
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Benjamin Schültz	
1.1	Herausforderungen organisationaler Innovationsfähigkeit	1
1.2	Individuumsorientierte Innovationsförderung	2
1.3	Ziel und Aufbau des Buches	4
1.4	Zielgruppe des Buches	5
1.5	Die Kapitel im Überblick	5
	Quellenangaben	9
Teil I Grundlagen und Rahmenprogramme der individuumsorientierten Innovationsförderung		11
2	Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung	13
	Benjamin Schültz	
2.1	Promotoren als Innovatoren und Kulturgestalter	14
2.1.1	Bedeutung von Promotoren für erfolgreiche Innovation	14
2.1.2	Leistungsbeiträge und Kompetenzen von Promotoren	15
2.1.3	Promotoren als Gestalter einer innovationsförderlichen Organisationskultur	18
2.1.4	Merkmale einer innovationsförderlichen Organisationskultur	19
2.2	Promotorenentwicklung	21
2.2.1	Vier Schritte der Promotorenentwicklung	21
2.2.2	Analyse der Innovationsstrategie und der Innovationsbarrieren	21
2.2.3	Definition von Promotorenkompetenzen	23
2.2.4	Identifikation von Promotoren	23
2.2.5	Kompetenzentwicklung bei Promotoren	24
2.2.6	Das Innovation Board: Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung	25
	Quellenangaben	26

3 Innovationscoaching – persönlichkeitszentrierte Förderung von Innovatoren	29
Lothar Laux und Anja S. Meier	
3.1 Innovationscoaching vor dem Hintergrund von Persönlichkeit und Persönlichkeitscoaching	30
3.1.1 Persönlichkeit	30
3.1.2 Vom Coaching zum Persönlichkeitscoaching	30
3.1.3 Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching	33
3.1.4 Offene Modulkonzeption mit Basis- und Zusatzmodulen	35
3.2 Die Bedeutung von Innovationsstilen für das Coaching	37
3.2.1 Phasenbezogene Innovationsstile	38
3.2.2 Hochkreative Entdecker	38
3.2.3 Durchsetzungsfähige Innovatoren	40
3.2.4 Beide Innovationsstile in einer Person:	
Hochkreative Entrepreneure	41
3.2.5 Innovationscoaching als Ressourcenerweiterung	42
3.3 Ausblick: Uniquability – der Mix aus Stärken, Talenten und Leidenschaften	43
Quellenangaben	44
4 Wertebasierte Flexibilität als Metakompetenz – mit kreativer Balance zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit	47
Claudia T. Schmitt	
4.1 Innovationsstrategie Kompetenzentwicklung: Werte, Flexibilität und Balance	48
4.2 Metakompetenz Wertebasierte Flexibilität: Fähigkeiten im Umgang mit Widersprüchen und Dilemmasituationen	48
4.3 Wertebasierte Flexibilität als Grundlage nachhaltiger Innovationsfähigkeit	50
4.4 Fazit zur Wertebasierten Flexibilität	52
Quellenangaben	53
5 Organisationale Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse	55
Monique Goepel	
5.1 Nachhaltige Innovationsfähigkeit – Bedarf und Bedeutung	56
5.2 Innovationsbarrieren	58
5.3 Besondere Herausforderungen für KMU	60
5.4 Rahmenbedingungen	61
5.4.1 Kulturelle Rahmenbedingungen	61
5.4.2 Strukturelle Rahmenbedingungen	62
5.4.3 Innovationsstrategie und die Verbindung der operativen mit der strategischen Ebene	64

5.4.4	Einräumen von Entscheidungsfreiräumen	67
5.4.5	Transparenz und Führung über Leitlinien	68
5.5	Implikationen für Führungskräfte	69
	Quellenangaben	70
6	Synergien im Demografischen Wandel nutzen	73
	Sabine Wabro	
6.1	Der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen	74
6.2	„Grünschnabel und Graukopf“ – Ein erfolgversprechendes Arrangement	75
6.2.1	Voraussetzungen für demografieorientiertes Handeln: Transparenz, Freiwilligkeit und Empowerment	76
6.2.2	Handlungsfeld I: Schaffen einer Kultur des wechselseitigen Profitierens und der gegenseitigen Wertschätzung	77
6.2.3	Handlungsfeld II: Abbau von Altersstereotypen	77
6.2.4	Handlungsfeld III: Innovationskompetenz systematisch aufbauen	78
6.2.5	Handlungsfeld IV: Mit Alt und Jung gemeinsam zu Innovation	79
6.3	Fazit	81
	Quellenangaben	81
Teil II	HR-Maßnahmen zur Förderung von Innovatoren	83
7	Führen im Projekt – Ein Kompetenzentwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben	85
	Benjamin Schültz	
7.1	Hintergrund und Zielstellung	86
7.1.1	Besondere Herausforderungen bei der Prozesssteuerung in Innovationsvorhaben	86
7.1.2	Beispielkompetenzen zur Prozesssteuerung in Innovationsvorhaben	89
7.2	Programm zur Kompetenzentwicklung bei Prozessmanagern in Innovationsvorhaben	90
7.2.1	Aufbau des Programms	90
7.2.2	Standortbestimmung	91
7.2.3	Kompetenzaufbau	92
7.2.4	Praxistransfer und Nachhaltigkeitssicherung	94
7.3	Fallbeispiel	96
7.4	Fazit	99
	Quellenangaben	99

8 Teamentwicklung im Innovationskontext	101
Philipp Strothmann	
8.1 Effizientere Teams für mehr Innovationen	102
8.2 Dimensionen der Teameffizienz	102
8.3 Effizienzsteigerung von Teams durch Workshops	106
8.3.1 Steigerung der internen Teameffizienz	108
8.3.2 Steigerung der externen Teameffizienz	109
8.3.3 Evaluationsworkshop	110
8.4 Fallbeispiel: Steigerung der Teameffizienz eines Führungsteams aus dem Entwicklungsbereich	110
8.5 Fazit	114
Quellenangaben	115
9 Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement	117
Philipp Strothmann	
9.1 Kompetenzmanagement – Gerade auch im Innovationskontext	118
9.2 Kompetenzen und Kompetenzmodelle	119
9.2.1 Fehler bei der Kompetenzmodellierung	120
9.2.2 Fehler bei der Implementierung	121
9.2.3 Fehler bei der Anwendung	121
9.3 Kompetenzmodellierung	122
9.3.1 Bottom-up Ansatz	123
9.3.2 Top-down Ansatz	124
9.4 Integration des Kompetenzmodells in Personalinstrumente	127
9.5 Skill building – Mitarbeitergesprächstrainings	127
9.6 Fallbeispiel	129
9.6.1 Überarbeitung der Führungskompetenzen	130
9.6.2 Überarbeitung der weiteren Kernkompetenzen	131
9.6.3 Überarbeitung des Kompetenzmanagement-Prozesses	132
9.6.4 Training der Führungskräfte in der Anwendung des Kompetenzmanagements	132
9.7 Fazit	133
Quellenangaben	134
10 Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung	135
Anja S. Meier und Lothar Laux	
10.1 Rahmenmodell Innovationscoaching	136
10.2 Idealtypischer Ablauf eines Innovationscoachings	138
10.2.1 Zielklärung	138
10.2.2 Theoriegeleitete Ergänzungsvorschläge	141
10.2.3 Durchführung	144
10.2.4 Evaluation und Transfersicherung	145

10.3 Anwendungsbeispiele aus der Praxis des Innovationscoachings	146
10.3.1 Abgleich von Selbst- und Fremdbildern	148
10.3.2 Aktivierung und Erweiterung persönlicher Stärken	150
10.3.3 Etablierung eines innovationsförderlichen Führungsstils	152
10.3.4 Stressbewältigung und Wohlbefinden	154
10.3.5 Weiterentwicklung des eigenen Innovationsstils	156
10.4 Fazit	158
Quellenangaben	159
11 Humor als Förderfaktor für Innovation?!	161
Christina Dornaus	
11.1 Den Förderfaktor Humor für Innovation nutzen – Innovationscoaching mit Humor	161
11.2 Innovationscoaching mit Humor – Konzeptbeschreibung	164
11.3 Fallbeispiel: Innovationscoaching mit Humor in Aktion – Anwendung des Konzepts	168
11.4 Fazit	171
Quellenangaben	172
12 Lernen von kreativen Vordenkern – Ein Workshop zur Kreativitätsförderung	175
Nora-Corina Jacob	
12.1 Forschungshintergrund und praktische Anwendung	176
12.2 Workshop zur Kreativitätsförderung – Konzept und Ablauf	178
12.2.1 Ablaufbeschreibung	178
12.2.2 Maßnahmen des Workshopkonzeptes	179
12.2.3 Datenerhebung	182
12.3 Fallbeispiel: Workshop zur Kreativitätsförderung im Rahmen der Einführung eines Ideenmanagementprozesses	182
12.3.1 Maßnahmenumsetzung	182
12.3.2 Ergebnisse	184
12.4 Fazit	185
Quellenangaben	187
13 Mit kreativer Balance zu nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Ein Coaching-Workshop zur Förderung Wertebasierter Flexibilität	189
Claudia T. Schmitt	
13.1 Dilemmasituationen kreativ lösen! Der Weg zu sozialer Innovation	190
13.2 Coaching-Workshop zur Förderung Wertebasierter Flexibilität	191
13.3 Fallbeispiel: Anwendungsbeispiel	198
13.4 Fazit	201
Quellenangaben	202

14 Soziale Netzwerke zur Unterstützung von Innovationsprozessen	205
Monique Goepel	
14.1 Verknüpfen von Ideen und Entscheidungen	206
14.1.1 Einsatz von Web2.0 Technologien	207
14.1.2 Funktionalitäten sozialer Netzwerke	209
14.2 Grundvoraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz einer netzwerkbasierten Lösung	210
14.3 Sozio-psychologische Charakteristika und Implikationen für das Management	212
14.4 Fallbeispiel	214
14.4.1 Ausgangslage	214
14.4.2 Ergebnis und Interpretation	216
14.5 Lösung und Fazit	219
Quellenangaben	221
15 Open Innovation – Der Kunde als Innovationspartner	223
Anja S. Meier	
15.1 Hintergrund und Zielsetzung aktiver Kundenintegration	224
15.2 Theoretischer Abriss zum Stand der Forschung	225
15.2.1 Vorteile aktiver Kundenintegration	226
15.2.2 Einbettung in das betriebliche Innovationsmanagement	228
15.2.3 Die Suche nach aktiven Kunden	229
15.3 Organisation und Durchführung von Open Innovation Workshops	230
15.3.1 Fallbeispiel 1: aktive Kundenintegration	231
15.3.2 Fallbeispiel 2: Integration von Zulieferern und Hochschulvertretern	234
15.4 Fazit: Open Innovation bedeutet Aufwand, der sich lohnen kann	239
Quellenangaben	239
16 Innovation durch Sport! Eine neue Perspektive auf betriebliche Bewegungsangebote	241
Sabine Buuck	
16.1 Hintergrund und Zielstellung des Konzeptes	242
16.2 <i>Bewegende Pause®</i> . Das innovative Bewegungskonzept	244
16.3 Fallbeispiel: In Bewegung. Anwendung des Konzeptes	248
16.4 Fazit	250
Quellenangaben	251
Teil III Integration und Ausblick	253
17 Das Innovation Board – Ein Steuerungsinstrument zur Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit	255
Benjamin Schültz	
17.1 Notwendigkeit gesamtorganisatorischer Innovationsförderung	256

17.2 Das Innovation Board als Steuerungsteam	257
17.2.1 Aufbau	257
17.2.2 Phasen und Funktionen	258
17.2.3 Ablauf der Board-Meetings	260
17.2.4 Teamdynamik und Moderation	261
17.3 Fallbeispiel zum Einsatz eines Innovation Boards	262
17.3.1 Ausgangslage	262
17.3.2 Handlungsschwerpunkte	263
17.3.3 Arbeit des Innovation Boards	264
17.3.4 Bisherige Ergebnisse	264
17.4 Fazit	265
Quellenangaben	266
18 Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell	
transformationaler Kultur	267
Claudia T. Schmitt, Philipp Strothmann und Monique Goepel	
18.1 Innovationskultur zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	268
18.2 Kultur als Rahmen individueller und kollektiver Innovationsfähigkeit	270
18.2.1 Transformationale (Führungs-)Prinzipien und Werte als Beziehungsgrundlage	271
18.2.2 Transformationale Prinzipien über den Führungskontext hinaus ...	277
18.2.3 Transformationale Innovationskultur – Kernkomponenten	278
18.2.4 Transformationale Innovationskultur – Schritt für Schritt Visionen verwirklichen	281
18.3 Personalentwicklung zur Gestaltung transformationaler Innovationskultur	281
18.3.1 Analysephase	283
18.3.2 Konzeption und Durchführung konkreter Maßnahmen	285
18.3.3 Evaluation von Maßnahmen	287
18.4 Zusammenfassung	288
Quellenangaben	289
Sachverzeichnis	293