<.001
	n	165	165	165	165
Zeitkontrolle	Pearson-Korrelation	.292**	.261**	1	.711**
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001		<.001
	n	165	165	165	165
Methodenkontrolle	Pearson-Korrelation	.429**	.367**	.711**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	<.001	<.001	
	n	165	165	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

5.2.1 Zeitkontrolle und Ideenfindung (H1)

Die erste aufgestellte Hypothese war, dass sich eine hohe Freiheit bei der Zeitkontrolle im Arbeitsalltag positiv auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenfindung auswirkt.

Hypothese 1 (H1): Eine hohe Freiheit bei der Dimension Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv.

Wie in Tabelle 2 ersichtlich korreliert die Innovationsphase der Ideenfindung mit der Dimension der Zeitkontrolle in standardisierten Prozessen positiv ($r = .292$, $n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$).

Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als mittelgross angegeben werden ($r = .292$, $.20 < r < .30$).

Tabelle 2
Korrelation Zeitkontrolle und Ideenfindung

		Ideenfindung	Zeitkontrolle
Ideenfindung	Pearson-Korrelation	1	.292**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Zeitkontrolle	Pearson-Korrelation	.292**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Aufgrund der beschriebenen, statistischen Auswertung der erhobenen Daten kann festgehalten werden, dass zwischen der Dimension der individuellen Zeitkontrolle in standardisierten Prozessen und dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenfindung ein tendenziell positiver Zusammenhang besteht.

Eine hohe Freiheit bei der Dimension Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert, gemäss den vorliegenden Resultaten, mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv. Die Hypothese kann beibehalten werden.

Es war möglich, anhand der erhobenen Daten nachzuweisen, dass Arbeitsumgebungen welche weniger zeitreguliert sind, das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Ideenfindung tendenziell positiv beeinflussen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende welche mehr Freiheiten in punkto Arbeitsbeginn, Arbeitsreihenfolge, Arbeitstempo und Arbeitsterminierung haben, im Arbeitsalltag tendenziell mehr innovative Ideen entwickeln, als Mitarbeitende mit weniger Freiheiten in dieser Prozessstandardisierungsdimension.

5.2.2 Zeitkontrolle und Ideenverbreitung (H2)

Die zweite aufgestellte Hypothese war, dass sich eine hohe Freiheit bei der Zeitkontrolle im Arbeitsalltag positiv auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenverbreitung auswirkt.

Hypothese 2 (H2): Eine hohe Freiheit bei der Dimension Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv.

Wie in Tabelle 3 ersichtlich korreliert die Innovationsphase der Ideenverbreitung mit der Dimension der Zeitkontrolle in standardisierten Prozessen positiv ($r = .261$, $n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$). Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als mittel angegeben werden ($r = .261$, $.20 < r < .30$).

Tabelle 3
Korrelation Zeitkontrolle und Ideenverbreitung

		Ideenverbreitung	Zeitkontrolle
Ideenverbreitung	Pearson-Korrelation	1	.261**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Zeitkontrolle	Pearson-Korrelation	.261**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Aufgrund der beschriebenen, statistischen Auswertung der erhobenen Daten kann festgehalten werden, dass zwischen der Dimension der individuellen Zeitkontrolle in standardisierten Prozessen und dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenverbreitung ein tendenziell positiver Zusammenhang besteht.

Eine hohe Freiheit bei der Dimension Zeitkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert, gemäss den vorliegenden Resultaten, mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv. Die Hypothese kann beibehalten werden.

Es war möglich, anhand der erhobenen Daten nachzuweisen, dass Arbeitsumgebungen welche weniger Zeitreguliert sind, das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Ideenverbreitung tendenziell positiv beeinflussen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende welche mehr Freiheiten in punkto Arbeitsbeginn, Arbeitsreihenfolge, Arbeitstempo und Arbeitsterminierung haben, innovativen Ideen in seinem Arbeitsalltag tendenziell mehr verbreiten, als Mitarbeitende mit weniger Freiheiten in dieser Prozesstandardisierungsdimension.

5.2.3 Methodenkontrolle und Ideenfindung (H3)

Die dritte aufgestellte Hypothese war, dass sich eine hohe Freiheit bei der Methodenkontrolle im Arbeitsalltag positiv auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenfindung auswirkt.

Hypothese 3 (H3): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv.

Wie in Tabelle 4 ersichtlich korreliert die Innovationsphase der Ideenfindung mit der Dimension der Methodenkontrolle in standardisierten Prozessen positiv ($r = .429$, $n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$). Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als gross angegeben werden ($r = .429$, $r > .30$).

Tabelle 4
Korrelation Methodenkontrolle und Ideenfindung

		Ideenfindung	Methodenkontrolle
Ideenfindung	Pearson-Korrelation	1	.429**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Methodenkontrolle	Pearson-Korrelation	.429**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Aufgrund der beschriebenen, statistischen Auswertung der erhobenen Daten kann festgehalten werden, dass zwischen der Dimension der individuellen Methodenkontrolle in Standardisierten Prozessen und dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenfindung ein tendenziell positiver Zusammenhang besteht. Eine hohe Freiheit bei der Dimension Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert, gemäss den vorliegenden Resultaten, mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenfindung, positiv. Die Hypothese kann beibehalten werden.

Es war möglich, anhand der erhobenen Daten nachzuweisen, dass Arbeitsumgebungen welche weniger Methodenreguliert sind, das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Ideenfindung tendenziell positiv beeinflussen. Es kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende welche mehr Freiheiten in punkto Arbeitsplanung, Arbeitsmethodik, Produktionsmenge und Arbeitsvariierung haben, im Arbeitsalltag tendenziell mehr innovative Ideen entwickeln, als Mitarbeitende mit weniger Freiheiten in dieser Prozessstandardisierungsdimension.

5.2.4 Methodenkontrolle und Ideenverbreitung (H4)

Die vierte aufgestellte Hypothese war, dass sich eine hohe Freiheit bei der Methodenkontrolle im Arbeitsalltag positiv auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenverbreitung auswirkt.

Hypothese 4 (H4): Eine hohe persönliche Freiheit bei der Dimension der Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv.

Wie in Tabelle 5 ersichtlich korreliert die Innovationsphase der Ideenverbreitung mit der Dimension der Methodenkontrolle in standardisierten Prozessen positiv ($r = .367$, $n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$). Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als gross angegeben werden ($r = .367$, $r > .30$).

Tabelle 5
Korrelation Methodenkontrolle und Ideenverbreitung

		Ideenverbreitung	Methodenkontrolle
Ideenverbreitung	Pearson-Korrelation	1	.367**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Methodenkontrolle	Pearson-Korrelation	.367**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Aufgrund der beschriebenen, statistischen Auswertung der erhobenen Daten kann festgehalten werden, dass zwischen der Dimension der individuellen Methodenkontrolle in Standardisierten Prozessen und dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in der Phase der Ideenverbreitung ein tendenziell positiver Zusammenhang besteht.

Eine hohe Freiheit bei der Dimension Methodenkontrolle in Unternehmensprozessen korreliert, gemäss den vorliegenden Resultaten, mit dem Innovationsverhalten von Mitarbeitenden im betroffenen Unternehmen, in Bezug auf die Phase der Ideenverbreitung, positiv. Die Hypothese kann beibehalten werden.

Es war möglich, anhand der erhobenen Daten nachzuweisen, dass Arbeitsumgebungen welche weniger Methodenreguliert sind, das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Ideenverbreitung tendenziell positiv beeinflussen. Es

kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende welche mehr Freiheiten in punkto Arbeitsplanung, Arbeitsmethodik, Produktionsmenge, Arbeitsvariierung, etc. haben, innovativen Ideen im Arbeitsalltag tendenziell mehr verbreiten, als Mitarbeitende mit weniger Freiheiten in dieser Prozessstandardisierungsdimension.

5.3 Störeinflüsse

Im folgenden Abschnitt werden die erhobenen Daten zu den identifizierten potentiellen Störvariablen mithilfe der partiellen Korrelationsanalyse auf Scheinkorrelationen untersucht.

5.3.1 Berufsbildung

Die partiellen Korrelationen der angenommenen Störvariable der Berufsbildung kann aus Tabelle 6 entnommen werden.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Zeitkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .297, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .264, p < .001, n = 162$) sind hierbei fast identisch wie die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der Ideenfindung ($r = .292, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .261, p < .001, n = 162$), zur Zeitkontrolle.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Methodenkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .397, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .330, p < .001, n = 162$) sind kleiner als die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der der Ideenfindung ($r = .429, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .367, p < .001, n = 162$), zur Methodenkontrolle.

Tabelle 6
Partielle Korrelationen Berufsbildung

Kontrollvariablen			Zeitkontrolle	Methodenkontrolle
Berufsbildung	Ideenfindung	Korrelation	.297	.397
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	162	162
	Ideenverbreitung	Korrelation	.264	.330
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	162	162

Aufgrund der beschriebenen Analyse der partiellen Korrelation kann festgehalten werden, dass die Art der Berufsbildung der befragten Personen keinen Einfluss auf die gemachten Aussagen im Bereich der Hypothesenbewertung hat. Alle partiellen Korrelationen waren bei der Analyse entweder kleiner oder nahezu identisch mit den

vergleichbaren Korrelationen nullter Ordnung. Somit kann auch nach der Analyse des Störeinflusses der Berufsbildung an der Hypothesenbewertung festgehalten werden.

5.3.2 Dienstjahre

Die partiellen Korrelationen der angenommenen Störvariable Dienstjahre kann aus Tabelle 7 entnommen werden.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Zeitkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .287, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .259, p < .001, n = 162$) sind fast identisch wie die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der Ideenfindung ($r = .292, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .261, p < .001, n = 162$), zur Zeitkontrolle.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Methodenkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .431, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .366, p < .001, n = 154$) sind ebenfalls fast identisch wie die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der Ideenfindung ($r = .429, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .367, p < .001, n = 162$), zur Methodenkontrolle.

Tabelle 7
Partielle Korrelationen Dienstjahre

Kontrollvariablen			Zeitkontrolle	Methodenkontrolle
Dienstjahre	Ideenfindung	Korrelation	.287	.431
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	162	162
	Ideenverbreitung	Korrelation	.259	.366
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	162	162

Aufgrund der beschriebenen Analyse der partiellen Korrelation kann festgehalten werden, dass die Anzahl der Dienstjahre der befragten Personen keinen Einfluss auf die gemachten Aussagen im Bereich der Hypothesenbewertung hat. Alle partiellen Korrelationen waren bei der Analyse nahezu identisch mit den vergleichbaren Korrelationen nullter Ordnung. Es kann auch nach der Analyse des Störeinflusses der Dienstjahre an der Hypothesenbewertung festgehalten werden.

5.3.3 Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber

Die partiellen Korrelationen, der angenommenen Störvariable Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber kann aus Tabelle 8 entnommen werden.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Zeitkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .236, p = .002, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .187, p = .016, n = 162$) sind hierbei kleiner als die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der Ideenfindung ($r = .292, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .261, p < .001, n = 162$), zur Zeitkontrolle.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Methodenkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .387, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .303, p < .001, n = 162$) sind hierbei ebenfalls kleiner als die ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der Ideenfindung ($r = .429, p < .001, n = 162$) und der Ideenverbreitung ($r = .367, p < .001, n = 162$), zur Methodenkontrolle.

Tabelle 8
Partielle Korrelationen Behandlung Innovation

Kontrollvariablen			Zeitkontrolle	Methodenkontrolle
Behandlung Innovation	Ideenfindung	Korrelation	.236	.387
		Signifikanz (zweiseitig)	.002	<.001
	Freiheitsgrade	162	162	
Ideenverbreitung	Ideenverbreitung	Korrelation	.187	.303
		Signifikanz (zweiseitig)	.016	<.001
	Freiheitsgrade	162	162	

Aufgrund der beschriebenen Analyse der partiellen Korrelation kann festgehalten werden, dass die Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber der befragten Personen keinen Einfluss auf die gemacht aussagen im Bereich der Hypothesenbewertung hat. Alle partiellen Korrelationen waren bei der Analyse kleiner als die der vergleichbaren Korrelationen nullter Ordnung. Es kann auch nach der Analyse des Störeinflusses der Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber an der Hypothesenbewertung festgehalten werden.

5.3.4 Belohnung von positivem Innovationsverhalten

Die partiellen Korrelationen der angenommenen Störvariable Belohnung von positivem Innovationsverhalten kann aus Tabelle 9 entnommen werden.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Zeitkontrolle zu den Phasen der Ideenfindung ($r = .289, p < .001, n = 141$) und der Ideenverbreitung ($r = .273, p < .001, n = 141$) sind hierbei identisch zu den ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der zur Ideenfindung ($r = .289, p < .001, n = 141$) und der Ideenverbreitung ($r = .273, p < .001, n = 141$), zur Zeitkontrolle.

Die partielle Korrelationen der Dimension der Methodenkontrolle zu den Phasen der

Ideenfindung ($r = .405, p < .001, n = 141$) und der Ideenverbreitung ($r = .347, p < .001, n = 141$) sind hierbei nahezu identisch zu den ermittelten Daten aus der Korrelation nullter Ordnung der zur Ideenfindung ($r = .402, p < .001, n = 141$) und der Ideenverbreitung ($r = .338, p < .001, n = 141$), zur Methodenkontrolle.

Tabelle 9
Partielle Korrelationen Belohnung Innovation

Kontrollvariablen		Zeitkontrolle	Methodenkontrolle	
Belohnung	Ideenfindung	Korrelation	.289	.405
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	141	141
Innovation	Ideenverbreitung	Korrelation	.273	.347
		Signifikanz (zweiseitig)	<.001	<.001
		Freiheitsgrade	141	141

Aufgrund der beschriebenen Analyse der partiellen Korrelation kann festgehalten werden, dass die Belohnung von positivem Innovationsverhalten keinen Einfluss auf die gemachten Aussagen im Bereich der Hypothesenbewertung hat. Alle partiellen Korrelationen waren bei der Analyse nahezu identisch wie die vergleichbaren Korrelationen nullter Ordnung. Es kann auch nach der Analyse des Störeinflusses der Belohnung von positivem Innovationsverhalten an der Hypothesenbewertung festgehalten werden.

5.4 Weiterführende Erkenntnisse

Aufgrund der erhobenen Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen konnten auch noch weiterführende Beobachtung auf Basis der Stichproben gemacht werden. Dafür wurden weitere Korrelationen ermittelt. Die ermittelten Korrelationen waren wie folgt: Die Phasen des Innovationsverhalten zueinander, die Dimensionen der Prozessstandardisierung zueinander, die Metadaten zur Zeitkontrolle und Methodenkontrolle, Ideenfindung und Ideenverbreitung; Metadaten untereinander; Metadaten zu Störvariablen, Störvariablen zur Ideenfindung und Ideenverbreitung. In folgenden Abschnitten werden ausschliesslich die signifikanten Korrelationen behandelt. Auf nicht signifikante Korrelationen wird nicht weiter eingegangen.

5.4.1 Ideenfindung und Ideenverbreitung

Wie in Tabelle 10 ersichtlich korrelieren die Innovationsphasen der Ideenfindung und der Ideenverbreitung positiv ($r = .693, n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$). Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als gross angegeben werden ($r = .693, r > .30$). Dabei ist zu erwähnen, dass auch nach Cohen (1992) eine hohe Effektstärke erreicht wurde ($r = .693, r > .50$).

Tabelle 10

Korrelation Ideenfindung und Ideenverbreitung

		Ideenfindung	Ideenverbreitung
Ideenfindung	Pearson-Korrelation	1	.693**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Ideenverbreitung	Pearson-Korrelation	.693**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Es konnte statistisch erwiesen werden, dass ein ausgeprägtes Innovationsverhalten in der Phase der Ideenfindung mit einem ausgeprägten Innovationsverhalten in der Phase der Ideenverbreitung, signifikant positiv korreliert.

5.4.2 Zeit- und Methodenkontrolle

Wie in Tabelle 11 ersichtlich korrelieren die Dimensionen der Zeit- und Methodenkontrolle positiv ($r = .711, n = 165$). Die beschriebene positive Korrelation ist dabei statistisch stark signifikant ($p < .001$). Die Effektstärke nach Gignac und Szodorai (2016) auf der Basis von Cohen (1992) kann als gross angegeben werden ($r = .711, r > .30$). Dabei ist zu erwähnen, dass auch nach Cohen (1992) eine hohe Effektstärke erreicht wurde ($r = .711, r > .50$).

Tabelle 11

Korrelation Zeit- und Methodenkontrolle

		Zeitkontrolle	Methodenkontrolle
Zeitkontrolle	Pearson-Korrelation	1	.711**
	Sig. (2-seitig)		<.001
	n	165	165
Methodenkontrolle	Pearson-Korrelation	.711**	1
	Sig. (2-seitig)	<.001	
	n	165	165

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Es konnte statistisch erwiesen werden, dass ein stark standardisiertes Arbeitsumfeld in der Dimension der Zeitkontrolle signifikant positiv mit einem stark standardisierten Arbeitsumfeld in der Dimension der Methodenkontrolle korreliert. Der Effekt kann dabei als gross bezeichnet werden.

5.4.3 Berufsbildung

Es konnte festgestellt werden, dass die Höhe der Berufsbildung einen signifikant positiven Einfluss auf die Ideenfindung ($r = .312, p < .001, n = 165$) und die Ideenverbreitung ($r = .314, p < .001, n = 165$) haben.

Ausserdem konnte festgestellt werden, dass die Höhe der Berufsbildung einen signifikant positiven Einfluss auf das Ausmass der Methodenkontrolle ($r = .188, p = .015, n = 165$) hat.

5.4.4 Dienstjahre

Im Zusammenhang mit der Anzahl an Dienstjahre konnte festgestellt werden, dass die Dienstjahre signifikant negativ mit der Ideenfindung ($r = -.196, p = .012, n = 165$) korreliert.

Weniger verwunderlich dürfte die signifikant positive Korrelation zwischen Anzahl Dienstjahre und der Alter der Befragten Person ($r = .557, p < .001, n = 165$) sein.

Eine weitere festgestellte signifikant negative Korrelation ist der Zusammenhang zwischen den Dienstjahren und der Höhe der Berufsbildung ($r = -.203, p = .009, n = 165$).

5.4.5 Behandlung von Innovationen

Grundsätzlich konnte festgestellt werden, dass die Behandlung von innovativen Ideen signifikant positiv mit den Phasen der Ideenfindung ($r = .207, p = .008, n = 165$) und der Ideenverbreitung ($r = .246, p = .001, n = 165$) korreliert.

Zusätzlich konnte ebenfalls festgestellt werden, dass die Ideenbehandlung signifikant positiv mit der Zeitkontrolle ($r = .377, p < .001, n = 165$) und Methodenkontrolle ($r = .392, p < .001, n = 165$) korreliert.

6 Diskussion

6.1 Innovationsverhalten und standardisierte Prozesse

In wie fern hängt nun das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden mit stark standardisierten Prozessen zusammen? Ist nun eine Koexistenz eines positiven Innovationsverhaltens und einer hoch standardisierten Arbeitsumgebung möglich oder müssen sich die Unternehmungen zwischen dem Schwerpunkt Innovation oder Effizienz entscheiden?

Die aufgestellte These, dass eine Koexistenz von einem positiven Innovationsverhalten und hoch standardisierten Unternehmensprozessen nicht oder nur teilweise möglich ist, hat sich anhand der erhobenen Daten nun klar bestätigt. Es ist daher zwangsweise eine Entscheidung nötig, wie man die Prioritäten setzen will.

Wie aufgezeigt liegt hier das Problem bei den Innovationsfaktoren, wie zum Beispiel Kreativität zeigen, die Möglichkeit Risiken einzugehen (Jassawalla & Sashittal, 2002), Freiheit beim Ausüben der Arbeit (Jain, 2015), welche durch standardisierte Prozesse systematisch unterbunden werden.

Es konnte in der vorliegenden Arbeit festgestellt werden, dass die Ideenfindung wie auch die Ideenverbreitung stark durch zeitkontrollierte Prozesse beeinflusst wird. Es ist anhand der vorliegenden Arbeit anzunehmen, dass Mitarbeitende, welche über die zeitliche Kontrolle bei der Ausführung ihrer Arbeit verfügen, tendenziell mehr Innovationsideen entwickeln und diese eher mit ihren Arbeitskollegen oder Vorgesetzten teilen.

Ausserdem wurde in der vorliegenden Arbeit ermittelt, dass die Ideenfindung wie auch die Ideenverbreitung stark durch methodenkontrollierte Prozesse beeinflusst

werden. Es ist daher anzunehmen, dass Mitarbeitende welche über die methodische Kontrolle bei der Ausführung ihrer Arbeit verfügen, tendenziell mehr Innovationsideen entwickeln und diese eher mit ihren Arbeitskollegen und Vorgesetzten teilen.

Werden nun, wie durch Romero et al. (2015), beschrieben die Verfahren hochgradig standardisiert, die Arbeitsabläufe zu einem sehr grossen Teil definiert bzw. dokumentiert und somit die Freiheit des Mitarbeitenden genommen, besteht folglich die Gefahr, dass das innovative Verhalten von Mitarbeitenden, welches als einzigartiges, organisatorisches Kapital, den Erfolg einer Organisation in dynamischen Umgebungen ermöglicht (Woods et al., 2017), eingeschränkt.

Wie bereits aufgezeigt deuten vorhandene Forschungen und Lektüren auf diesem Fach auf einen vergleichbaren Sachverhalt hin. So identifizierten, wie bereits beschrieben, Thompson (1965) sowie auch Klimmer (2016) einen Konflikt der optimierten Unternehmensorganisation und der Innovation. Luoh et al. (2014) konnten diesen Sachverhalt dann auch in einem begrenzten Rahmen bereits empirisch belegen.

Auch wenn die Faktoren eines standardisierten Unternehmensprozesses, namentlich die verminderten Kosten innerhalb des Prozesses, die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, die Senkung der Durchlaufzeit, die Erhöhung der Qualität und die vereinfachte Kontrolle dieser Qualität (Romero et al., 2015) dazu verlocken, Prozesse durchgehend zu standardisieren, sollten solche Bestrebungen immer durchdacht realisiert werden. Denn auch wenn kurzfristiger Erfolg meist verlockend ist, zeigt doch die Arbeit von Ortiz-Villajos & Sotoca (2018), welche in Ihrer Forschung einen Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und deren Langzeitüberlebenschancen aufzeigen konnten, dass Innovation für das Langzeitüberleben einer Unternehmung nicht vernachlässigt werden darf. Denn, obwohl Innovation eines der komplexesten Themen ist, womit sich eine Unternehmung heute beschäftigen muss, ist Innovation auch ein Schlüssel zum Erfolg (Tohidi & Jabbari, 2012).

6.2 Weiterführende Erkenntnisse

6.2.1 Berufsbildung

Wie Siregar et al. (2019) bereits beschrieben haben, stellten die Kompetenzen eines Mitarbeitenden einen Faktor für das Innovationsverhalten eines Mitarbeitenden dar.

Diese Tendenz konnte im Rahmen der weiterführenden Erkenntnisse ebenfalls beobachtet werden.

6.2.2 Dienstjahre

Die Aussage von Woods et al. (2017) , dass ein hohes Dienstalter die Innovationsfähigkeit negativ beeinflusst, konnte in den weiterführenden Erkenntnissen ebenfalls beobachtet werden. Die aufgezeigte negative Korrelation bekräftigt somit die Aussage von Woods et al. (2017).

Eine ebenfalls erwähnenswerte Beobachtung war, dass Mitarbeitende mit einer höheren Berufsbildung tendenziell regelmässiger den Arbeitgeber wechseln. Die damit verbundene negative Korrelation zwischen der Berufsbildung und der Anzahl der Dienstjahre, weist klar auf diese Tendenz hin.

6.2.3 Behandlung von Innovationen

Zu den weiterführenden Erkenntnissen zählte auch der Einfluss der Behandlung von Innovationen. Gemäss den gewonnen Erkenntnissen kann davon ausgegangen werden, dass tendenziell mehr innovative Ideen gefunden und auch kommuniziert werden, wenn der Arbeitgeber diese anerkennt und umsetzt. Erwähnenswert ist dabei, dass eine fehlende Anerkennung und Umsetzung von innovativen Ideen nicht nur das Verbreiten einer Idee negativ beeinflusst, sondern ebenfalls bereits das Finden von innovativen Ideen von Mitarbeitenden. Damit konnte der Einflussfaktor der Motivation von Siregar et al. (2019) ebenfalls bestätigt werden. Der Einflussfaktor der gefühlten psychologischen Verpflichtung hin zum Arbeitgeber von Ramamoorthy et al. (2005) könnte hier ebenfalls eine Rolle spielen. Da die Anerkennung zu einer Bindung hin zum Arbeitgeber und zu einer psychologischen Verpflichtung führen könnte. Anhand der vorhandenen Datenlage ist dies jedoch, im Rahmen der vorliegenden Arbeit, nicht abschliessend belegbar.

Eine weitere erwähnenswerte Erkenntnis ist, dass Mitarbeitende, welche eine hohe Zeit- und Methodenkontrolle besitzen, eine tendenziell bessere Behandlung ihrer Innovationsideen erfahren.

6.3 Limitationen

6.3.1 Stichprobe und Repräsentativität

Da ein grösserer Teil der Stichproben aus dem Personenkreis der FFHS resultieren, ist damit zu rechnen, dass ein beträchtlicher Teil der Befragten Personen in Hochschulkreisen verkehren. Zusätzlich wurde die Umfrage ausschliesslich in deutscher Sprache ausgegeben, was darauf schliessen lässt, dass alle Teilnehmenden Deutsch sprechen. Aufgrund der Verteilstrategie, muss ausserdem davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden fast ausschliesslich aus der deutschsprachigen Schweiz kommen. Der gewählten Verteilstrategie geschuldet, muss ebenfalls angenommen werden, dass die Befragten nicht gleichverteilt über Branchen, hierarchischer Stand im Berufsalltag, Zivilstand, finanzielle Situierung, kultureller Hintergrund, politische Meinungen, etc. sind. Es muss festgehalten werden, dass es sich bei der erhobenen Stichprobe um keine Zufallsstichproben handelt.

Aufgrund der erhobenen Stichprobengrösse ($n = 165$) muss ausserdem festgehalten werden, dass die notwendige Stichprobengrösse zur Erreichung der Repräsentativität nicht erreicht werden konnte. Die Ermittelte Fehlermarge (e) bei der erhobenen Stichprobengrösse ($n = 165$) liegt bei 5.9%. Ein Faktor dabei ist, dass die Grundgesamtheit nicht gravierend eingeschränkt wurde. Die Grundgesamtheit besteht daher aus allen Arbeitnehmern (welche sich nicht in einer Berufslehre befinden) ohne geografische Einschränkung.

Aufgrund der genannten Faktoren ist der vorliegenden Arbeit nicht repräsentativ. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass die Resultate und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse durchaus auf einen grossen Teil der Grundgesamtheit zutreffen würde und auch in weiterführenden Forschungen und in der Praxis berücksichtigt werden können.

6.3.2 Operationalisierung

Da die im Messmittel verwendeten Items bereits durch andere Forschungen validiert wurden, stellen die Items selbst keine erwähnenswerte Limitation dar. Jedoch wurde anders als beim ursprünglichen Messmittel von Janssen (2000) auf eine zusätzliche Fremdbewertung verzichtet. So wurden für diese Arbeit ausschliesslich Daten aus Selbsteinschätzung erhoben.

Wie bereits in dieser Arbeit behandelt, ist die reine Selbsteinschätzung mit einigen Einschränkungen verbunden. So können gemäss Janssen (2000) durch die Fremdbewertung, Störvariablen reduziert oder ganz eliminiert werden. Somit würden bei einer Fremdbewertung die Faktoren der Aufwands- und Belohnungsgerechtigkeit kaum ins Gewicht fallen. Wie ebenfalls bereits beschrieben, wurden im Messmittel der vorliegenden Arbeit, über eine Selbsteinschätzung, entsprechende Daten zu diesen Störvariablen erhoben und ausgewertet, dies um den limitierenden Faktor dieser Variablen genau aufzeigen und bewerten zu können.

6.3.3 Störeinflüsse

Auch unter Betrachtung der identifizierten Störeinflüsse der Berufsbildung, der Dienstjahre, der Behandlung von innovativen Ideen durch den Arbeitgeber und der Belohnung von positivem Innovationsverhalten konnten die ermittelten Ergebnisse und Aussagen beibehalten werden. Es konnte keine Einflussnahme der Störeinflüsse auf die Ergebnisse der Korrelationen nullter Ordnung festgestellt werden.

6.4 Empfehlungen

6.4.1 Empfehlungen für die Praxis

Da aufgezeigt werden konnte, dass eine Koexistenz von standardisierten Prozessen und ein positives Innovationsverhalten nur sehr schlecht möglich ist und eine Relevanz für die Praxis besteht, ist nun die Frage: Was die Empfehlungen für die Unternehmen sind, welche ihre Prozesse standardisieren wollen aber trotzdem auf das Innovationsverhalten ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind?

Grundsätzliche Empfehlungen

Da die in der vorliegenden Arbeit erhobenen Daten darauf hinweisen, dass eine niedrige Zeit- und Methodenkontrolle die Ideenfindung und die Ideenverbreitung bei Mitarbeitenden signifikant negativ beeinflusst, sollte vor dem Einführen von Prozessstandardisierungen abgewogen werden ob und in welchem Mass eine solche Standardisierung notwendig ist. Dies natürlich nur unter der Bedingung, dass von den betroffenen Mitarbeitenden eine Innovationskraft ausgeht und diese auch gewünscht ist. Wird positives Innovationsverhalten von Mitarbeitenden gewünscht oder sogar benötigt, ist bei Standardisierungsmassnahmen Vorsicht geboten.

Ist nun eine Prozessstandardisierung unumgänglich wird empfohlen, wenn möglich, sich auf das einschränken der Zeitkontrolle zu fokussieren. Gemäss den Forschungsergebnissen beeinflusst dies das Innovationsverhalten tendenziell weniger als

vergleichbare Einschränkungen bei der Methodenkontrolle. Dies gilt für die Ideensuche sowie auch für die Ideenverbreitung gleichermaßen. Durch den engen Zusammenhang von Ideenfindung und Ideenverbreitung werden Einschränkungen in den beiden Dimensionen von standardisierten Prozessen, immer beide Phasen des Innovationsverhaltens, gleichermaßen negativ beeinflussen.

Weiterführende Beobachtungen

Es könnten des Weiteren noch Beobachtungen gemacht werden, welche nicht direkt mit der Forschungsfrage verbunden sind, jedoch trotzdem relevant für die praktische Anwendung sein könnten.

Es konnte festgestellt werden, dass Mitarbeitende mit einer höheren Berufsbildung tendenziell ein besseres Innovationsverhalten aufweisen. Ist nun das Ziel Innovationstreibende Mitarbeitende zu rekrutieren, sollte die Berufsbildung zwingend berücksichtigt werden.

Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass Mitarbeitende welche über ein höheres Dienstalter verfügen, tendenziell schlechter in der Ideenfindung abschneiden als Mitarbeitende mit weniger Dienstjahren. Soll nun eine innovationstreibende Einheit gebildet werden, sollte darauf geachtet werden, dass eher dienstjüngere Mitarbeitende dazu eingesetzt werden.

Beim Thema der Behandlung von Innovationen durch den Arbeitgeber kann empfohlen werden, innovative Ideen von Mitarbeitenden stets ernst zu nehmen und diese nicht einfach zu ignorieren. Ist nämlich den Mitarbeitenden bewusst, dass ihre Innovationsideen nicht ernst genommen werden, hat dies einen signifikant schlechten Einfluss auf die Ideenfindung und die Ideenverbreitung.

Bei den abgegebenen Empfehlungen sind die aufgezeigten Limitationen zu beachten und situativ abzuwägen, wie gross der Einfluss dieser Limitationen auf den individuellen Anwendungsfall ist.

6.4.2 Empfehlungen für die Forschung

Dass eine Koexistenz von standardisierten Prozessen und ein positives Innovationsverhalten nur sehr schlecht möglich ist, konnte in der vorliegenden Arbeit ermittelt werden. Da eine Relevanz für die Forschung besteht, ist nun die Frage: Was sind die Empfehlungen für die Forschung, welche nun abgegeben werden können?

Grundsätzliche Empfehlungen

Da in der vorliegenden Arbeit festgestellt wurde, dass die Ideenfindung so wie auch die Ideenverbreitung stark durch Unternehmens Prozesse beeinflusst wird, kann für die Forschung empfohlen werden, sich weiter mit diesem Thema zu befassen.

Trotz den Erkenntnissen bestehen weiterhin grosse Forschungslücken. So könnte sich die weitere Forschung mit den restlichen Dimensionen nach Jackson et al. (1993) und dessen Einfluss auf das Innovationsverhalten, befassen. Es könnte ebenfalls auch noch die Phase der Implementierung der Innovationsidee nach Scott und Bruce (1994) als zusätzliche unabhängige Variable untersucht werden.

Natürlich könnten auch dieselbe Untersuchung nochmals in einem andern Umfeld wiederholt werden, da wie bei der Repräsentativität beschrieben, hier noch einige Limitationen bezüglich der gemachten Stichprobe vorhanden sind.

Weiterführende Beobachtungen

Eine weitere Möglichkeit wäre natürlich auch, weitere Einflüsse auf die Phasen des Innovationsverhaltens zu untersuchen. Die weiterführenden Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit geben hier einen Hinweis, wo mögliche Einflüsse vermutet werden dürfen.

Es könnte der Einfluss von Berufsbildung auf die Phasen des Innovationsverhaltens vielschichtiger untersucht werden, um so den aufgezeigten Einfluss von Berufsbildung auf das Innovationsverhalten weiter zu vertiefen. Möglich wäre es hier auf die Arbeit von Siregar et al. (2019) aufzubauen.

Ein weiterer möglicher Forschungszweig wäre, die Erforschung des aufgezeigten negativen Einflusses des erhöhten Dienstalters auf das Innovationsverhalten aufbauend auf Woods et al. (2017). Ausserdem könnte auch der aufgezeigte Einfluss von Berufsbildung auf die Dienstjahre weiter erforscht werden.

Ein Forschungszweig mit sehr viel Potential wäre sicher auch die Untersuchung des Einflusses der Behandlung und Belohnung von Innovationsideen auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitenden. Da aufgezeigt wurde, dass die Behandlung einer Innovationsidee einen signifikanten Zusammenhang mit dem Innovationsverhalten in beiden Phasen aufweist und dies ein sehr relevantes Thema für die Praxis im Unternehmensalltag ist, wäre hier eine weiterführende Forschung sicher empfehlenswert. Es könnte hier ebenfalls auf der Arbeit von Siregar et al. (2019) aufgebaut werden.

Das es, wie bereits aufgezeigt, ein schwer zu messende Anzahl an möglichen Einflussfaktoren auf das Innovationsverhalten gibt, ist hier natürlich über die aufgezeigten Empfehlungen hinaus, noch viel Potential für weiterführende Forschungen. Dies unter Berücksichtigung der beschriebenen Limitationen, welche situativ bewertet werden müssen.

7 Verzeichnisse

7.1 Literaturverzeichnis

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155–159.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, 102, 74–78.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.069>
- Hartschen, M., Scherer, J., & Brügger, C. (2009). *Innovationsmanagement: Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*. GABAL Verlag GmbH.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753–762. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.753>
- Jain, R. (2015). Employee innovative behavior: A conceptual framework. *Indian journal of industrial relations*, 51(1), 1–16.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (2002). Cultures that support product-innovation processes. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16(3), 42–54.
- Kanter, R. M. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In P. S. Myers (Hrsg.), *Knowledge Management and Organizational Design* (S. 93–131). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9749-1.50010-7>
- Klimmer, M. (2016). *Unternehmensorganisation: Eine kompakte und praxisnahe Einführung mit Online-Training* (5. Auflage). NWB Verlag.
- Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—Attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, 45(15), 1015–1019.
[https://doi.org/10.1016/S0950-5849\(03\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0950-5849(03)00129-0)

- Luoh, H.-F., Tsaur, S.-H., & Tang, Y.-Y. (2014). Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100–1117. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0153>
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *The American Economic Review*, 105(5), 331–335.
- Muenstermann, B., & Weitzel, T. (2008). What is process standardization? In *Conf-IRM 2008 proceedings*, (p. 64).
- Ortiz-Villajos, J. M., & Sotoca, S. (2018). Innovation and business survival: A long-term approach. *Research Policy*, 47(8), 1418–1436. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.019>
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00334.x>
- Rohrmann, B. (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. (Recherches empiriques sur la construction d'échelles d'évaluation pour la recherche en sciences sociales). *Zeitschrift für Sozial-Psychologie Frankfurt/Main*, 9(3), 222–245.
- Romero, H. L., Dijkman, R. M., Grefen, P. W. P. J., & van Weele, A. J. (2015). Factors that determine the extent of business process standardization and the subsequent effect on business performance. *Business & Information Systems Engineering*, 57(4), 261–270. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0386-0>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Siregar, Z., Suryana, Ahman, E., & Senen, S. (2019). Factors influencing innovative work behavior: An individual factors perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 08, 324–327.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.2307/2391646>

- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Innovation as a success key for organizations. *Procedia Technology*, 1, 560–564.
<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.122>
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 431–455.
- Wang, X.-H. (Frank), Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403–420.
- Wilhelm, W. (1992). Changing corporate culture: Or corporate behavior? How to change your company. *The Executive*, 6(4), 72–77.
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2017). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42.
<https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>

7.2 Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 BERUFSBILDUNG	27
ABBILDUNG 2 FIRMENGRÖSSE.....	28

7.3 Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 KORRELATIONEN INNOVATIONSVERHALTEN UND STANDARDISIERTE PROZESSE	30
TABELLE 2 KORRELATION ZEITKONTROLLE UND IDEENFINDUNG	31
TABELLE 3 KORRELATION ZEITKONTROLLE UND IDEENVERBREITUNG.....	32
TABELLE 4 KORRELATION METHODENKONTROLLE UND IDEENFINDUNG..	33
TABELLE 5 KORRELATION METHODENKONTROLLE UND IDEENVERBREITUNG	34
TABELLE 6 PARTIELLE KORRELATIONEN BERUFSBILDUNG	35

TABELLE 7 PARTIELLE KORRELATIONEN DIENSTJAHRE	36
TABELLE 8 PARTIELLE KORRELATIONEN BEHANDLUNG INNOVATION	37
TABELLE 9 PARTIELLE KORRELATIONEN BELOHNUNG INNOVATION.....	38
TABELLE 10 KORRELATION IDEENFINDUNG UND IDEENVERBREITUNG	39
TABELLE 11 KORRELATION ZEIT- UND METHODENKONTROLLE.....	40

8 Anhang

8.1 Umfrage

8.1.1 Metadaten

Alter	Numerische Eingabe (Lebensjahre)
Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.	[1] Weiblich [2] Männlich [3] Andere
Was war Ihre letzte Berufsausbildung?	[1] Keine Berufsbildung [2] Berufslehre / Matura [3] Weiterbildung (Eidg. Diplome / Höhere Fachschule) [4] Hochschul- oder Universitätsabschluss
Wie ist Ihr aktueller Berufsstand?	[1] In Ausbildung / im Vollzeitstudium / in anderen Vollzeit Schulen [2] Angestellt [3] Selbständigerwerbend [4] Arbeitslos, Pensioniert oder vollständig Arbeitsunfähig
Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Arbeitgeber?	[1] Weniger als 10 Personen [2] 10-49 Personen [3] 50-249 Personen [4] mehr als 249 Personen
Mit wie vielen Mitarbeitenden arbeiten Sie täglich zusammen?	Numerische Eingabe (Personen)
Wie viele Jahre arbeiten Sie bereits für Ihren aktuellen Arbeitgeber?	Numerische gerundete Eingabe (Jahre)

8.1.2 Innovationsverhalten

Ideenfindung

In meinem Berufsalltag entwickle ich neue Ideen für schwierige Problemstellungen.	[1] Trifft nie zu [2] Trifft sehr selten zu [3] Trifft ziemlich selten zu [4] Trifft gelegentlich zu [5] Trifft häufig zu [6] Trifft meistens zu [7] Trifft immer zu
In meinem Arbeitsalltag suche ich nach neuen Arbeitsmethoden, Techniken oder Hilfsmitteln.	
In meinem Arbeitsalltag erarbeite ich originelle Lösungen für alltägliche Probleme.	

Ideenverbreitung

In meinem Berufsalltag mobilisiere ich Unterstützung für innovativen Ideen.	[1] Trifft nie zu [2] Trifft sehr selten zu [3] Trifft ziemlich selten zu [4] Trifft gelegentlich zu [5] Trifft häufig zu [6] Trifft meistens zu [7] Trifft immer zu
Ich hole mir in meinem Berufsalltag Zustimmung für innovative Ideen ein.	
Ich begeistere wichtige Organisationsmitglieder aus meinem Arbeitsumfeld für innovative Ideen.	

8.1.3 Standardisierte Unternehmensprozesse

Zeitkontrolle

Bestimmen Sie selbst die Reihenfolge in der Sie Dinge erledigen?	[1] Trifft nie zu [2] Trifft sehr selten zu [3] Trifft ziemlich selten zu [4] Trifft gelegentlich zu [5] Trifft häufig zu [6] Trifft meistens zu [7] Trifft immer zu
Entscheiden Sie, wann Sie eine Arbeit beginnen?	
Entscheiden Sie, wann Sie eine Arbeit beenden?	
Bestimmen Sie Ihr eigenes Arbeitstempo?	

Methodenkontrolle

Können Sie kontrollieren, wie viel Sie produzieren?	[1] Trifft nie zu [2] Trifft sehr selten zu [3] Trifft ziemlich selten zu [4] Trifft gelegentlich zu [5] Trifft häufig zu [6] Trifft meistens zu [7] Trifft immer zu
Können Sie variieren, wie Sie Ihre Arbeit erledigen?	
Planen Sie Ihre Arbeit selbst?	
Können Sie die Qualität Ihrer Arbeit selbst kontrollieren?	
Können Sie entscheiden, wie Sie Ihre Arbeit erledigen wollen?	
Können Sie die Methoden auswählen, die Sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit anwenden?	

8.1.4 Störvariablen

Wie behandelt Ihr Arbeitgeber Innovative Ideen seiner Mitarbeitenden?	[1] Ignoriert [2] Belächelt (nicht ernst genommen) [3] Werden aufgenommen aber nie Umgesetzt [4] Werden aufgenommen, evaluiert und wenn sinnvoll umgesetzt
Hat Ihnen Ihr Arbeitgeber eine Belohnung für innovative Ideen in Aussicht gestellt?	[1] Nein [2] Ja, Belohnung wäre aber klar zu wenig [3] Ja, Belohnung wäre akzeptabel [4] Ja, Belohnung wäre hervorragend [5] Ja, Belohnung wäre Ideenabhängig

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich die Gelegenheit ergreifen und mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelor Thesis unterstützt und motiviert haben.

An erster Stelle bedanke ich mich ausserordentlich bei Frau Karin Stoller, welche mich während der Entstehung dieser Bachelor Thesis mit ihrer fachkundigen Betreuung sehr viel zur Qualität dieser Arbeit beigetragen hat.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken für die tatkräftige Unterstützungen während des ganzen Studiums und auch dieser Bachelor Thesis. Ein besonderer Dank gilt hierbei meiner Mutter, welche über die tatkräftige Unterstützung hinaus, sich die Zeit genommen hat und dieser Arbeit mehrfach korrektur gelesen hat.

Ein grosser Dank gilt natürlich auch allen Teilnehmenden meiner Befragung, welche den Erfolg dieser Arbeit überhaupt möglich gemacht haben.

Ein besonderer Dank gilt abschliessend meinen Kommilitonen, die mich durch mein Studium und diese Arbeit begleitet haben. Sie haben diesen gemeinsamen Weg durch inspirierende Gespräche, lehrreiche Momente und durch ihre einzigartigen Persönlichkeiten, nicht nur zu einem Mehrwert für meine Berufliche Zukunft sondern auch zu einem Weg der persönlichen Entwicklung gemacht.

Lukas Wallimann

Kägiswil, 22.01.2023