

Korreferat zum Vortrag
"Promotoren oder Champions:
Vor- und Nachteile der Arbeitsteilung in Innovationsprozessen"
von K. Rost, K. Hölzle und H.-G. Gemünden

Kernthesen des Papers

These 1:

"Innovationen verdanken ihre Durchsetzung im Promotorenmodell nach Witte nicht nur einem Champion, sondern dem Zusammenwirken unterschiedlicher, arbeitsteilig spezialisierter Menschen. Trotzdem hat sich das Promotorenmodell in der angelsächsischen Innovationsforschung bislang nicht durchsetzen können. Es dominiert weiterhin die Auffassung der Great-Man-Theory."

These 2:

Arbeitsteilig spezialisierte Promotoren und Champions als Generalisten sind für unterschiedliche Arten des technologischen Wandels (inkrementell vs. radikal) besonders geeignet.

These 1: Great Man vs. Promotorengspann: Dichotomie zweier kulturspezifischer Forschungstraditionen?

Stellungnahme:

- Die deutsche Forschung erkennt durchaus die Funktionalität der Personalunion bzw. die Existenz des multifunktionalen Champions. "Rollenexklusivität ist zwar vorherrschend, aber Rollenkombination ist nicht untypisch." (Folkerts/Hauschildt, 2002)
- Die Great-Man-Theory entspricht dem angelsächsischen Mainstream.

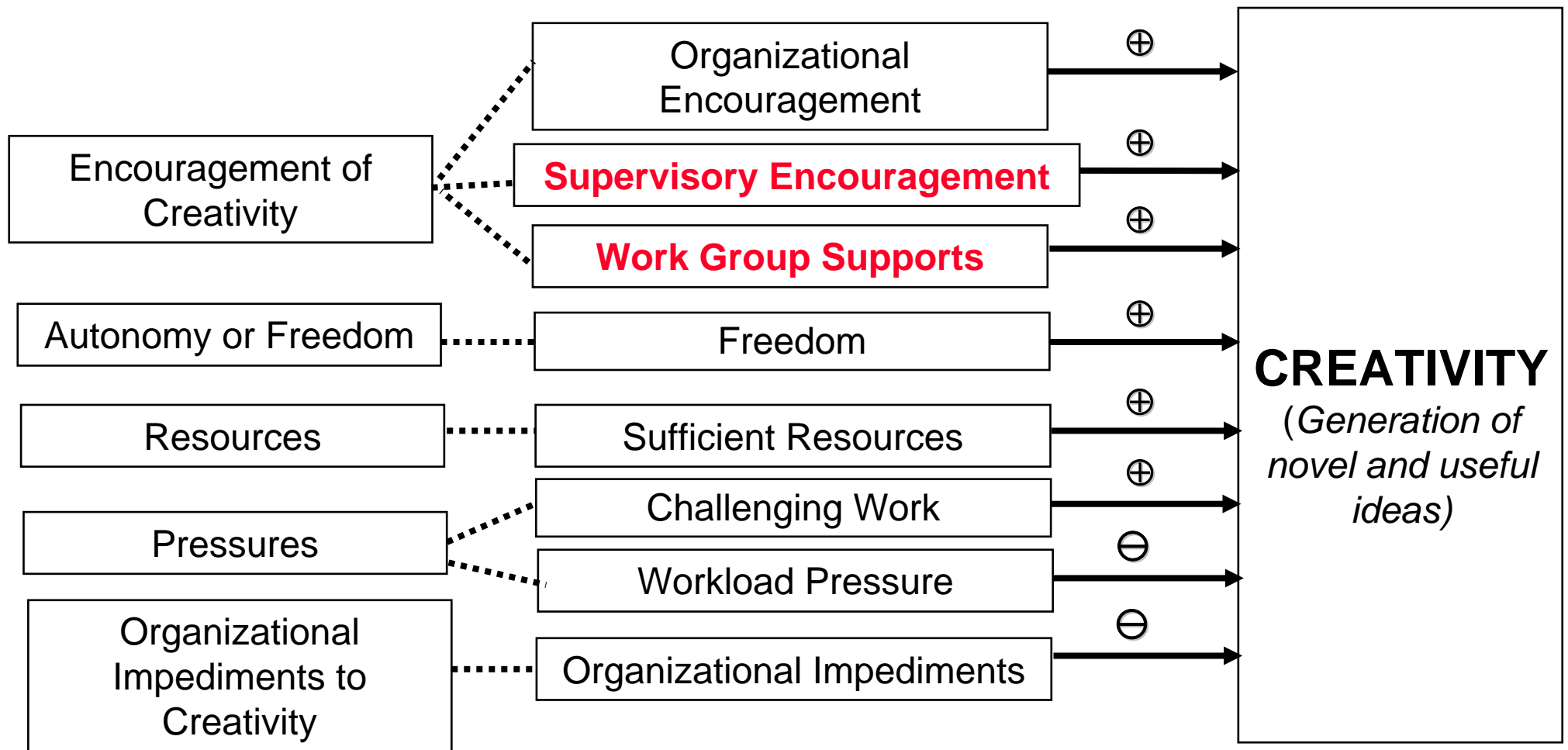
Aber: In der angelsächsischen Literatur

- werden die Kernleistungen von Fach-, Macht- und Prozesspromotoren ebenfalls als innovationsförderlich gesehen, und
- es wird zunehmend im Sinne einer Abkehr von der Great-Man-Theory für eine stärkere Berücksichtigung informaler innovationsförderlicher Netzwerkbeziehungen plädiert (*upward, downward, lateral networks*), sowohl mit Blick auf die Implementierung von Innovationen als auch auf ihre Generierung.

Kritik an der Dominanz der Great-Man-Theory im Mainstream der angelsächsischen Kreativitäts- und Innovationsforschung

- "Unfortunately, there are **many unanswered questions** about how patterns of relationships, or social networks, affect creativity at work." (Perry-Smith/ Shalley, 2003)
- "... (T)he fundamental social mechanics of innovative combination remain **underspecified**." (Obstfeld, 2005)
- "We seem to be fascinated by the biographies of Thomas Edisons. ... This is the 'romance of creativity'. ... We seem to believe that if we could only understand the mental processes of Thomas Edison, we could somehow train our own minds to be creative. **It's a romantic notion, but ... it's also a myth.**" (Brass, 1996)
- "... (D)espite the transparent importance of invention and the prospects of amplifying human creativity further, invention and inventors remain misunderstood, colored in the popular eye by a range of myths — the inventor as wizard with superhuman talents, the inventor as an outsider disconnected from mainstream society, the inventor as a nutty genius. **These myths need to be exposed, for they may be harmful** to the motivation of aspiring inventors." (Committee for Study of Invention, 2003)
- **"Americans should downplay the myth of the entrepreneurial hero, and instead celebrate their creative teams."** (Reich, 1987)

Komponententheorie der Kreativität (Generierung von Innovationen) von Amabile et. al (1996): Hohe Bedeutung der Machtpromotoren mit hierarchischem Potential und der Peers



Ancona/Caldwell (1992): Hohe Bedeutung des Fachwissens sowie des hierarchischen Potentials für den Erfolg von Produktinnovationen

Ambassador Activities = Machtpromotor	Absorb outside pressures for the team so it can work free of interference, protect the team from outside interference, acquire resources (e.g., money, new members, equipment) for the team, etc.
Scout Activity = Fachpromotor	Scan the environment inside or outside the organization for marketing ideas/expertise and technical ideas/expertise, etc.
Task Coordinator = Prozesspromotor	Coordinate activities with external groups, negotiate with others for delivery, deadlines, etc.

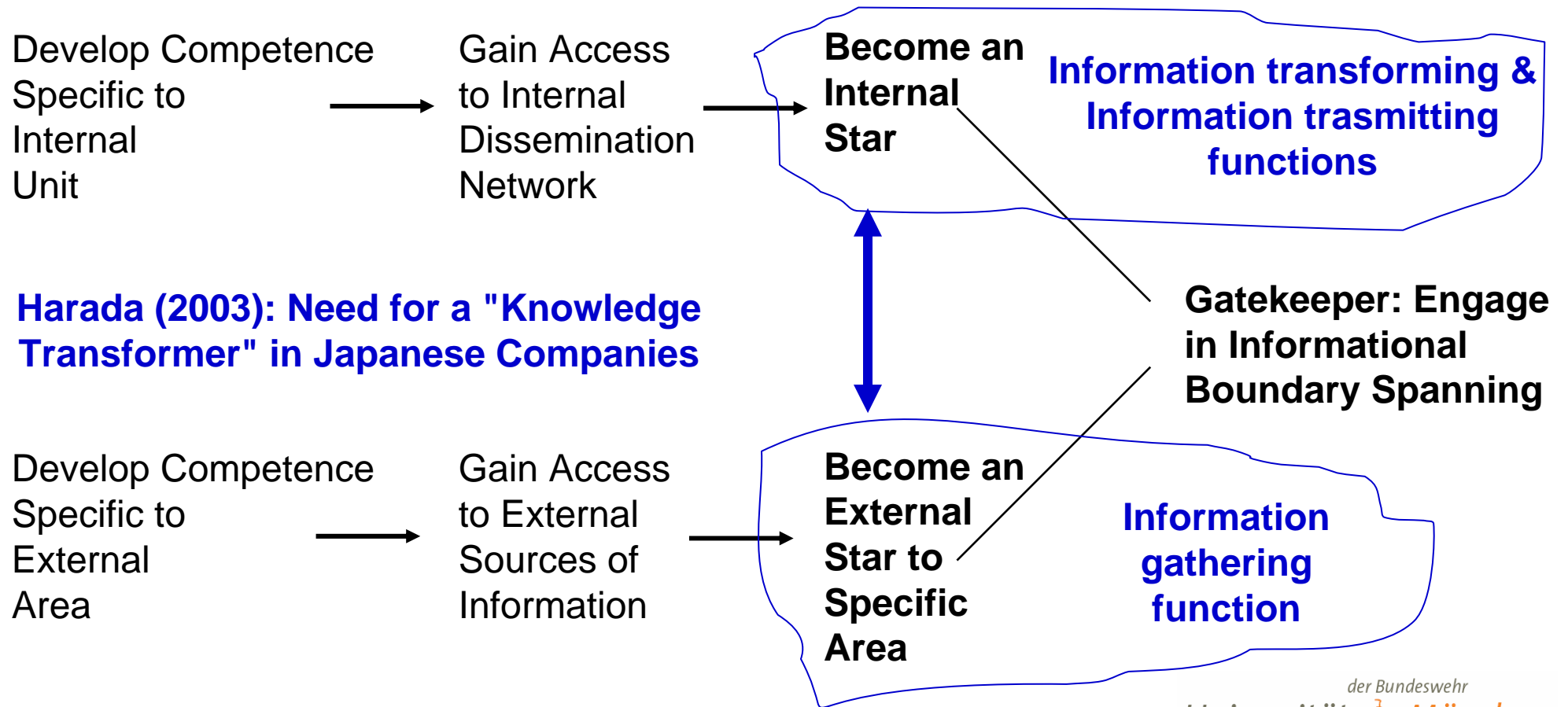
O'Connor/Rice (2001): Hohe Bedeutung von vertikalen und horizontalen Netzwerkbeziehungen (*Macht- und Fachpromotoren*) für radikale Innovationen

Upward networks (access to senior managers = *Machtpromotoren*) provide protection and access to pockets of money, while

the broad-based *lateral* and *downward networks* appear to provide information (= *Fachpromotoren*), confirmation of the recognizer's perception of the opportunity, and other resources."

Weiterführende Hypothese: Keine kulturspezifische Dichotomie, möglicherweise eine Abhängigkeit der Arbeitsteilung von Personalpraktiken bzw. von spezifischen Qualifikationsprofilen und Motivationsstrukturen

Information Boundary Spanning Model nach Tushman/Scanlan (1981)



Harada (2003): Need for a "Knowledge Transformer" in Japanese Companies

Promotoren vs. Champions

Ergebnis von Kirchman (1994):

Mit der Zahl der Promotoren steigt zugleich der Neuigkeitsgrad der Innovation, der technische Erfolg der Innovation und der wirtschaftliche Erfolg."

(Hauschildt, 1997 im Anschluss an Kirchman, 1994)



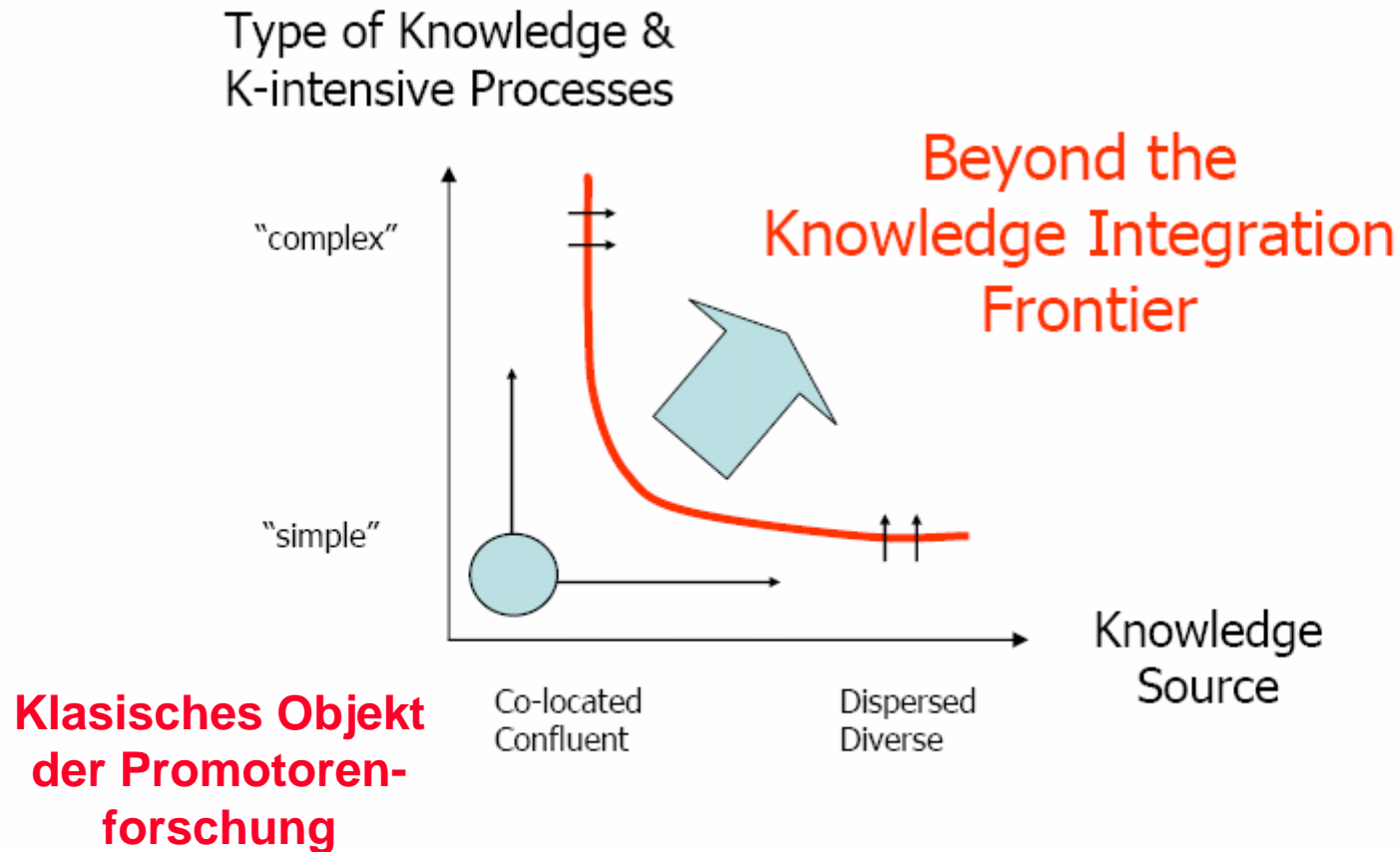
Ergebnis von Rost et al. (2006):

"Inkrementeller technologischer Wandel wird durch arbeitsteilig spezialisierte Promotoren besser unterstützt als durch multifunktionale Champions. Radikaler technologischer Wandel wird durch den ... Champion optimaler gefördert. "

Weiterführende Forschungsfragen zur Alternative "Personalunion vs. Arbeitsteilung"

- Welche Einfluss- bzw. Kontingenzfaktoren – außer der Menge des vorhandenen technologischen Vorwissens bzw. Radikalität der Innovation?
 - * Anwendungs- und bilaterale Innovationen statt nur Problemlösungsinnovation (hier insb. technology-push)?
- Welche Wissensdimensionen – außer der oben genannten Unterscheidung zwischen "Verknüpfungswissen" und "Komponentenwissen"?
- Welche Rollen (Funktionen) außer den fünf Promotoren und dem Technology Gatekeeper (bspw. die Funktionen in der Netzwerkstruktur)?

Weiterführende Forschungsfrage: Welche Rollenteilung gibt es in Innovationsprozessen im rechten oberen Quadrant?

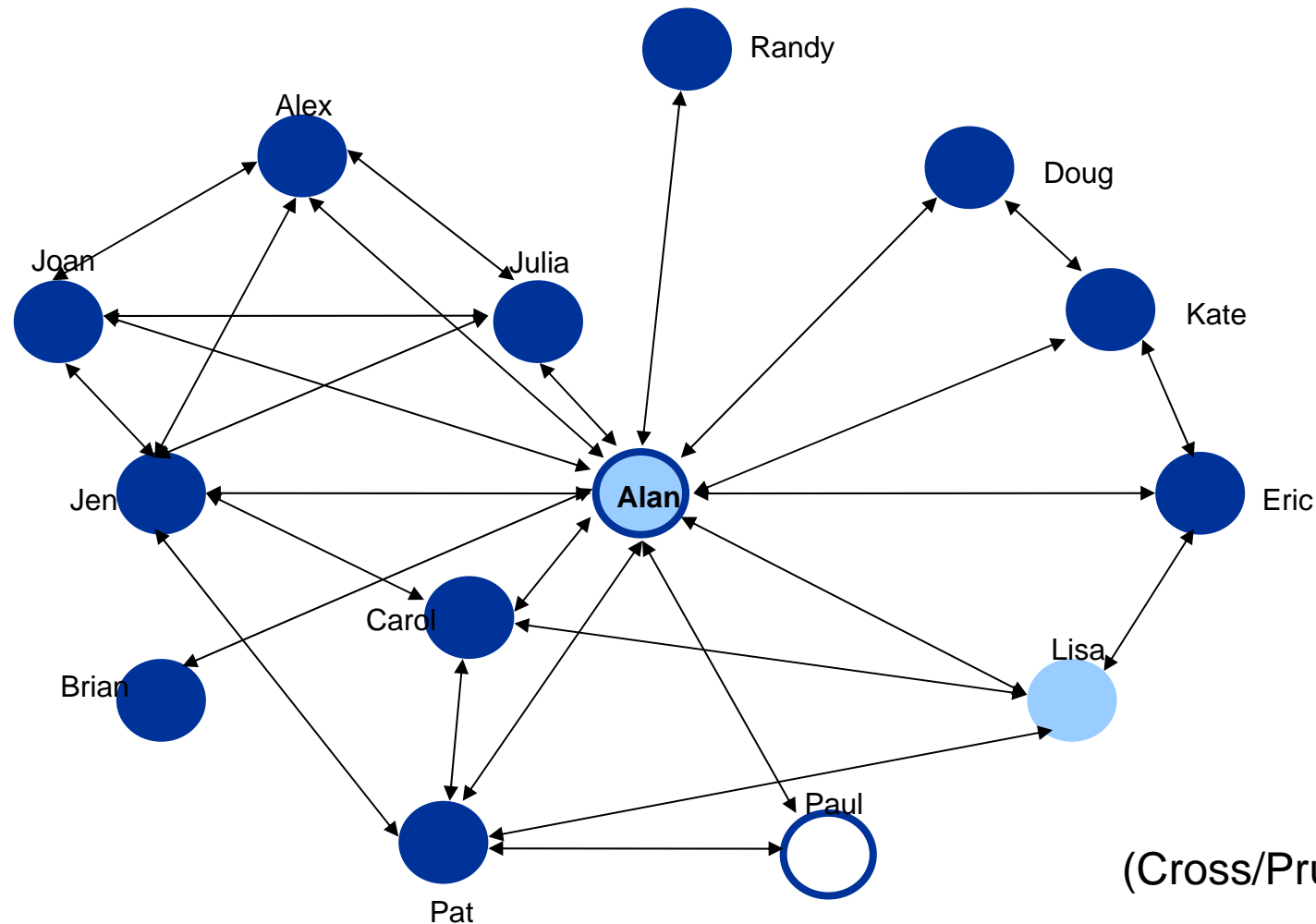


Future source of competitive advantage ?

(Angehrn, 2006)

Weiterführende Forschungsfrage:

Welche Rollenteilung gibt es in Innovationsprozessen in komplexen sozialen Netzwerken? Bspw.: Ist der Central Connector ein Prozesspromotor?



(Cross/Prusak, 2002)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!