

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>Benjamin Schültz</b>	
1.1 Herausforderungen organisationaler Innovationsfähigkeit .....	1
1.2 Individuumorientierte 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
<b>Teil I Grundlagen und Rahmenprogramme der individuumorientierten Innovationsförderung .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung .....</b>	<b>13</b>
<b>Benjamin Schültz</b>	
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

<b>3 Innovationscoaching – persönlichkeitszentrierte Förderung von Innovatoren .....</b>	<b>29</b>
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
<b>4 Wertebasierte Flexibilität als Metakompetenz – mit kreativer Balance zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit .....</b>	<b>47</b>
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
<b>5 Organisationale Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse .....</b>	<b>55</b>
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 Entscheidungsfreiraumen .....	67
5.4.5 Transparenz und Führung über Leitlinien .....	68
5.5 Implikationen für Führungskräfte .....	69
Quellenangaben .....	70
<b>6 Synergien im Demografischen Wandel nutzen .....</b>	<b>73</b>
<b>Sabine Wabro</b>	
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
<b>Teil II HR-Maßnahmen zur Förderung von Innovatoren .....</b>	<b>83</b>
<b>7 Führen im Projekt – Ein Kompetenzentwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben .....</b>	<b>85</b>
<b>Benjamin Schültz</b>	
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

<b>8 Teamentwicklung im Innovationskontext .....</b>	<b>101</b>
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
<b>9 Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement .....</b>	<b>117</b>
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
<b>10 Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung .....</b>	<b>135</b>
Anja S. Meier und Lothar Laux	
10.1 Rahmenmodell Innovationscoaching .....	136
10.2 Idealtypischer Ablauf eines Innovationscoachings .....	138
10.2.1 Ziellärung .....	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
<b>11 Humor als Förderfaktor für Innovation?!</b> .....	<b>161</b>
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
<b>12 Lernen von kreativen Vordenkern – Ein Workshop zur Kreativitätsförderung</b> .....	<b>175</b>
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
<b>13 Mit kreativer Balance zu nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Ein Coaching-Workshop zur Förderung Wertebasierter Flexibilität</b> .....	<b>189</b>
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

<b>14 Soziale Netzwerke zur Unterstützung von Innovationsprozessen . . . . .</b>	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
<b>15 Open Innovation – Der Kunde als Innovationspartner . . . . .</b>	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
<b>16 Innovation durch Sport! Eine neue Perspektive auf betriebliche Bewegungsangebote . . . . .</b>	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
<b>Teil III Integration und Ausblick . . . . .</b>	253
<b>17 Das Innovation Board – Ein Steuerungsinstrument zur Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit . . . . .</b>	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
<b>18 Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur .....</b>	<b>267</b>
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
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>293</b>