

Inhaltsverzeichnis

1	Führen im Innovationskontext	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
2	Das innovative Unternehmen und Innovationsförderung: Grundlagen	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	Innovationsförderung und Führung: Innovation Leadership	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	InnoLEAD: integrierte innovationsfördernde Führung	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	Fallstudiendesign	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

5	InnoLEAD-Gestaltungsfeld 1: Gestaltung innovatorischer Freiräume	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
6	InnoLEAD-Gestaltungsfeld 2: Strategische Dimension der innovationsfördernden Führung	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
7	InnoLEAD-Gestaltungsfeld 3: Strukturelle Dimension der innovationsfördernden Führung	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
8	InnoLEAD-Gestaltungsfeld 4: Kulturelle Dimension der innovationsfördernden Führung	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
9	InnoLEAD-Gestaltungsfeld 5: Relationale Dimension der innovationsfördernden Führung	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
10	Die eigene Praxis befragen und selbst beschreiben	297
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 Halbttag	304
10.2.3	Die Insellösung	309