

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Führen im Innovationskontext</b>	1
1.1	Innovationen in forschungs- und wissensintensiven Organisationen: Ausgangspunkt des InnoLEAD-Modells	2
1.2	Innovationen als kollektive Lernprozesse	6
1.3	Lean Management: natürlicher Gegner von Innovation?	8
1.4	Open Innovation und Netzwerke	12
1.5	Globale Vernetzung	14
1.6	Beschleunigung von Innovationszyklen	16
1.7	Gestiegene Komplexität	19
1.8	Innovationsfördernde Führung zwischen Öffnung und Schließung	20
	Literatur	22
<b>2</b>	<b>Das innovative Unternehmen und Innovationsförderung: Grundlagen</b>	27
2.1	Der Innovationsbegriff	27
2.1.1	Innovation: Ursprung des Begriffs	27
2.1.2	Innovation: Per se positiv?	28
2.1.3	Innovation: Objektiv messbar?	29
2.1.4	Gegenstand der Innovation	30
2.1.5	Innovationsgrad	33
2.1.6	Exploration vs. Exploitation	37
2.2	Der Kreativitätsbegriff	39
2.2.1	Kreativität: Ursprung des Begriffs	39
2.2.2	Kreativitätsebenen	40
2.2.2.1	Ebene Individuum	41
2.2.2.2	Ebene Team	43
2.2.2.3	Ebene Organisation	44
2.2.3	Kreativität im linearen Innovationsprozess und ihr soziokulturelles Umfeld	47
2.2.4	Kreativität und Bewertung	51
2.3	Das innovative Unternehmen als soziales System	52

---

2.3.1	Führung aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive betrachtet .....	53
2.3.2	Selbstorganisation und Veränderung .....	53
2.3.3	Gemeinsam neue Wirklichkeiten schaffen .....	55
2.3.4	(Ent-) Lernen und Routinen hinterfragen .....	56
2.4	Das innovative Unternehmen und Paradoxien der Innovation .....	57
2.4.1	Der Umgang mit Paradoxien als Mechanismus der Innovation .....	58
2.4.2	Inhaltliche Dimensionen von Paradoxien .....	61
2.4.2.1	Zukunftsparadox .....	62
2.4.2.2	Risiko vs. Sicherheit – Risiko vs. Gefahr .....	63
2.4.2.3	Konforme und nichtkonforme Innovationen .....	64
2.4.2.4	Zufall vs. Steuerung .....	65
2.4.2.5	Öffnung vs. Schließung .....	66
2.5	Wege der Innovationsförderung: Das „3-Säulen-Modell“ .....	67
	Literatur .....	70
3	<b>Innovationsförderung und Führung: Innovation Leadership</b> .....	75
3.1	Führung und Innovation: Ein integriertes Forschungsfeld? .....	76
3.2	Innovationsfördernde Führung als Beziehungsgestaltung .....	77
3.3	Innovationsfördernde Führung als Impulsgeber in komplexen sozialen Systemen .....	79
3.4	Innovationsfördernde Führung zwischen Öffnung und Schließung: Ein Balanceakt .....	82
3.5	Innovationsfördernde Führung vs. Innovationsmanagement .....	87
3.6	State-of-the-Art-Forschung .....	90
3.6.1	Transformational-charismatische Führung .....	90
3.6.2	Delegativ-partizipative Führung und Empowerment .....	99
3.6.3	Unternehmerische Führung .....	102
3.6.4	State-of-the-Art: Eine kritische Reflexion .....	106
	Literatur .....	108
4	<b>InnoLEAD: integrierte innovationsfördernde Führung</b> .....	115
4.1	Paradoxie-Management zwischen Theorie und Praxis .....	115
4.2	Empirische Grundlagen des InnoLEAD-Modells .....	119
4.2.1	Einleitung .....	119
4.2.2	Fallstudiedesign .....	120
4.2.2.1	Sample: forschungs- und wissensintensive Industrieunternehmen .....	120
4.2.2.2	Forschungsprozess und Forschungsmethoden .....	122
4.2.2.3	Forschungsergebnisse: Ausblick, Chancen und Grenzen .....	123
	Literatur .....	124

---

<b>5</b>	<b>InnoLEAD-Gestaltungsfeld 1: Gestaltung innovatorischer Freiräume</b>	125
5.1	Einführung	125
5.2	Innovatorische Freiräume: Grundlagen und begriffliche Abgrenzung	129
5.2.1	Freiräume im Interesse der innovativen Organisation: Ein Widerspruch?	129
5.2.2	Führung und Freiraum	131
5.2.3	Führung und Autonomie	134
5.2.4	Innovation und Freiraum	137
5.2.5	Organizational Slack, Freiraum und Innovation	139
5.2.5.1	Organisationale Pufferressourcen zur Eröffnung von kreativen Freiräumen	141
5.2.5.2	Slack als Reaktionspotenzial	143
5.3	Innovatorische Freiräume – eine Typisierung	143
5.3.1	Das Freiraumdreieck	143
5.3.2	Fremdorganisierter Freiraum seitens der Unternehmensleitung	145
5.3.2.1	Prinzip „Future Day“	145
5.3.2.2	Prinzip strategische Freiraum-Projekte	148
5.3.3	Selbstorganisation von Freiräumen	150
5.3.4	Freiräume durch Macht- und Fachpromotoren	152
5.3.5	Zeitliche Freiräume	154
5.3.6	Methodische Freiräume	158
5.3.7	Kooperationsfreiräume	159
5.4	Fazit und Reflexionsfragen	160
	Literatur	162
<b>6</b>	<b>InnoLEAD-Gestaltungsfeld 2: Strategische Dimension der innovationsfördernden Führung</b>	165
6.1	Perspektiven aus der Praxis	165
6.1.1	Strategieverständnis: suchende Innovatoren	167
6.1.2	Strategische Führungsebene und die Bedeutung von Freiräumen	170
6.2	Innovationsstrategie und Grundlagen der Unternehmenssteuerung	172
6.2.1	Innovationsorientierte Steuerung des Unternehmens	173
6.2.2	Innovationsakteure strategiegeleitet definieren	179
6.2.3	Innovationsstrategien entwickeln: Strategietypen und -instrumente	184
6.2.3.1	Strategieentwicklung zwischen Wissen und Nichtwissen	184
6.2.3.2	Strategietypen	187

---

6.2.3.3	Innovationsstrategien und Lebenszyklus-Modelle	189
6.3	Fazit und Reflexionsfragen	191
Literatur		194
<b>7</b>	<b>InnoLEAD-Gestaltungsfeld 3: Strukturelle Dimension der innovationsfördernden Führung</b>	197
7.1	Innovationsfördernde Strukturen: Grundlagen	199
7.1.1	Mechanische versus organische Systeme	199
7.1.2	Flache Hierarchien	200
7.2	Gestaltung innovationsförderlicher Strukturen als Führungsaufgabe	204
7.2.1	Führung zwischen zwei Betriebssystemen	204
7.2.2	Umgang mit Zielkonflikten im Hintergrund	208
7.2.3	Aufbau von Netzwerkstrukturen	209
7.3	Innovationsprozesse	212
7.3.1	Zentrale Herausforderungen	212
7.3.2	Klassische Prozessmodelle	213
7.3.3	Klassische Prozessmodelle und Implikationen für die Führung	216
7.4	Fazit und Reflexionsfragen	220
Literatur		223
<b>8</b>	<b>InnoLEAD-Gestaltungsfeld 4: Kulturelle Dimension der innovationsfördernden Führung</b>	227
8.1	Grundlagen: Innovationsfördernde kulturelle Bedingungen	229
8.1.1	Definition der Unternehmenskultur	229
8.1.2	Innovationsfördernde Unternehmenskultur	233
8.1.3	Führungskulturelle Bedingungen	238
8.2	Fazit und Reflexionsfragen	240
Literatur		244
<b>9</b>	<b>InnoLEAD-Gestaltungsfeld 5: Relationale Dimension der innovationsfördernden Führung</b>	247
9.1	Perspektiven aus der Praxis	249
9.2	Theoretische Grundlagen	254
9.2.1	Führungsbeziehungen, Führungsrolle und Eigenschaften: Ein Rahmenmodell	254
9.2.2	Dimension Individuum: Ich und meine innovationsfördernde Rolle	256
9.2.3	Dimension Dyade: Ich und innovative Mitarbeitende	258
9.2.3.1	Ich und der kreative Mitarbeitende	258

---

9.2.3.2	Ich und der/die innovative Mitarbeitende mit Umsetzungspotenzial .....	263
9.2.4	Dimension Gruppe: Ich und Innovationsteams .....	265
9.2.4.1	Zentrale Herausforderungen .....	265
9.2.4.2	Teaminnovation und Innovationsteam .....	266
9.2.4.3	Der innovationsorientierte Teamgeist .....	268
9.2.4.4	Innovationsfördernde Teamzusammenstellungen und -prozesse .....	269
9.2.4.5	Die Rolle der Teamführung .....	270
9.2.4.6	Rollen im Innovationsteam .....	272
9.2.4.7	Teamführung zwischen Öffnung und Schließung .....	275
9.3	Dimension Selbstführung und Kompetenzentwicklung .....	276
9.3.1	Selbstführung .....	276
9.3.2	Kompetenzentwicklung .....	278
9.4	Gestaltung von Führungsbeziehungen jenseits der Norm .....	282
9.5	Implikationen für das Personalmanagement .....	284
	Literatur .....	292
<b>10</b>	<b>Die eigene Praxis befragen und selbst beschreiben .....</b>	<b>297</b>
10.1	Die eigene Praxis befragen: Das Führungs- und Innovationsverständnis erkunden .....	297
10.2	Fallstudien .....	301
10.2.1	Das neue Duo .....	301
10.2.2	Der freie Halbtag .....	304
10.2.3	Die Insellösung .....	309