

Anja Herman / Boris Maciejovsky

Erhöhen finanzielle Anreize die Kreativität?

118 - Innovationskultur, Open Innovation und Innovationspraxis in KMUs

Abstract

Innovationen sind für Unternehmen aufgrund von beispielsweise Globalisierung und schnellen Produktlebenszyklen von besonderer Bedeutung. Die Grundlage von Innovationen bildet die Kreativität. Personen, die kreativ sind, sollten daher gefördert und motiviert werden. Die Aussage der Studie war, dass finanzielle Anreize die Kreativität erhöhen können. Kleine und mittlere Unternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen aufgrund von steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten und immer komplexer werdenden Technologien. Um am Markt trotzdem bestehen zu können, ist das Ziel von vielen kleinen und mittleren Unternehmen die Steigerung von Innovationen. Mitarbeiterpotenziale sind daher eine Schlüsselkompetenz, um das Überleben von Unternehmen langfristig sichern zu können. Diese Potenziale, wie beispielsweise die Kreativität, können durch finanzielle Anreize erhöht werden, wenn eine Bedingung vorausgesetzt wird und erst bei deren Erreichung ein finanzieller Anreiz geleistet wird. Für kleinere und mittlere Unternehmen werden aber aufgrund beschränkter finanzieller Ressourcen eher nicht-finanzielle Anreize zur Steigerung der Motivation von MitarbeiterInnen in Frage kommen.

Keywords:

Innovation, Kreativität, finanzielle Anreize, Motivation

1. Einleitung

Innovation dient dazu, kreative Ideen erfolgreich umzusetzen, das heißt, die Kreativität bildet die Grundlage für innovative und erfolgreiche Unternehmen (Gong / Zhang 2014). Innovation ist somit eine Möglichkeit von Unternehmen, in einer sich rasch ändernden Wirtschaft zu überleben (Mumford 2000). Innovationen, die kommerziell verwertbar sind, sind aufgrund des globalen Marktes, verkürzter Produktlebenszyklen und eines schnellen Technologiefortschritts von immer größerer Bedeutung. Mit Hilfe von Innovationen haben Unternehmen auch die Möglichkeit zu wachsen (Shahid 2009).

Werden in diesem Zusammenhang kleine und mittlere Unternehmen betrachtet, stellt die Studie von Cohen und Klepper (1996) fest, dass, je größer Unternehmen aus der Forschung und Entwicklung sind, umso größer war auch der investierte Betrag in Innovationen. Wird jedoch die Produktivität in Hinsicht auf produzierte Innovation per Dollar betrachtet, so ist diese bei kleinen Unternehmen höher als bei größeren. Kleinere Unternehmen produzierten doppelt so viele Innovationen pro MitarbeiterIn wie große Unternehmen (Acs / Audretsch 1991a). Es werden von kleineren Unternehmen dreimal so

viele Patente pro Dollar für Forschung und Entwicklung angemeldet wie von großen Unternehmen. Kleinere Unternehmen haben aber oft Probleme, Innovationen zu finanzieren, da diese mit hohen Kosten verbunden sind (Sharma 2007). Kleinere und mittlere Unternehmen können durch den Fokus auf Märkte mit kleinem Volumen, Flexibilität und Kreativität neue Innovationsmöglichkeiten erschließen. Dies gibt den Unternehmen die Möglichkeit, sich gegen große Konzerne zu behaupten. Einige kleine und mittlere Unternehmen schaffen es sogar, weltweit bedeutende Anbieter zu sein und sind auf ihren Märkten Technologieführer. Die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen besteht unter anderem darin, weniger standardisierte Produkte zu erzeugen und diese in Nischenmärkten anzubieten. Diese Unternehmen werden indirekt in die internationale Innovations- und Wertschöpfungskette eingebunden, indem sie mit und für Konzerne innovieren (Frietsch 2015).

Immer häufiger ist das Ziel von kleinen und mittleren Unternehmen, Innovationen zu steigern. Um die Vorteile eines First-Movers nutzen zu können, ist es wesentlich neue Produkte zu entwickeln und auf den Märkten einzuführen (Allocca / Kessler 2006). Technologien werden immer komplexer, Forschungs- und Entwicklungskosten steigen, es besteht ein großes Risiko bei der Entwicklung von neuen Technologien, und fehlende Ressourcen für große Innovationsprojekte stellen häufige Gründe dar, warum es kleinen und mittleren Unternehmen schwerfällt, wettbewerbsfähig zu sein (BarNir / Smith 2002). Aufgrund der limitierten finanziellen Möglichkeiten und der mitunter unzureichenden leitenden Infrastruktur müssen kleine und mittlere Unternehmen andere Möglichkeiten finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierbei spielen die humanen Ressourcen eine wesentliche Rolle (Hornig et al. 2010).

Die Arbeit von DienstnehmerInnen im Bereich Forschung und Entwicklung ist eine treibende Kraft für die weltweite Wirtschaft. Aus diesem Grund ist es wesentlich, das Wissen und Verständnis der Kreativität von DienstnehmerInnen zu verbessern (Dewett 2007). Für Führungskräfte stellt es eine schwierige Aufgabe dar, die Kreativität von DienstnehmerInnen zu fördern (Gilson / Shalley 2004).

Jahrelange Forschungen und unzählige Studien konnten keine generellen Aussagen über die Effekte von Belohnungen auf die Kreativität erheben. Es gibt Studien, die davon ausgehen, dass Kreativität durch Belohnungen erhöht werden kann, wie beispielsweise Armeli, Eisenberger und Pretz (1998), Eisenberger und Rhoades (2001) und Eisenberger und Shanock (2003), und Studien, die das Gegenteil aussagen, unter anderem Kohn (1993), Amabile (1983) oder auch Greene, Lepper und Nisbett (1973). Ein Grund hierfür war, dass es einen Konflikt durch unterschiedliche Weltbilder gab und es dadurch zu einer isolierten und zu engen Betrachtungsweise kam (Eisenberg / Shanock 2003).

Um Innovation fördern zu können, ist es von großer Bedeutung, dass der Prozess von Kreativität und deren Vermittler verstanden wird (Klijn / Tomic 2010). Neuere Studien gehen davon aus, dass die intrinsische Motivation und in weiterer Folge die Kreativität durch Belohnungen gesteigert werden können, wenn es sich um neuartige Leistungen handelt. Wird die kreative motivationale Orientierung

durch Belohnungen gefördert, so hat dies einen starken Einfluss auf innovative Leistungen (Eisenberg / Shanock 2003).

2. Fragestellung

Aufgrund der Bedeutung von Kreativität für Unternehmen sollte in der Studie untersucht werden, wie Kreativität positiv beeinflusst werden kann, und die Grundfragestellung sollte einerseits einen Zusammenhang zwischen finanziellen Anreizen und der Kreativität erheben, als auch andererseits den Einfluss der Höhe des Anreizes auf die Kreativität. Die Grundfragestellung lautete: „Erhöhen finanzielle Anreize die Kreativität?“

Aus der Grundfragestellung ergaben sich zwei Hypothesen.

H1: Der Einfluss von finanziellen Anreizen auf die Kreativität von Mitarbeitern im Bereich Forschung und Entwicklung ist höher, wenn der finanzielle Anreiz unabhängig vom Ergebnis geleistet wird als ohne finanziellen Anreiz.

H2: Die Kreativität von Personen aus dem Bereich Forschung und Entwicklung steigt, wenn nur jene Rezipientin/jener Rezipient eine erfolgsorientierte Prämie erhält, die/der den höchsten Wert an Kreativität erzielt.

3. Methode

Die Querschnittstudie wurde sowohl durch eine Umfrage mittels Fragebogen als auch durch Expertengespräche durchgeführt. Zur Überprüfung der Wirksamkeit des finanziellen Anreizes wurden 45 RezipientInnen in drei Gruppen unterteilt. Eine Gruppe stellte die Kontrollgruppe dar. RezipientInnen dieser Gruppe wurden keinerlei finanzielle Anreize geboten. In der zweiten Gruppe erhielten alle Teilnehmenden eine Belohnung von zehn Euro für ihren Beitrag an der Studie, auch wenn der Fragebogen nicht beendet wurde. Die dritte Gruppe der RezipientInnen diente zur Überprüfung des Einflusses der Höhe des finanziellen Anreizes. Hierbei wurde jener Personen, die den höchsten Wert an Kreativität erzielte, eine Prämie von fünfzig Euro ausbezahlt.

Die Stichprobe der Expertengespräche umfasste sechs Personen aus Unternehmen, deren Unternehmensgegenstand Forschung und Entwicklung darstellt. Bei der Auswahl wurde der Fokus überwiegend auf Führungskräfte im Bereich Human Resources und Forschung und Entwicklung gelegt. Die Expertengespräche wurden mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt. Dieser enthielt neben allgemeinen Informationen zu den einzelnen Unternehmen sowohl Fragen zu Anreizsystemen als auch Fragen in Bezug auf den Umgang mit Kreativität. Allen GesprächspartnerInnen war das Interesse an dem Thema „finanzielle Anreize und Kreativität“ gemein, auch die Wichtigkeit der Kreativität für die Unternehmen. Die Interviews wurden nach der

zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (1985) ausgewertet. Das Textmaterial sollte mit dieser Methode so weit reduziert werden, um nur wesentliche Bestandteile des Textes erhalten zu können (Mayring, 1985).

Die Items des Online-Fragebogens wurden einerseits aus dem NEO-PI-R von Costa und McCrae (1985b) entnommen und andererseits wurden Work Preference Inventory Items (WPI) nach Amabile, Hennessey, Hill und Tighe (1994) verwendet. Der erste Teil des Fragebogens sollte eine gewisse Objektivität gewährleisten. Im Gegensatz hierzu stellte der zweite Teil einen eher subjektiven Teil dar. Hierbei wurde den RezipientInnen Rebus Puzzles präsentiert, die diese schriftlich lösen sollten. Der subjektive Teil des Fragebogens wurde durch externe PrüferInnen bewertet. Die PrüferInnen konnten die Kreativität der RezipientInnen anhand einer Skala von 1 – 10 bewerten, wobei 1 den geringsten Wert darstellte. Es wurden vier Personen aus den unterschiedlichsten Bereichen ausgewählt, um die Antworten aus dem qualitativen Teil des Fragebogens zu bewerten. Bei der Auswahl der PrüferInnen wurde Wert auf ein breites Spektrum gelegt. Einerseits wurden PrüferInnen aus der Wirtschaft herangezogen, da die Kreativität auch einen wirtschaftlichen Nutzen haben soll. Andererseits wurden Personen gewählt, die in einem kreativen Umfeld tätig sind. Der letzte Teil des Fragebogens umfasste demografische Angaben über Alter, Geschlecht oder auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit.

4. Ergebnisse

Die Expertengespräche ergaben, dass drei von den sechs der befragten Unternehmen über ein finanzielles Anreizsystem verfügen. Der Grund, über kein finanzielles Anreizsystem zu verfügen, liegt darin, dass diese Unternehmen davon ausgehen, dass Personen ein Gehalt für ihre Leistung erhalten und daher keinen zusätzlichen finanziellen Anreiz benötigen. Eine Gemeinsamkeit dieser Unternehmen war die Zielgebundenheit der finanziellen Anreize. Alle Unternehmen gaben zudem die Wichtigkeit von nicht-finanziellen Anreizen an. Diese sollen, nach der Meinung der interviewten Personen, einer der Haupttreiber für kreative Leistungen darstellen. Beispiele für nicht-finanzielle Anreize wären kostenloser Kaffee beziehungsweise Getränke im Allgemeinen oder auch die kostenfreie Benutzung eines Fitnesscenters. Auch Lob, Feedback und Anerkennung wurden genannt.

Tabelle 1 stellt eine Übersicht aller Beurteilungen der PrüferInnen des subjektiven Teils des Fragebogens nach Gruppen dar. Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass es hinsichtlich der Beurteilung der Kreativität zwischen den PrüferInnen zu unterschiedlichen Ergebnissen kam. Die Werte stellen den Mittelwert aller teilnehmenden Personen pro Gruppe dar. Wie aus der Tabelle erkennbar, wurden insgesamt die meisten Punkte von dem teilnehmenden Unternehmen vergeben. Am wenigsten Punkte erhielten die Antworten von der RecruiterIn. Den höchsten Wert erzielte bei dem teilnehmenden Unternehmen die Gruppe 3. Dies gilt ebenso für die Führungskraft PR/Marketing und die RecruiterIn. Lediglich bei der UnternehmensberaterIn erhielt die Gruppe 1 die höchste Punktzahl, wobei Gruppe 2 die zweithöchste Punktzahl erhielt. Das teilnehmende Unternehmen vergab die

zweithöchste Punktzahl an Gruppe 2. Sowohl die Führungskraft PR/Marketing als auch die RecruiterIn vergaben die zweithöchste Punktzahl an die Gruppe 1.

Tabelle 1: Übersicht der Beurteilung der Kreativität der einzelnen Gruppen

	Unternehmens-	Unternehmens-	Führungskraft	Führungskraft
	Unternehmen	beraterIn	PR/Marketing	RecruiterIn
Gruppe 1	3,81	2,80	1,6	1,07
Gruppe 2	3,97	2,29	1,63	0,56
Gruppe 3	4,04	2,37	2,00	1,09

Quelle: eigene Darstellung

5. Diskussion und Ausblick

Eindeutig feststellbar war die Bedeutung der Kreativität für die befragten Unternehmen. Alle Unternehmen bestätigten die Wichtigkeit von Kreativität. Ideen stellen die Grundlage für Innovationen dar und dementsprechend ist die Kreativität notwendig, um Ideen generieren zu können. Die Bewertung der Kreativität erfolgt vor allem auf wirtschaftlicher Basis. Eine Idee ist für ein Unternehmen nur dann von Bedeutung, wenn sich daraus ein wirtschaftlicher Nutzen ableiten lassen kann. Eine Bewertung der Kreativität erfolgte unter anderem mit Hilfe von ExpertInnen oder durch vorher festgelegte Kriterien. Eine wesentliche Erkenntnis aus den Interviews war, dass alle befragten Personen vor allem nicht-finanziellen Anreizen eine hohe Bedeutung zusprachen. Eine entsprechende Unternehmenskultur wurde hierbei öfter genannt. Auch der Faktor Zeit spielt eine Rolle. In Bezug auf den objektiven Teil der Online-Umfrage lässt sich erkennen, dass Personen der Gruppe 2 und Gruppe 3 durchschnittlich öfter an mögliche Prämien dachten. Durch die Korrelation nach Spearman konnte ein positiver Zusammenhang zwischen den Items bezüglich der Kreativität und finanzieller Items festgestellt werden. Die Ergebnisse des subjektiven Teils des Fragebogens ergaben, dass Personen, denen ein finanzieller Anreiz unabhängig vom Ergebnis ausgezahlt wurde, in Bezug auf die Kreativität am schlechtesten von den drei Gruppen abschnitten. Das mit Abstand beste Einzelergebnis erlangte eine Person aus der dritten Gruppe. Somit kann festgestellt werden, dass, wenn die Belohnung an ein Ergebnis geknüpft ist, dies zu einer Erhöhung der Kreativität führen kann. Das Ergebnis zeigte eine Tendenz, dass Personen, die eine Prämie für eine außergewöhnliche Leistung erwarteten, sich mehr anstrebten.

Aufgrund des hohen Wettbewerbs und des steigenden Anspruchs im Geschäftsumfeld ist es notwendig, dass Führungskräfte lernen müssen, Organisationen zu inspirieren, um daraus Innovationen generieren zu können (Leavy 2005). Der Bedarf an kreativen Personen wird auch weiterhin stark steigen. Führungskräfte stehen unter einem hohen Druck. Unternehmen benötigen kreative Personen auch dazu, die dringlichsten Probleme zu lösen und neue Idee zu generieren, die

dazu beitragen sollen, Werte für das Unternehmen zu generieren (Elaver / Lewis 2014). Kreativität zählt für viele Unternehmen demnach zu kritischen Elementen, da diese wesentlich in den verschiedensten Bereichen eines Unternehmens ist (Walton 2003). Aus diesem Grund ist ein wichtiges Ziel für die Zukunft, die Kreativität zu fördern (Burleson 2005).

Aufgrund des immer komplexer werdenden Umfeldes, ist es für Unternehmen von immer größerer Bedeutung proaktiv zu agieren und innovativ zu sein. Besonders kleine und mittlere Unternehmen stehen vor technologischen Herausforderungen (Baier / Rese 2011). Sie können sich durch Differenzierungsmöglichkeiten in der Qualität der Leistungen oder der Fokussierung auf bestimmte Kundensegmente profilieren. Durch Spezialisierungsvorteile als Zulieferer, Forschungs kompetenz und Produktions-Know-how können sich kleinere und mittlere Unternehmen am Markt behaupten. Die Herausforderung für sie besteht darin, technologische Kompetenz aufzubauen und diese zu sichern. Die Schlüsselkompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen besteht darin, Wissen zu generieren und dieses mit den vorhandenen Ressourcen zu verknüpfen, um marktkonforme Leistungen zu entwickeln. Ihre Vorteile liegen in flachen Hierarchien, schnellen Entscheidungswegen und informellen Kommunikationskanälen. Nachteile bestehen in einem Mangel an finanziellen Mitteln, beschränkten technischen Möglichkeiten, Mangel an Personalressourcen und Zeit, es gibt keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung, es erfolgt Führung des Unternehmens durch Eigentümer und nicht durch speziell qualifizierte Manager (Rammer / Spielkamp 2006).

Um sich auf Nischenmärkten etablieren zu können, ist es notwendig, neue und individuelle Lösungen zu finden. Ein entscheidender Erfolgstreiber im Innovationsprozess ist eine kontinuierliche Forschung und Entwicklung. Kontinuierliche Forschung und Entwicklung ist umso wichtiger, je kleiner ein Unternehmen ist. Unternehmen mit weniger als 50 MitarbeiterInnen haben eine um 17% höhere Wahrscheinlichkeit, radikale Innovationen hervorzubringen als der Durchschnitt der Größenklassen. Entscheidendes für die Effektivität der Innovationstätigkeit von MitarbeiterInnen besteht im Setzen von Anreizen zur Steigerung der Motivation (Rammer / Spielkamp 2006).

Im Rahmen von komplexer Innovationsgenerierung stoßen kleine und mittlere Unternehmen häufig an ihre Grenzen. Komplexe Entwicklungsprozesse, gesättigte Märkte, steigender Wettbewerbsdruck, neue Kundenwünsche wie auch kürzere Produktlebenszyklen sind einige Herausforderungen, denen kleine und mittlere Unternehmen gegenüberstehen. Die Möglichkeit, Innovationen zu generieren, ist oft aufgrund von fehlenden Ressourcen beschränkt. Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und zu nutzen, ist langfristig wesentlich, um das Überleben von Unternehmen langfristig sichern zu können (Witte 2011).

Kleine und mittlere Unternehmen werden weiterhin Strategien finden müssen, um sich auf den Märkten behaupten zu können. Aus diesem Grund werden die MitarbeiterInnen und ihre Potenziale immer bedeutender. Da sie häufig über begrenzte Ressourcen verfügen, vor allem finanzielle Ressourcen, wird die Motivation anhand von finanziellen Anreizsystemen schwierig in die Praxis umzusetzen zu sein. Nicht-finanzielle Anreize wie beispielsweise freie Zeiteinteilung, Zeit, sich mit

Problemlösungen zu beschäftigen, Freizeitangebote oder auch kostenlose Verköstigungen, werden für diese Unternehmen zur Steigerung von Motivation herangezogen werden müssen. Die Auswirkungen von nicht-finanziellen Anreizen bedürfen aber noch weiterer Studien.

Führungskräfte wissen zwar über die Wichtigkeit von Kreativität und dass ein entsprechendes Umfeld dafür geboten werden sollte, dennoch agieren viele nicht entsprechend (Walton 2003). Für Unternehmen kann das kreative Potenzial von DienstnehmerInnen ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil sein. Patente sind für Unternehmen von besonderer Bedeutung, da diese dazu dienen, den Wettbewerbsvorteil zu stärken und/oder auch auszubauen (Chen / Huang 2010).

Obwohl es eine Vielzahl an Studien bezüglich Kreativität und Innovation gibt, wurden nur wenige Theorien und Modelle definiert. Auch sind mögliche beeinflussende Faktoren dieser Modelle und Theorien limitiert. Das Feld der Kreativität benötigt sowohl mehr in die Tiefe gehende Forschungen als auch mehr Synthese zwischen den Ergebnissen verschiedener Studien. Dies soll dazu führen, dass Kreativität innerhalb von Unternehmen entwickelt, gefördert und vorhergesagt werden kann (Klijn / Tomic 2010).

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

- Amabile, T. M./Hennessey, B. A./Hill, K. G./Tighe, E. M. (1994): The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. In: Journal of Personality and Social Psychology, 66 (5), 950-967.
- Amabile, T. M. (1983a): The social psychology of creativity, New York: Springer Verlag.
- Acs, Z. J./Audretsch, D. B. (1991a): Innovation and technological change: An overview. In: Acs, Z. J., Audretsch, D. B. (Hrsg.): Innovation and Technological Change: An International Comparison. NY: Harvester Wheatsheaf.
- Alloca, M.A./Kessler, E.H. (2006): Innovation Speed in Small and Medium-Sized Enterprises. In: Creativity and Innovation Management, 15 (3), 279-295.
- Armeli, St./Eisenberger, R./Pretz, J. (1998): Can the Promise of Reward Increase Creativity?, Journal of Personality and Social Psychology, 74, 3, 704-714.
- BarNir, A/ Smith, K.A. (2002): Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. In: Journal of Small Business Management, 40 (3), 219-232.
- Baier, D/Rese, A. (2011): Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. In: R&D Management, 41 (2), 138-155.
- Burleson, W. (2005): Developing creativity, motivation, and self-actualization with learning systems. In: International Journal of Human-Computer Studies, 63, 436-451.
- Chen, Ch.-J./Huang, Y.-F. (2010): Creative workforce density, organizational slack and innovation performance, Journal of Business Research, 63, 411-417.
- Cohen, W. M./Klepper, S.(1996): A reprise of size and R&D. Economic Journal 106 (437), 925–951.
- Costa, P. T./McCrae, R. R.(1985b): The NEO Personality Inventory manual. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Dewett, T. (2007): Linking intrinsic motivation, risk taking and employee creativity in an R&D environment, R&D Management, 37, 3, 197-208.
- Eisenberger, R./Rhoades, L. (2001): Incremental Effects of Reward on Creativity, Journal of Personality and Social Psychology, 81, 4, 728-741.
- Eisenberger, R./Shanock, L. (2003): Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. In: Creativity Research Journal, 15 (2&3), 121-130.
- Elaver, R./Lewis, M. O. (2014): Managing and fostering creativity: An integrated approach. In: The International Journal of Management Education, 12, 235-247.

Frietsch, R. (2015): Global Champions und Hidden Champions: Internationale Konzerne und KMU im Innovationswettbewerb, Fraunhofer ISI Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis, No. 45.

Gilson, L. L./Shalley, Ch. E. (2004): What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity, *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.

Gong, L./Zhang, X. (2014): Study of the Game Theory Analysis and Incentive Mechanism of Inter-Organizational Knowledge Sharing in Cooperative R&D. In: *IERI Procedia*, 10, 266-273.

Greene, D./Lepper M. R./Nisbett, R. E.(1973): Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.

Hornig, R./Wang, Y./Wang, Y. (2010): Learning and innovation in small and medium enterprises. In: *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 175-192.

Klijin, M./Tomic, W. (2010): A review of creativity within organizations from a psychological perspective. In: *Journal of Management Development*, 29 (4), 322-343.

Khon, A. (1999): *Punished by rewards*, Boston: Houghton-Mifflin.

Leavy, B. (2005): A leader's guide to creating an innovative culture. In: *Strategy & Leadership*, 33 (4), 38 – 45.

Mayring, P. (1985): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In G. Jüttemann (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie*. Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz.

Mumford, M. D. (2000): *Managing Creative People: Strategies And Tactics For Innovation*. In: *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.

Rammer, Ch./Spielkamp, A. (2006) : *Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. ZEWDokumentation, No. 06-04, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:180-madoc-15306>, (17.01.2016)

Shahid, Y. (2009): From creativity to innovation. In: *Technology in Society*, 31, 1-8.

Sharma, S. (2007): *Financial development and innovation in small firms*. Policy Research working paper, No. WPS 4350. Washington, DC: World Bank.

Walton, A. P. (2003): The impact of interpersonal factors on creativity. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9 (4), 146-162.

Witte, M. (2011): *Open Innovation als Erfolgsfaktor für KMU*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.