

SLOWAKISCHE TECHNISCHE UNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

Fakultät für Werkstoffe und Technologien in Trnava

Matrikelnummer: MTF-10905-42313

ENTWURF EINES FÜHRUNGSSTILS FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMEN

Dissertationsarbeit

2020

Mag. (FH) Christine A s c h b a c h e r

SLOWAKISCHE TECHNISCHE UNIVERSITÄT IN BRATISLAVA

Fakultät für Werkstoffe und Technologien in Trnava

Matrikelnummer: MTF-10905-42313

ENTWURF EINES FÜHRUNGSSTILS FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMEN

Dissertationsarbeit

Studienfach: *„Maschinenbau“*
Studienprogramm: *„Industriemanagement“*
Ausbildungsstelle: *UPIM MTF STU*
Betreuer: *Prof. Ing. Jozef Sablik, CSc.*

Trnava, 2020

Mag. (FH) Christine A s c h b a c h e r



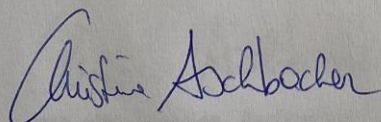
VERGEBUNG DER DISSERTATIONSARBEIT

Dissertant : Mag. (FH) Christine Aschbacher
ID des Dissertantes : 42313
Studienfach : Maschinenbau
Studienprogramm : Industriemanagement
Betreuer : Prof. Ing. Jozef Sablik, CSc.

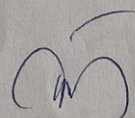
Thema der Arbeit : Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen
Ausfertigungssprache : Deutsch

Spezifikation : Einleitung
1 Analyse Ist-Stand der Dissertationsproblematik
2 Methodik der Bearbeitung der Dissertationsarbeit
3 Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen
4 Bewertung der Beiträge der Dissertation
Conclusio

Anfang der Lösung : 01.10.2012
Abgabe der Arbeit : 31.05.2020


Mag. (FH) Christine Aschbacher
Dissertant

Doc. Ing. Andrea Chlpeková, Ph.D.
Leiter der Ausbildungsstelle


Prof. Ing. Miloš Čambál, CSc.
Garant des Studienprogrammes

DANKSAGUNG

Besonders bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Professor Ing. Jozef Sablik, CSc., der es mir ermöglicht hat, über das oben genannte Thema meine Dissertationsarbeit zu verfassen und mir während des gesamten Studiums stets viele wertvolle wissenschaftliche Anregungen in der Durchführung gegeben hat.

Herzlich bedanke ich mich bei meinem Mann Andreas und meinen Kindern Jonathan, Gloria und Viola, die mir die Zeit und bedingungslose Unterstützung für die Durchführung sämtlicher wissenschaftlicher Arbeiten zur Verfügung gestellt haben.

Dankbar bin ich weiters für die immerwährende Unterstützung meiner Eltern als auch die Unterstützung meiner gesamten Familie sowie Freunde und Bekannte für den Support auf unterschiedlichen Ebenen im Zuge der Umsetzung dieser Arbeit.

RÉSUMÉ

ASCHBACHER Christine: „Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen“ (Dissertationsarbeit) – Slowakische technische Universität Bratislava. Fakultät für Werkstoffe und Technologien in Trnava. Institut für Industrieingenieurwesen und Management. – Betreuer: Prof. Ing. Josef Sablik, CSc. – Trnava: MtF STU, 2020. 134 Seiten.

Schlüsselwörter: Führungsstil, Innovation, Flow, Authentizität, Empathie, innovative Unternehmen

Ziel der Dissertationsarbeit ist die Analyse der Führungsstile in innovativen Industrieunternehmen. Aufgrund der teilweise bewährten Führungsstile entsprechen die bisherigen Ergebnisse teilweise für Führungsstile oder Innovation in Industrieunternehmen.

Im Rahmen der Dissertationsarbeit werden die Korrelation zwischen Führungsstil und Innovation in Industrieunternehmen hergestellt und anhand von Beispielen überprüft und kritisch gewürdigt.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse soll ein allgemein gültiges Lösungsmodell bestehende erstellt werden, dass für innovative Führungskräfte in Industrieunternehmen anwendbar ist. Dieses wird von qualitativer empirischer Erhebung stichprobenartig unterstützt sowie von einem Probeunternehmen verifiziert.

ABSTRACT

ASCHBACHER Christine: „Draft on leadership style for innovative companies" (*Dissertation*) – *Slovak University of technology in Bratislava. Faculty of materials science and technology in Trnava. Institute for Industrial Management.* – Supervisor: Prof. Ing. Josef Sablik, CSc. – Trnava: MtF STU, 2020. 134 Seiten.

Key words: Leadership style, innovation, flow, authenticity, empathy, innovative company

The aim of the dissertation is the analysis of leadership styles in innovative companies for industries. Due to the partly proven leadership styles, the results so far correspond in part to leadership styles or innovation in industrial companies.

As part of the dissertation, the correlation between leadership style and innovation in industrial companies is established and reviewed and critically assessed on the basis of examples.

Based on the lessons learned, a generally valid solution model is to be developed that is applicable to innovative executives in industrial companies. This is supported on a random basis by qualitative empirical survey and verified by a trial company.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Einleitung | 9 |
| 1 Analyse Ist-Stand der Dissertationsproblematik | 10 |
| 1.1 Analyse und kritische Beurteilung der theoretischen Fachkenntnisse | 10 |
| 1.1.1 Die Entwicklung des modernen Führungsstiles | 10 |
| 1.1.2 Das Führungsverständnis im Systemansatz | 11 |
| 1.1.3 Strategische Erfolgsposition | 13 |
| 1.1.4 Klassifikation von Führungsstilen | 13 |
| 1.1.5 Innovation | 27 |
| 1.1.6 Auswahl des Systems von innovativen Führungsstilen | 33 |
| 1.1.7 Kritische Beurteilung der theoretischen Sichtweisen | 56 |
| 1.2 Analyse und kritische Beurteilung der Führungsstile in der Praxis | 57 |
| 1.2.1 Charakteristik und Klassifikation der innovativen Unternehmen | 57 |
| 1.2.2 Gesamtheit von praktisch genützten Prinzipien zur Mitarbeiterführung | 59 |
| 1.2.3 Wahlkriterien von praktisch genützten Führungsstilen | 59 |
| 1.2.4 Praktische Erhebung von genützten Führungsstilen anhand der Wahlkriterien | 61 |
| 1.2.5 Längsschnittanalyse | 64 |
| 1.2.6 Querschnittsanalyse | 67 |
| 1.2.7 Zusammenfassung von praktisch genützten Führungsstilen | 69 |
| 1.3 Schlussfolgerung der Ist-Stand-Analyse zur Dissertationsproblematik | 69 |
| 2 Methodik der Bearbeitung der Dissertationsarbeit | 71 |
| 2.1 Zielsetzung dieser Dissertationsarbeit | 71 |
| 2.2 Fragestellung der Lösung | 71 |
| 2.3 Auswahl von Methoden für die Lösung | 72 |
| 2.4 Formulierung der Vorgehensweise für die Lösung | 75 |
| 3 Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen | 76 |
| 3.1 Theoretische Ausgangspunkte der Lösung | 76 |
| 3.1.1 Auswahl des Systems von Führungsstilen | 77 |
| 3.1.2 Wahlkriterien von praktisch genützten Führungsstilen | 82 |
| 3.2 Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen | 84 |
| 3.2.1 Entwurf eines Modells: innovativer Führungskompass für Industrieunternehmen | 84 |
| 3.3 Implementierung des gewählten Führungsstils im Personalmanagement | 100 |
| 3.3.1 Innovationsstrategie in der Personalstrategie verankern | 101 |
| 3.3.2 Organisatorische Maßnahmen | 101 |
| 3.3.3 Innovationskultur als Teil der Unternehmenskultur | 102 |

| | |
|---|-----|
| 3.3.4 Personalmanagement in der innovationsfördernden Funktion..... | 102 |
| 3.3.5 Kompetenzentwicklung von Führungskräften | 103 |
| 3.4 Verifikation der Implementierung der entworfenen Lösung von Bedingungen innovativer Unternehmen..... | 105 |
| 3.4.1 Interviewleitfaden für Probeunternehmen..... | 106 |
| 3.4.2 Längsschnittanalyse der Interviews des Probeunternehmens | 107 |
| 3.4.3 Querschnittsanalyse der Interviews des Probeunternehmens | 112 |
| 3.5 Beantwortung der Forschungsfragen der Dissertationsarbeit..... | 117 |
| 4 Bewertung der Beiträge der Dissertation..... | 121 |
| 4.1 Beiträge zur Theorie | 121 |
| 4.2 Beiträge zur Praxis..... | 121 |
| 4.3 Beiträge für die Forschung und Ausbildung | 122 |
| 5 Conclusio | 123 |
| II Literaturverzeichnis | 124 |
| III Abbildungsverzeichnis..... | 129 |
| IV Tabellenverzeichnis | 131 |
| V Liste der eigenen Publikationen | 132 |

Erklärung im Hinblick auf gendergerechte Sprache

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Formulierungen beziehen sich jedoch auf beide Geschlechter, ohne eine Wertung vorzunehmen.

Einleitung

„Führung ist an die Hand nehmen, ohne festzuhalten und loszulassen, ohne fallen zu lassen.“ beginnend mit dem Zitat der deutschen Publizistin Wilma Thomalla wird in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen Führung und Innovation für Industrieunternehmen behandelt. In einem Umfeld geprägt von steigendem Wettbewerb, besonders auf internationaler Ebene, sind die Themen Führung und Innovation hinsichtlich des Vorsprungs, der Qualität sowie Dienstleistungen zu gewährleisten. Vor allem im Bereich der Industrieunternehmen wurde diese Korrelation noch wenig untersucht. Die vorliegende Dissertationsarbeit beschäftigt sich aus diesem Grund intensiv mit dem Thema Führung, insbesondere mit verschiedenen Führungsstilen, und untersucht weiterführend den Zusammenhang zwischen Innovationsbereich und privatwirtschaftlichen Industrieunternehmen.

Auf derartigen Überlegungen basiert die beispielhafte Erarbeitung des Modells für den Entwurf eines Führungsstils in Industrieunternehmen, welche auf internationalen Best-Practices sowie Einarbeitung der praktischen Erfahrungsberichte von Führungskräften beruht. Im Anschluss werden konkrete Schritte zur Implementierung vorgeschlagen als auch weiterführende Beiträge für die Theorie und Praxis sowie Forschung und Ausbildung aufgezeigt.

Die zentrale Zielsetzung der Arbeit ist die Erstellung und Beschreibung eines allgemein gültigen und einsetzbaren Modells zum Entwurf eines innovativen Führungsstils für Industrieunternehmen.

Eine Visualisierung und Verifizierung durch ein Partnerunternehmen im Industriesektor bilden den Abschluss dieser Dissertationsarbeit.

1 Analyse Ist-Stand der Dissertationsproblematik

Im Zuge der Ist-Analyse werden anfangs die verwendeten Begriffe in der zentralen Dissertationsarbeit beschrieben. Mit diesen Beschreibungen wird zuerst eine wissenschaftliche Beleuchtung wiedergegeben sowie anschließend das Fazit zur Verwendung in dieser Arbeit verfasst.

1.1 Analyse und kritische Beurteilung der theoretischen Fachkenntnisse

Führung von Unternehmen im Industriebereich ist allzeit eine große Herausforderung für Führungskräfte und deren Mitarbeiter. Zahlreiche Führungsstile sind in der Literatur beschrieben und werden angewendet. Die Innovationen der Unternehmen werden durch starke Konkurrenz und Wettbewerbsfähigkeit global herausgefordert.

Daher ist die Notwendigkeit, die Korrelation zwischen Führungsstilen und Innovation darzulegen, in dieser Arbeit als Zielsetzung gegeben.

Im Folgenden werden die weiteren Grundbegriffe anhand von verschiedenen Definitionen erläutert.

1.1.1 Die Entwicklung des modernen Führungsstiles

Die empirische Führungsforschung geht zurück auf eine Reihe von Feldexperimenten des Psychologen Kurt Lewin in den Jahren 1938 bis 1940 an der University of Iowa, in denen er untersuchte, inwieweit sich ein unterschiedliches Führungsverhalten auf die Kreativität, Produktivität, das Arbeitsklima et cetera von Gruppen auswirkt.

Davon ausgehend wurden im Laufe des vergangenen Jahrhunderts unterschiedliche Grundmuster in der Geschichte der Führungstheorien beschrieben. Dabei zeigen sich vier grundsätzliche Richtungen besonders prägnant:

- der Eigenschaftsansatz,
- der Verhaltensansatz,
- der Situationsansatz und
- der Systemansatz.

Der Eigenschaftsansatz nahm an, dass die Charaktereigenschaften für den Erfolg einer Führungskraft verantwortlich sind. Der Verhaltensansatz entwickelte diesen Aspekt weiter, davon ausgehend, dass nicht ausschließlich die Eigenschaften eines Menschen erfolgreiches Führen ermöglichen und beschäftigte sich daher primär mit der Frage, mit welchem Führungsstil sich die besten Ergebnisse erzielen lassen. Der Situationsansatz hat wiederum viele Denkmuster des Verhaltensansatzes übernommen, bezieht aber zusätzlich die unmittelbaren Rahmenbedingungen mit ein, indem er die Frage stellt, in welcher Situation man den besten Erfolg mit welchem Führungsstil erzielt. Dabei steht die Beschreibung der jeweiligen Führungssituation im Vordergrund. Die Grundlage für die aktuellen Weiterentwicklungen von Führungstheorien ist der Systemansatz. Das bis dato vorherrschende Paradigma mit den einfachen Gesetzmäßigkeiten und Abhängigkeiten, wonach sich Menschen und soziale Systeme vollständig steuern lassen, hat hierbei an Bedeutung verloren. Die hochkomplexen Interaktionsabläufe zwischen dem menschlichen Handeln und dem Systemverhalten werden bei diesem Ansatz mit einbezogen [1].

1.1.2 Das Führungsverständnis im Systemansatz

Aus dem Systemansatz resultiert ein Führungsverständnis, welches sich als eine, allerdings nur temporär vorherrschende, Teilmenge – der in einem sozialen System individuell stattfindenden Prozesse – begreift. Erfolgreiches Führen setzt, so verstanden, ein richtiges Deuten dieser sozialen Prozesse voraus und besteht heute nicht mehr nur aus der Zielsetzung des Erreichens eines gewünschten Verhaltens von Mitarbeitern, sondern umfasst vielmehr alle Anforderungen zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen, unter denen die Mitglieder eines Systems ihre Aufgaben selbstverantwortlich organisieren können.

Das weiterentwickelte Modell eines ‚Integrierten Managements‘ von Knut Bleicher [2], wird heute auch als HSG-Ansatz [3] beschrieben, zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

- Systemdenken: Entscheidungen sollten unter Berücksichtigung der Gesamt- und Wechselwirkungszusammenhänge getroffen werden.

- Die Ausrichtung des Managements sollte von einer technokratischen, zu human-, kultur- und systemischen Orientierung wechseln.
- Die Lenkungsfunktion des Managements sollte zugunsten einer Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion aufgegeben werden.

Systemisches Management handhabt also soziale ‚Ganzheiten‘, davon ausgehend, dass diese eine eigene Tradition und individuelle Gesamtstruktur und -kultur haben.

Der Begriff ‚Führung‘ wurde im Lauf der Zeit sehr unterschiedlich definiert:

- „Befehle erteilen, alle Einzelheiten des Verhaltens festlegen, die Ausführung derselben kontrollieren und wenn erforderlich, mit Gewalt erzwingen.“ (Auszug aus einem Offiziershandbuch von 1780)
- „Wenn eine schwierige Angelegenheit zu entscheiden ist, rufe der Abt alle Brüder zusammen und teile mit, um was es sich handelt. Hat er den Rat der Brüder vernommen, so überlege er bei sich und tue dann, was er für zuträglich hält. Dass alle zur Beratung gerufen werden, bestimmen wir deshalb, weil der Herr oft einem Jüngeren eingibt, was besser ist.“ (Mönchsregel des hl. Benedikt)
- „Führung ist das dienstliche Verhalten einer Person“ (Meyers großes Konversationslexikon 1904)
- „Führung in Organisationen ist eine zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ [4]
- „Führung ist Zusammenarbeit, so dass beiden Seiten zu höherer Motivation und Moral verholfen wird“ und „Führung ist der Austausch gegenseitiger Belohnungen“. [5]
- „Führung ist jedoch nicht nur für Leistung und Zufriedenheit verantwortlich, sondern hat auch wesentlich auf die Er- beziehungsweise Einhaltung von Werten, Normen und Leistungsstandards zu achten. Man könnte auch sagen, Führung hat eine strukturerhaltende, integrative, identitätsstiftende, realitätsdefinierende und anpassende Funktion.“ [6]

Wenn ein gemeinsamer Kern – der vielen verschiedenen Definitionen und Betrachtungsweisen – herausgearbeitet wird, kann ein Konsens darin gesehen werden, dass es sich bei Führung um einen sozialen Beeinflussungsprozess handelt, in dem das Verhalten von Menschen zielorientiert unter den Bedingungen einer Organisation gelenkt wird [7].

1.1.3 Strategische Erfolgsposition

Der von Pümpin (1982) entwickelte Führungsstil betont die Notwendigkeit der Abstimmung von Strategie, Kultur und Führungssystemen (Misfit-Analyse). Unter Erfolgsposition ist eine in einer Unternehmung durch den Erwerb von Fähigkeiten bewusst geschaffene Voraussetzung zu verstehen, die es diesem ermöglichen soll, im Vergleich zur Konkurrenz überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen. Sie darf von der Konkurrenz nicht ohne weiteres kopierbar sein und muss auf Voraussetzungen basieren, welche von hoher Zukunftsträchtigkeit sind (strategische Grundhaltung). Um ihren langfristigen Erfolg zu sichern, müssen alle führungsrelevanten Systeme auf den Ausbau der strategischen Erfolgsposition ausgerichtet werden: Machtzentren, Mitarbeiterentwicklung, Berichtswesen, Strategien, Planung, Disposition, Organisation, Führungsstil, Managementeinsatz und Arbeitsmethodik [8].

1.1.4 Klassifikation von Führungsstilen

Ein Führungsstil ist die typische Art und Weise des Verhaltens von Vorgesetzten gegenüber einzelnen Mitarbeitern und Gruppen von Mitarbeitern. Führungsstile sind damit als zeitlich überdauernde und wiederkehrende Muster von Führungsverhalten zu begreifen, welche situativ in sich konsistent sind [9].

Aufgrund gewachsener Komplexität vieler Aufgaben ist eine Arbeitsteilung unumgänglich, dabei setzt jeder Einzelne seine Stärken entsprechend seiner Möglichkeiten ein [10].

Viele erforderliche Tätigkeiten müssen koordiniert werden, dies erfolgt in einem Betrieb durch Führungsmaßnahmen, die einen geeigneten Willen zur Führung voraussetzen. Der Wille ist an einer konkreten Person gebunden, kann aber auch abweichen und sich in verschiedenen Strukturen fest machen [11].

Beispielhaft werden einige Stile folgend zusammengefasst beschrieben, die als häufig in der Literatur angewendet werden.

Die Theorie Z

Sie basiert auf einem durch Ouchi (1981) durchgeführten Vergleich der Führung in amerikanischen und japanischen Unternehmen mit dem Ergebnis, dass die erfolgreichen amerikanischen Unternehmen in ihrem Führungsstil den japanischen sehr nahekommen. Unternehmen vom Typ Z zeichnen sich durch eine etablierte und homogene Unternehmenskultur aus. Ouchi schlägt darauf aufbauend ein 13-Stufen-(Organisations-)Entwicklungsmodell zu einer Organisation vom Typ Z für die weniger erfolgreichen amerikanischen Unternehmen vor. Dabei zielt er auf Umorientierung der Aufmerksamkeit bei menschlichen Beziehungen in der gesamten Organisationsgemeinschaft ab [12].

Das 7F-Modell (7-S-Modell)

Der von McKinsey (Pascale und Athos, 1981) entwickelte Führungsstil weist auf die Notwendigkeit hin, dass es zur Erreichung der Unternehmensziele folgende ‚7F‘ optimal zu nutzen und aufeinander abzustimmen gilt: Führungsstrategie, Führungsfähigkeiten, Führungssystem, Führungsstil, Führungsstruktur, Führungsziele/Leitmotive sowie das Ziel- und Wertesystem der Führungskräfte.

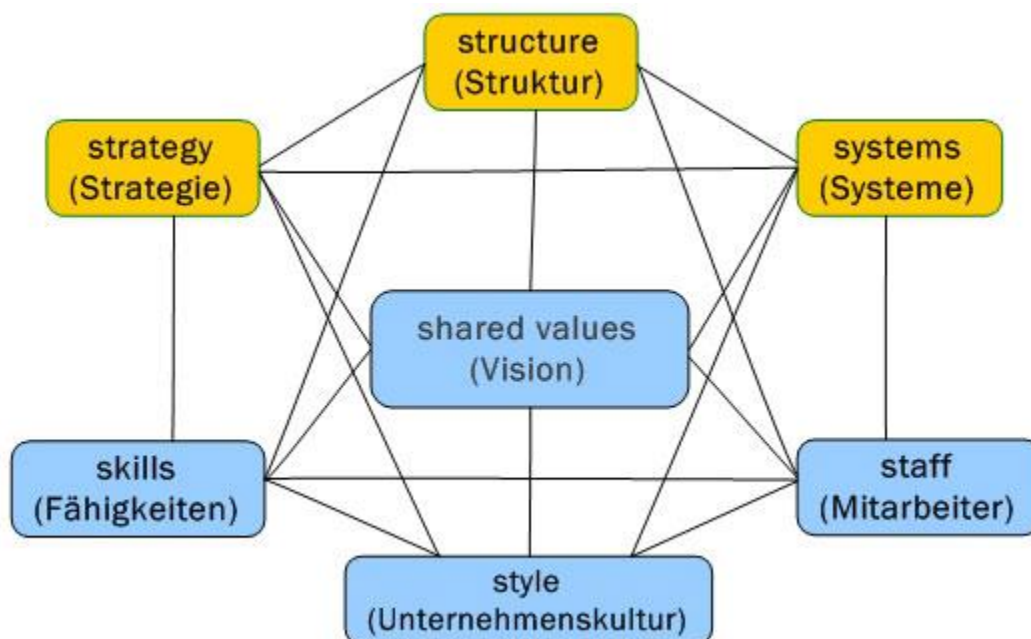


Abbildung 1: 7-F Modell (7-S-Modell)

Dabei gibt es keine allgemeinverbindliche Lösung; vielmehr muss jedes Unternehmen ein eigenes und nur für sich selbst ‚optimales‘ 7F-Profil entwickeln.

Führungsstile nach Tannenbaum/Schmidt

Nach Tannenbaum/Schmidt wird, wie in Abbildung 2 ersichtlich, in vier konkrete Führungsstile unterschieden. Vom autoritären bis hin zum kooperativen Führungsstil ist der Zusammenhang mit dem Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten versus der Gruppe dargestellt.

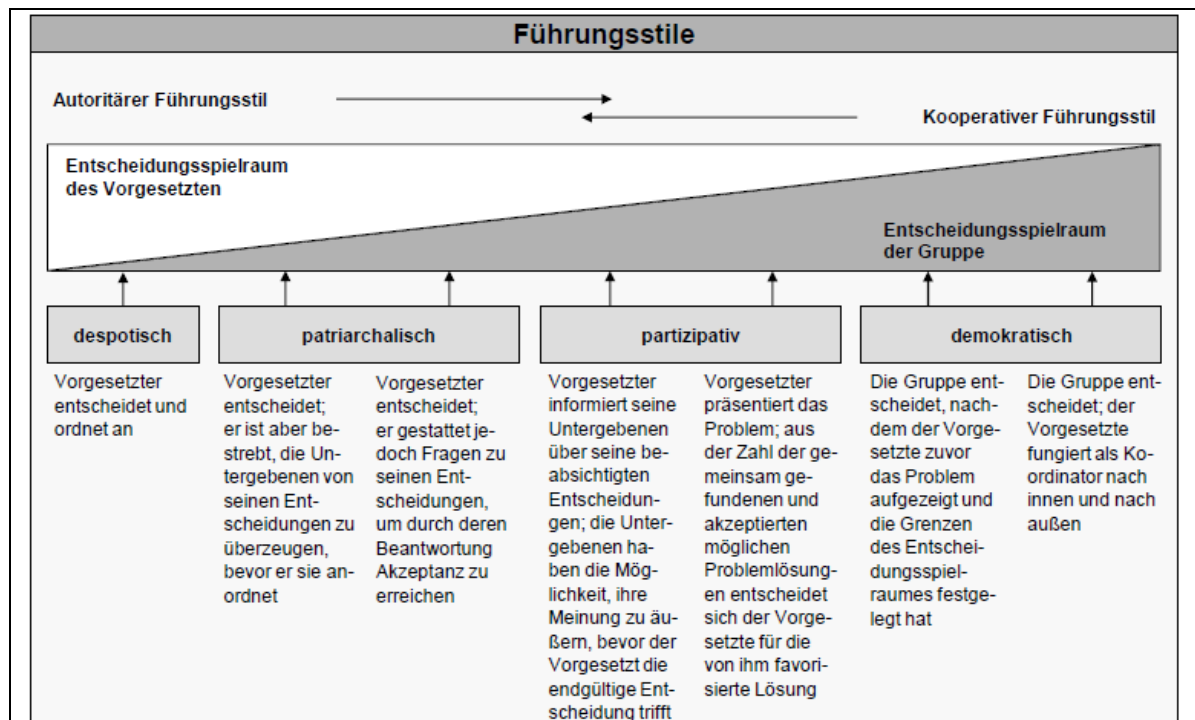


Abbildung 2: Führungsstile (Tannenbaum/Schmidt)

Zahlreiche literarische Prägungen orientieren sich an diesem Führungsstil-Modell, sodass die Grundvoraussetzungen auf diesem Modell basieren. Daher kommt auch die Entscheidung, dieses Modell als Ansatz für weitere Untersuchungen im Zuge dieser Arbeit zu verwenden.

Additiver versus multiplikativen Führungsstil

Im Allgemeinen können Führungsstile additiv oder multiplikativ beschrieben werden. Der additive Chef zieht alles an sich und traut niemandem. Der Chef wird immer unwichtiger, sein Beitrag wird immer geringer. Alles geht über seinen Tisch, er traut niemandem und ist überzeugt, alles besser zu wissen und zu können. Es handelt sich dabei um sehr tiefgehende Überzeugungen, die letztlich aus Angst und innerer Unsicherheit kommen.

Multiplikative Führung setzt bei den Menschen an und ermöglicht ihnen, deren eigene Leistung zu steigern. Es handelt sich um eine immer stärkere Involvierung der Mitarbeiter, deren

Kompetenzen permanent wachsen und deren innere Reibungsverluste immer geringer werden [13].

Transformationale Führung

Die transformationale Führung hat zum Ziel, die Transformation der Mitarbeiter zu entwickeln, im Sinne der Transformation von Werten und Zielen. Diese zeichnet sich durch die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern durch psychologische Prozesse, wie zum Beispiel Coaching und Mentoring aus. Gemäß Frey et al. existiert eine enge Verbindung zwischen Sinn- und Visionsvermittlung sowie der Kreativität und der Motivation, um Innovationsinitiativen umzusetzen [14]. Je größer die positive Ausstrahlung, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter innovationsrelevante Normen und Werte, die von der Führungskraft vorgelebt werden, internalisieren [15]. Es entsteht eine Art Teamgeist, der die intrinsische Motivation stärkt, welche unkonventionelle Lösungsmethoden finden.

Kontinuum-basierende Führung

Die Kontinuum-basierende Führung ermöglicht dem Einzelnen und der Gruppe als Ganzes eine enorme Leistungssteigerung, ohne die normalerweise damit verbundene Ausbeutung menschlicher Ressourcen. Die Kontinuum-basierende Führung hat als Grundlage die Ansicht, dass das, was dem altüberlieferten Kontinuum der menschlichen Gattung entspricht, insofern es den Neigungen und Erwartungen angemessen ist, mit denen wir uns als Menschheit entwickelt haben. Das menschliche Sozialverhalten prägt sich unter erwarteten Einflüssen und Beispielen aus, welche die Gesellschaft ihm vermittelt. Angeborene Antriebskräfte veranlassen das Kind auch zu tun, was seine Mitmenschen seiner Beobachtung nach von ihm erwarten; und jene geben ihm zu erkennen, was sie ihrer Kultur gemäß erwarten. Lernen ist ein Vorgang, bei dem Erwartungen auf bestimmte Arten von Informationen erfüllt werden [16].

Die Leistung basiert auf Selbstrealisation und verbraucht keine Substanz, sondern baut sie im Gegenteil auf. Herausragende Führungspersönlichkeiten wenden sich daher immer den Menschen zu. Führung ist stets menschenbezogen [17].

Weiterführend werden zwei zentrale Elemente der Kontinuum-basierenden Führung, Flow-Zustand sowie Flow im Zusammenhang mit Führung, beschrieben.

Flow und Führung

Eine der grundsätzlichen Meta-Voraussetzungen für Flow ist Kontinuum-basierende Führung, weil diese die notwendigen Voraussetzungen für Flow herstellt. Führung stellt nicht direkt Flow her, sondern schafft die Voraussetzungen dafür. In einer Kontinuum-basierend geführten Gruppe entsteht Flow automatisch und leicht. Sie erzeugt Sicherheit und Zugehörigkeit in Kombination mit einem intensiven Bedürfnis, etwas beizutragen und sich damit zu verwirklichen. Im Flow-Zustand werden innerhalb unseres Bewusstseins Denken, Fühlen, Wollen und Tun synchronisiert. Es ist, als fände das Wesen des Menschen die genaue innere Eigenfrequenz, in der sich die zur Verfügung stehende Energie aufschaukelt und erstaunliche Höhen erreichen kann. Die im Alltagsbewusstsein ständig vorhandenen Zweifel und Ängste sind nicht präsent und bremsen die Energie daher auch nicht [17].

Führungspersönlichkeiten kümmern sich nicht direkt um die anliegenden Probleme. Sie sorgen dafür, dass die Menschen um sie herum immer fähiger werden, die Probleme selbst zu lösen. Es erfordert die Pflege des Zusammenhalts in der Gruppe gerade dann, wenn kein Problem anliegt. Nur unter diesen Umständen kann der Alltag stressfrei besprochen werden und das Verhältnis unter den Mitarbeitern gefestigt werden. Jede Gruppe muss für sich langsam das Vertrauen aufbauen, dass Kontinuum-orientierte Führung allen dient, der gesamten Gruppe. Im Gegensatz zur Führung über Druck und über Zuckerbrot und Peitsche spricht diese den Kern unseres Wesens an, den Wunsch nach einer individuellen Spur im Sand, an der man jedes Individuum erkennen und sich später einmal erinnern kann.

Kontinuum-basierende Führung stellt ohne besondere Absicht von selbst die Voraussetzungen für Flow her. In Synchronität stellt Kontinuum-basierende Führung das Tun, und Flow das Ergebnis dar. Wer die Regeln der Kontinuum-basierenden Führung beherrscht, führt seine Teams in Flow.

Anforderungen an Flow für eine Einzelperson:

1. Selbstrealisation (versus Aufgabenerfüllung).
2. Konzentration auf das aktuelle Tun (erfordert Sicherheit und die Freiheit von Sorgen um die eigene Person und das eigene Ansehen).
3. Das Erleben von Bedeutung im Tun (durch klare und bedeutsame Ziele).
4. Stimmigkeit zwischen Kompetenz und Anforderungen (siehe Abbildung 3).

Ergänzende Anforderungen an Flow für eine Gruppe:

5. Wahrnehmung der eigenen Person als ein wesentliches Mitglied der Gruppe.
6. Wahrnehmung von Bedeutung in dem was man für die Gruppe tut.

In der folgenden Abbildung wird der Flow-Zustand als Übersicht dargestellt, welches das Ziel der Kontinuum-basierenden Führung ist.

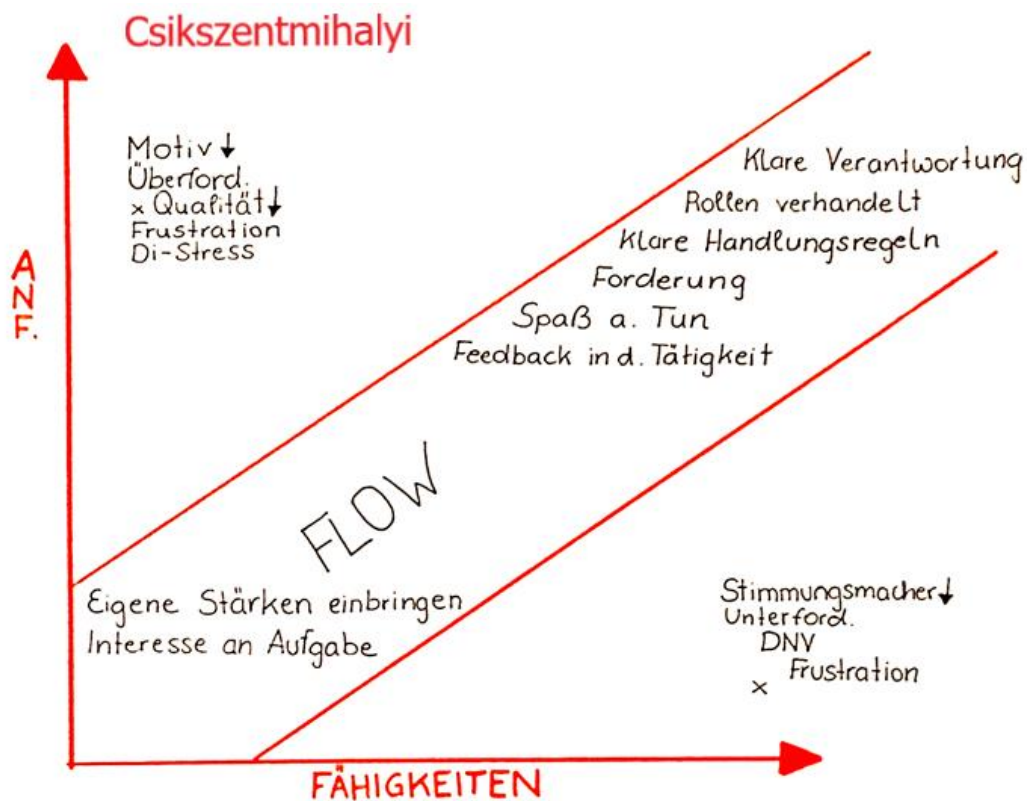


Abbildung 3: Das Flow-Prinzip (Eigene Ausführung nach Csikszentmihalyi)

Je nach Einordnung der Anforderungen – in Kombination mit den jeweiligen Fähigkeiten – ist eine Anpassung dieser beiden Faktoren notwendig.

Wenn die Anforderungen zu hoch und die Fähigkeiten zu niedrig sind, entsteht Überforderung und Frustration, sodass die Aufgaben nicht erledigt werden können, da Di-Stress beim Mitarbeiter entsteht.

Wenn die Anforderungen zu niedrig und die Fähigkeiten zu hoch sind, entsteht Unterforderung und die Stimmung geht ins Negative – Langeweile entsteht.

Zentral ist, dass die Anforderungen ein Stück weit über die Fähigkeiten und Kompetenzen vereinbart werden. Dadurch entsteht Flow. So können Ziele mit höherem Bemühen erreicht werden und die Mitarbeiter sind automatisch im Flow. Dieser ist zu erkennen, wenn Interesse an der Aufgabe besteht, eigene Stärken eingebracht werden, Feedback in der Tätigkeit

herrscht, Spaß am Tun gegeben ist, sowie klare Rollen, Verantwortungen und Handlungsregeln vereinbart werden.

Kontinuum-basierenden Führung verteilt die Freude am Tun entsprechend den Fähigkeiten der Teammitglieder. Dazu ist es von zentraler Bedeutung, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder zu kennen und diese je nach Bedarf zu fördern und zu fordern.

Der zentrale Leitsatz für den Erfolg eines Teams lautet:

Wenn die für eine Aufgabe richtigen Menschen in der richtigen Stimmung zusammenwirken, dann ist im positiven Sinne alles möglich.

Dieser Satz kombiniert zwei Voraussetzungen zu einem Ergebnis:

- Die für die Aufgabe ‚richtigen‘ Menschen, und
- Die ‚richtige‘ Stimmung

führt zu herausragenden Ergebnissen.

Im Kontinuum leisten alle Teammitglieder ihren einzigartigen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg der Gruppe. Es profitieren alle Seiten. Die Gruppe profitiert, weil durch den Flow-Zustand alle Mitglieder am Optimum ihrer Leistungsfähigkeit operieren, wenn es für bestimmte Zeit sein muss, dann sogar am Maximum. Durch den Wegfall der Reibungsverluste in und zwischen den Menschen wird kaum Energie vergeudet. Die Energieeffizienz ist optimal. Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe ist stark, weil jeder Einzelne durch seinen Beitrag wesentlich ist.

Das einzelne Mitglied profitiert, weil Selbstrealisation ein eigenständiger Wert ist. Das perfekte Funktionieren des eigenen Wesens wird als äußerst angenehm empfunden. Die reibungslosen inneren Abläufe erhöhen die Selbstwahrnehmung und damit auch das Selbstvertrauen. Im durch Kontinuum-basierende Führung ausgelösten Gruppen-Flow kommt noch das starke Gefühl der Verbindung dazu, welches durch das intensive Miteinander entsteht.

Dazu kommt es für beide Seiten zu einem sicheren Wachstum aller. Die Mitglieder wachsen durch ihren eigenen individuellen Beitrag. Er macht das einzelne Mitglied stolz. Der vom Einzelnen empfundene eigene Wert hängt ganz stark von diesem geleisteten Beitrag und viel

weniger vom erhaltenen Betrag ab. Geben ist offenbar tatsächlich seliger denn Nehmen. Durch dieses Wachstum der Mitglieder wächst naturgemäß auch die Gruppe.

Welchen Beitrag der Einzelne leistet, das definiert die Gruppe. Keinesfalls muss es immer um ein bestimmtes Tun mit einem bestimmten Ergebnis gehen. Sein stellt sich als viel wichtiger heraus als Tun.

Damit eine Gruppe in den Flow kommen kann, ist es wichtig, die Führung zu etablieren.

Zum Etablieren von Führung gibt es mehrere Anlässe:

- Immer am Anfang, wenn sich eine Gruppe bildet.
- Wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe ändert.
- Wenn sich die Führungsstruktur ändert.
- Wenn die Person an der Spitze wechselt.
- Wenn Respekt und Disziplin nachlassen.

Durch das Etablieren von Führung kehrt Ruhe in ein Team ein. Die Regeln sind klar und dadurch auch die Grenzen für jeden Einzelnen. Im Normalfall ist dieses Etablieren ein zwangloser Schritt, der reibungslos abläuft.

Diese Art von Führung ist getragen vom Wunsch nach dem Wohl der Gruppe und der in ihre versammelten Mitglieder. Kontinuum-basierende Führung beruht immer auf diesem Wunsch nach gemeinsamem Erfolg. Es sind zwei Erkenntnisse, um beim Etablieren von Führung zu unterstützen:

1. Die Führungskraft etabliert Kontinuum-basierende Führung nicht zum eigenen Wohl oder aus Machtgründen, sondern zum Wohle des betreffenden Menschen und des ganzen Teams.
2. Die Führungskraft weiß, dass Führung nicht permanent etabliert werden muss, sondern im Gegenteil. Wenn Führung in Form einer akzeptierten Hierarchie etabliert ist, dann funktioniert diese weitgehend von selbst.

Diese Gruppe braucht wenig Anweisungen und wenig Kontrolle. Es sind kaum Konflikte zu schlichten. Es braucht kaum irgendeine Form von Ermahnungen. Das sind alles Anforderungen, die bei fehlender oder Nicht-Kontinuum-basierender Führung durch Macht und Angst unverzichtbar erscheinen.

Probleme im Team oder mit einem Mitglied des Teams liegen häufig nicht an diesem Mitglied, sondern in mangelnder Führung begründet. Für die Stimmung im Team ist der Alpha verantwortlich. Dies gilt auch dann, wenn die schlechte Stimmung ganz klar von einem bestimmten Mitglied der Gruppe ausgeht, denn auch für die Auswahl des Teams ist der Alpha zuständig. Die Stimmung im Team ist permanent zu beobachten. Jedes Anzeichen von Respektlosigkeit, mangelnder Disziplin, Streit, von schlechter Laune, von Neid, Eifersucht, Unlust, Sorge, Angst und Zweifel muss zumindest am Rande des Bewusstseins aufgefangen werden. Das bedeutet nicht, dass immer sofort darauf reagiert werden muss. Aber es muss für den Alpha so wichtig sein, dass eine Art von Alarmglocken in ihm sofort anschlägt, wenn solche Erscheinungen sich ankündigen. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten reagieren sehr empfindlich auf Veränderungen in ihrer Umwelt. Schwache Chefs dagegen nehmen gar nichts wahr. Sie sind auf die Arbeit fixiert und alles andere empfinden sie als Ablenkung.

Als Grundvoraussetzung ist Sicherheit notwendig. Innerhalb des Teams müssen die Rolle, Bedeutung und Aufgabe sicher sein und Respekt und Disziplin herrschen. Es genügt nicht, eine Jobbezeichnung zu vergeben und zu betonen, wie wichtig der Job ist. Es muss klar sein, welches Ziel damit erreicht werden soll. Erst dadurch wird klar, wie wichtig die Rolle ist. Es muss den Teammitgliedern klar gemacht werden, welche Auswirkungen die Tätigkeit beim Kunden hat. Respekt und Disziplin werden als Wertschätzung erlebt. Menschen in einem respektvollen Klima erleben sich als angenommen, als geschätzt, als wertvoll. Sie entwickeln dadurch Selbstvertrauen und damit setzt sich eine Entwicklung in Gang, die erstaunliche Ergebnisse ermöglicht.

Neben der Sicherheit ist Werte- und Zielorientierung die zweite Dimension. Für das Tagesgeschäft müssen die Ziele auf verständliche Weise auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Es geht in der Regel darum, was das einzelne Mitglied des Teams für das Team tun kann. Menschen wollen unterstützt werden und sie wollen unterstützen. Es müssen sich folgende Fragen gestellt werden:

- Was kann die Produktion für den Vertrieb tun?
- Was kann der Vertrieb für die Produktion tun?
- Was kann die Buchhaltung für den Vertrieb tun?
- Was kann der Vertrieb für die Buchhaltung tun?
- Und vieles mehr.

Die Beiträge der einzelnen Teammitglieder sind zwar insgesamt am großen Ganzen auszurichten, ihre Bedeutung muss aber daran gezeigt werden, was der Einzelne direkt für jemanden tun kann, der zum Team gehört. Im Endeffekt geht es darum, was können alle im Team für den Kunden tun. Wenn jeder Einzelne seinen Job besser, leichter und effizienter macht, dann wird genau dieses übergeordnete Ziel erreicht: der Kundennutzen wird maximiert, auf welchen der Alpha den Fokus legen muss.

Motivation lebt von Rückmeldungen. Es hat sich gezeigt, dass es äußerst hilfreich ist, wenn jede Abteilung immer wieder einmal Rückmeldungen erhält, wo sie wie geholfen haben oder helfen könnten. Dabei können auch die Werte erläutert, vertieft und verankert werden, welches in einem schrittweisen Prozess nebenbei möglich ist [17]. Um kontinuierlich Flow-Erfahrungen zu machen, muss die Führungskraft sein Interesse und seine Wissbegierde immer weiter kultivieren, auf ein breites Spektrum von Gelegenheiten reagieren und möglichst viele Fähigkeiten ausbilden [20].

Doppelte Antriebskraft:

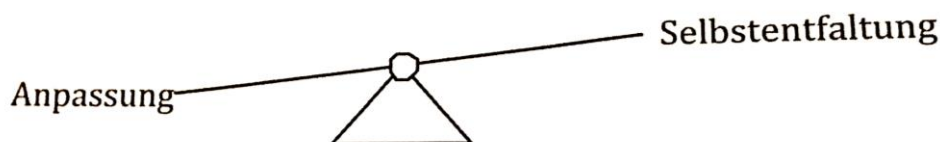


Abbildung 4: Integrität des Führungsstils (Mourier)

Man kann sagen, dass Mitarbeiter in diesen Optimal-Zuständen wissen, was sie wollen und warum sie etwas tun. Das fühlt sich sinnvoll und entwickelnd an. In Abbildung 4 ist ersichtlich, wie Selbstvertrauen erzeugende Handlungen aus einem persönlichen Selbstsein entspringen können. Das Modell zeigt eine Fokussierung des ganzen Selbst, die durch ein Handeln aus sich selbst heraus erklärt wird. Das erzeugt Flow, Spitzenleistungen und Engagement. Um das zu erreichen, müssen die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter anfangen, sich selbst und das Selbstsein zu wählen [21].

Flow-Zustand

In der Kontinuum-basierenden Führung ist Flow die Basis. Flow ist kein Zustand, der gelernt werden kann, er ist ein natürlicher Zustand des Geistes, in den das Bewusstsein leicht und gerne hinüberwechselt. Im Flow wird Leistung nicht als Pflicht empfunden, sondern als Selbstrealisation, als Manifestation der ansonsten nicht umgesetzten Potenziale. Diese Selbstrealisation ist eine der stabilsten Glücksquellen, die es gibt.

- Wer das, was er kann und mag, tun darf, leistet einen bedeutenden Beitrag zu einem persönlich glücklichen Leben.
- Wer das, was er kann, auch noch gut macht, am besten so gut wie möglich, vervielfacht die Wirkung, weil die Selbstrealisation dann noch ausgeprägter ist.
- Wer sich dann mit diesem Beitrag als geschätztes und wesentliches Mitglied einer Gruppe fühlen darf, der ist kaum noch aufzuhalten.

Mit diesen einfachen Anforderungen zur Entstehung und Vertiefung von Glück sind einige der Voraussetzungen für Flow bereits umrissen:

1. Kompetenz, in dem was man tut,
2. ein Ziel, das es erlaubt, das Ergebnis dieses Tuns als wesentlich einzuordnen, weil es einen selbst und die Gruppe diesem Ziel näherbringt und
3. das Wissen, dass man als Gruppenmitglied geschätzt wird,

sind Elemente des Flow-Erlebnisses, damit Menschen von selbst in den erwünschten Zustand fließen [18].

Die Definition von erfolgreich ist: der Welt etwas beizusteuern und dabei glücklich zu sein. Man muss das genießen, was man tut. Man wird nicht gut darin sein, wenn man es nicht genießt. Zweitens muss man das Gefühl haben, dass man etwas Wertvolles beiträgt. Wenn eines dieser Dinge fehlt, mangelt es bei der Arbeit an Sinn [19].

Fordern- und Fördern-Matrix

Im Zuge der Kontinuum-basierenden Führung wird eine zentrale Methode in den Vordergrund gestellt, welche es den Führungskräften ermöglicht, ihre Mitarbeiter zu unterstützen als auch weiter zu entwickeln. Diese wird ‚Fordern und Fördern‘ genannt und betont die Wichtigkeit, welche Bedeutung die Kombination beider Dimensionen zukommt. Nur zu fördern ist als Überförderung zu werten.

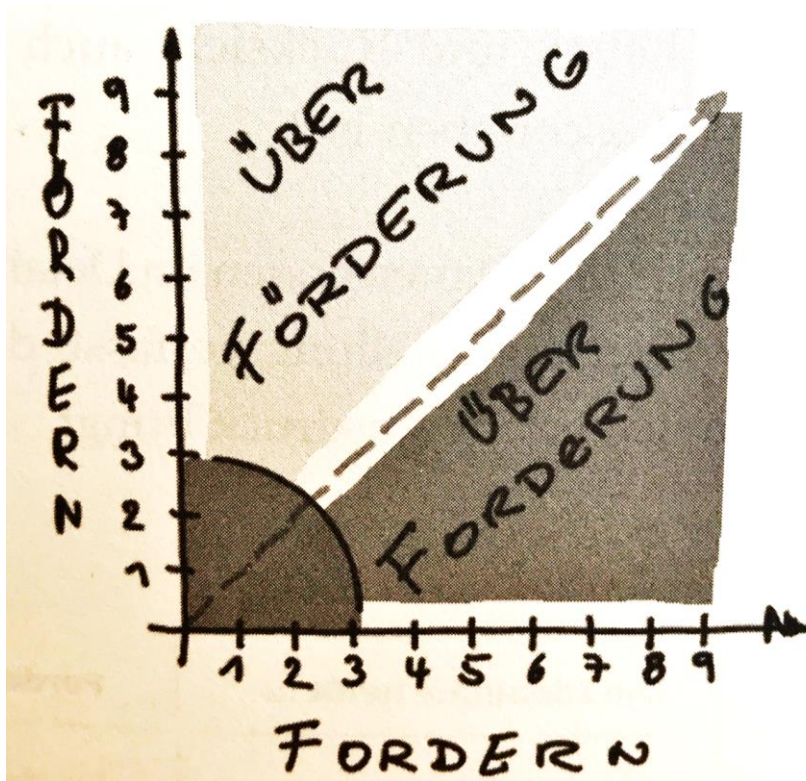


Abbildung 5: Fordern- und Fördern-Matrix (Winterheller)

Nur zu fordern ist immer Überforderung. Es ist wichtig zu erkennen, dass eine einseitige Entwicklung der eigenen Verhaltensweisen in Richtung einer der beiden Dimensionen allen Beteiligten schadet. Niemand, weder Förderer noch der Forderer auch nicht die von diesem Verhalten Betroffenen entwickeln sich optimal.

| Fördern heißt... | Die Ideallinie heißt... | Fordern heißt... |
|---|---|--|
| ... für den Anderen etwas tun | ... für mich und den Anderen etwas tun | ... für mich etwas tun |
| ... auf die Interessen des Anderen Rücksicht nehmen | ... auf die eigenen und die fremden Interessen ausgewogen Rücksicht zu nehmen | ... auf meine eigenen Interessen Rücksicht nehmen |
| ... der Andere bekommt etwas von mir | ... beide Partner geben und beide bekommen etwas | ... ich bekomme etwas vom anderen |
| ... ich bin stark und belastbar | ... wir beide sind vielleicht nicht gleich belastbar, aber jeder von uns kann und muss zur Lösung etwas beitragen | ... der Andere hält viel mehr aus als er bereit ist zu leisten |

Tabelle 1: Gegenüberstellung von Denkmustern beider Dimensionen

Wie in Tabelle 1 ersichtlich, können die beiden Dimensionen unterschiedliche Denkmuster zum Ausdruck bringen.

Die Ideallinie, die ausgewogene Kombination beider Denkmuster, bevorzugt keine der beiden Gesprächsparteien, weder sich selbst noch andere. Nur wenn beide gewinnen, ist es eine dauerhafte Lösung, die für beide Parteien Zufriedenheit stiftet.

| Wenn Sie fördern, dann... | Wenn Sie die Ideallinie verfolgen, dann... | Wenn Sie fordern, dann... |
|--|--|---|
| ... verlangen Sie etwas von sich selbst | ... verlangen Sie von sich und vom Anderen etwas | ... verlangen Sie etwas vom Anderen |
| ... hören Sie dem Anderen zu | ... hören Sie auf die Stimme des Anderen und auf ihre eigene innere Stimme | ... hören Sie sich selbst zu |
| ... schätzen Sie den Anderen | ... schätzen Sie sich selbst und den Anderen | ... schätzen Sie sich selbst |
| ... haben Sie Verständnis für den Anderen | ... haben Sie für den Anderen und für sich selbst Verständnis | ... haben Sie Verständnis für Ihre eigene Position |
| ... sind Sie eher konfliktscheu und halten sich heraus | ... suchen Sie eine Lösung, mit der der Andere und auch Sie selbst zufrieden sein können | ... sind Sie nicht konfliktscheu und sagen Ihre persönliche Meinung |
| ... geben Sie Mut | ... zeigen Sie dem Anderen durch Ihren eigenen Mut, dass es gut ist, Mut zu haben | ... haben Sie Mut |
| ... trauen Sie sich etwas zu | ... halten Sie weder sich noch den Anderen für über- oder unterlegen | ... trauen Sie dem Anderen etwas zu |

Tabelle 2: Gleichwertigkeit von Fordern und Fördern

Die Ideallinie aus Fordern und Fördern vermeidet eine Entwicklung, die Wachstum und Potential hemmt. Die Ideallinie zeigt dem Gesprächspartner, dass man ihn für gleichwertig hält. Aus der Tabelle 2 ist das ersichtlich.

Der konstruktive Quadrant der Fordern- und Fördern-Matrix macht es möglich, dass sich Führungskräfte in einer konstruktiven Weltsicht bewegen. Alle Menschen mit dieser Weltsicht wollen etwas aufbauen:

- Fördern kommt aus dem intensiven Drang, anderen Menschen zu helfen. Je weiter oben auf der Förderachse, desto ausgeprägter ist dieser innere Antrieb.
- Fordern heißt, auf Leistung und Ergebnisse zu achten. Je weiter rechts in der Abbildung 6 ersichtlich, desto ausgeprägter ist diese Tendenz. Forderer sind mit anderen Menschen selten wirklich zufrieden. Sie wissen, dass immer noch etwas mehr geht, sie sehen immer noch Leistungsreserven.

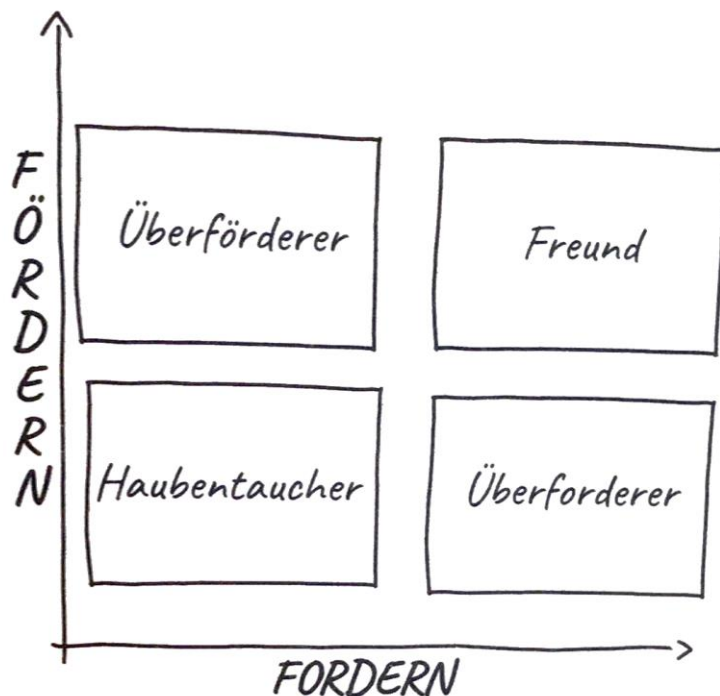


Abbildung 6: Konstruktiver Quadrant (Winterheller)

Die Einteilung des konstruktiven Quadranten in der Abbildung 6 lassen folgenden Ausblick auf die vier Kategorien zutreffen:

- Überförderer: ‚du kannst das‘ und ‚ich mach das für dich‘ → sie sind mit Begründungen zufrieden.
- Überforderer: ‚mach das‘ -> Ergebnisse zählen, keine Ausreden.
- Haubentaucher: ‚du arbeitest‘ → Kümmern sich nicht um andere, sie schweigen lieber. Die Ablehnung von eigenen aktiven sozialen Kontakten prägt sie, dadurch verbrauchen sie Energie des Teams.

- Freund: Sehen Ursache und Zusammenhänge. Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung dafür, anderen Menschen komplexe Aufgaben anzuvertrauen. Vertrauen führt dazu, dass eine Führungskraft Ziele und nicht mehr bloße Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter weitergibt. Vertrauen führt zum multiplikativen Führungsstil. Freunde agieren auf Gleichwertigkeit und kombinieren beide Strategien: Fordern und Fördern [22].

Mit dieser Matrix können Führungskräfte ihre Mitarbeiter und sich selbst zuordnen und anhand dessen eine Strategie wählen, wie sie diejenigen Mitarbeiter führen und entwickeln. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu Freunden zu entwickeln.

Inwiefern die innovativen Unternehmen welchen beziehungsweise diesen Führungsstil anwenden, wird im empirischen Teil im Abschnitt 1.2. behandelt.

Im Folgenden werden die Innovationsbegriffe beschrieben, um weitergehend die Korrelation zu behandeln.

1.1.5 Innovation

Im heutigen wirtschaftlichen Umfeld besteht Einigkeit darüber, dass nur innovative Akteure langfristig Erfolg finden. Kein Gewerbetreibender oder Dienstleister kann sich erlauben – egal in welcher Branche und Größe des Betriebes – nicht innovativ zu sein. Selbes gilt für alle Bereiche eines Industrieunternehmens.

Der Begriff ‚Innovation‘ wird als eine für das Unternehmen relevante Neuerung verstanden. Dieser Untersuchung liegt der subjektive Innovationsbegriff der betriebswirtschaftlichen Perspektive zugrunde, das heißt die Perspektive erweitert sich von der des Individuums auf die des Systems, in dem das Subjekt sich bewegt [23].

Für die Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen kann folgendes festgehalten werden:

Bisher liegt *kein geschlossener, allgemein gültiger* Innovationsansatz beziehungsweise keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition vor. Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die *Merkmale:*

(1) *Neuheit* oder *(Er-)Neuerung* eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System und

(2) *Veränderung* beziehungsweise *Wechsel* durch die Innovation in und durch die Unternehmung, das heißt Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden [24].

Der Begriff Innovation wird von verschiedenen Autoren weiters unterschiedlich interpretiert. Andere sehen Innovation als einen Prozess, der Gegebenheiten verändert, wieder andere stellen die wirtschaftliche Nutzungsmöglichkeit einer neuen Idee in den Vordergrund, um dann von ‚echter‘ Innovation zu sprechen.

Die Firma 3M – als Erfinder der Post-It als Innovationstreiber weltweit bekannt – definiert Innovation folgenderweise: „Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt“ [25].

Alle Definitionen haben in einem ersten Schritt eine neue Idee, die erfolgreiche Umsetzung dieser und das zusätzliche Schaffen von Wertschöpfung gemeinsam.

Innovationsarten

Es gibt Grundtypen der Innovation, welche Produkte und Dienstleistungen beinhalten.

Am Beginn stehen die Produktinnovationen, bei welchen die Dienstleistungen oder Produkte eines Unternehmens entwickelt oder massiv verbessert werden. Bei Prozessinnovationen steht die Verbesserung von Abläufen für den Kunden im Mittelpunkt.

Beispielweise wird bei Produkten oder Dienstleistungen schneller, günstiger oder besser hergestellt werden. Bei Marktinnovationen werden neue Märkte identifiziert und erschlossen oder auch in bestehenden Märkten neue Geschäftsfelder bearbeitet. Weiters besteht auch massives Innovationspotential bei Sozialinnovationen, die Veränderungen im Personal-, Organisations-, Rechts- oder Zwischenmenschlichen-Bereich betreffend und durch Organisationsveränderungen wird ein Mehrwert geschaffen [26].

Innovationsprozess

Ein definierter Prozess für Innovationen wird aufgesetzt, um regelmäßig und erfolgreich neue Ideen umzusetzen. Ein strukturierter Innovationsprozess unterstützt dabei, neue Ideen zu finden und zu realisieren. Zu den Phasenmodellen gibt es in der Wissenschaft mehrere Modelle, die sich auch über den Zeitverlauf massiv verändert haben.

In den 50-iger Jahren des letzten Jahrhunderts war das Technology-Push-Modell, bei welchem der Aufbau von Produktionskapazitäten sowie von Forschungs- und Entwicklungsfähigkeiten im Mittelpunkt stand, weitgehend anerkannt. Dieses wurde in den 70-iger Jahren durch das Market-Pull-Modell, infolge der Implikation der Wirtschaftskrise ersetzt [27].

Verschiedene Modelle wurden erstellt, doch wie in Abbildung 7 ersichtlich, kann das Basismodell für einen Innovationsprozess in sechs Phasen unterteilt werden:

1. Erforschung eines Gebietes (Kernfrage stellen),
2. Wirtschaftlichkeitsanalyse (Geschäftsmodell entwickeln),
3. Grobbewertung (Ideen bewerten),
4. Produktentwicklung (Umsetzung planen),
5. Marktuntersuchung (Schutzrechte beantragen),
6. Vermarktung (Markteinführung umsetzen) [28].



Abbildung 7: Basismodell eines Innovationsprozesses (eigene Ausführung)

In weiteren Modellen wird nach der Ideengenerierung von Vor- und Detailanalyse gesprochen, im Anschluss kommt es zur Entwicklung, Tests sowie Produkt- und Markteinführung. Die inhaltlichen Schritte der einzelnen Phasen sind durchgehend ähnlich [29].

Grundtypen von Innovationsprozessen

Ein Innovationsprozess ist eine Folge von Tätigkeiten, beginnend mit der Ideengenerierung bis zur Vermarktung einer Innovation, der zur Vereinfachung der Betrachtung in einzelne Phasen zerlegt wird. Trotz der Unmöglichkeit der exakten Abgrenzung und der zahlreichen Variationen einzelner Phasen sind Phasenmodelle für die Auseinandersetzung mit dem Innovationsprozess sehr hilfreich. Allerdings gibt es eine Vielzahl von Innovations-Prozessmodelle, die in vier Grundtypen unterteilt wurden.

Die Unterteilung ist dabei weniger an Details in den einzelnen Prozessschritten orientiert, sondern betrachtet vor allem die Art der Informationsverteilung im Innovationsprozess. Hierbei wird zwischen funktional-arbeitsteilige, Stage-Gate-, parallelisierte und integrierte Innovationsprozesse unterschieden.

Funktional-arbeitsteilige Modelle sind auf Taylorsche Prinzipien zurückzuführen. Dabei sind Arbeitsteilung und Spezialisierung die bestimmenden Komponenten im Innovationsprojekt. Nach diesem Modell erledigt jede Abteilung, die in ihre Kompetenz fallenden Aufgaben. Nach Erledigung der Aufgabe wird das Projekt an die nächste Abteilung weitergegeben. Die sequenzielle Bearbeitung hat Nachteile in der Kommunikation zwischen den

Abteilungen und in deren Effizienz. Zahlreiche Schnittstellen verzögern den Kommunikationsfluss und die zielgerichtete Bearbeitung durch unterschiedliche Wahrnehmungen [23].

Stage-Gate-Modelle richten sich in ihrer Struktur nicht nach Unternehmensfunktionen, sondern nach Prozessschritten. Der Innovationsprozess gliedert sich in unterschiedliche Phasen, an denen die für die Phase relevanten Unternehmensfunktionen beteiligt sind. Ein Entscheidungsgremium kann an einem Meilenstein, Ressourcen für die nächste Phase freigeben oder das Projekt stoppen. Entscheidungskriterien und Rahmenvorgaben, welche im Vorhinein festgelegt werden, fordern die Effizienz innerhalb der einzelnen Phasen. Stellenweise ist eine parallele Bearbeitung der Phasen möglich. Jedoch kann die überwiegend sequentielle Bearbeitung zu einer Verzögerung führen, wenn nicht ausreichend Informationen für das Entscheidungsgremium bereitgestellt werden [30].

Eine Weiterentwicklung des Stage-Gate-Modells stellt das Parallelisierungsmodell dar. Dieses arbeitet auf flexibleren Einsatz der Phasen und Tore hin. Eine Überlappung der einzelnen

Phasen erhöht die Geschwindigkeit des Prozesses. Die Tore werden abhängig vom Projekt eingesetzt. Ein hohes Maß an Transparenz wird durch eine Intensivierung der Zusammenarbeit erreicht.

Überlegungen zu technischen Konzepten, Finanzplanungen und absatzpolitischen Maßnahmen werden bereits in den ersten Phasen also mit der Generierung von Ideen angedacht. Der Ansatz des Simultaneous Engineering spiegelt sich in diesem Modell wider, wobei die parallele Abarbeitung von unabhängigen Prozessen zu einer enormen Zeitersparnis führt. Bei abhängigen Prozessen beginnt der Folgeteilprozess schon während der Bearbeitung des Vorgängerprozesses. Die große Herausforderung, die sich bei der Prozessgestaltung stellt, ist das Information-Management. Der schnellen Bearbeitung stehen unsichere Informationen gegenüber, unter denen die Qualität der Ergebnisse leiden kann. Die Integration verschiedenster Unternehmensfunktionen zum gleichen Zeitpunkt führt zu einem erhöhten Koordinationsaufwand, den es zu bewältigen gilt [23].

Das Modell der integrierten Produktentwicklung ist eine Weiterentwicklung der Ansätze aus dem Simultaneous Engineering. Die Integration der relevanten Unternehmensfunktionen wird dabei in zwei Stufen unterschieden. Die externe Stufe stützt ihre Arbeit auf die Erfahrungen beispielsweise von Kunden, Kundenbetreuern und Lieferanten. In der zweiten, internen Stufe arbeiten wieder die Unternehmensfunktionen zusammen, hier soll das Zusammenspiel ständig intensiviert werden. Das Projekt wird laufend auf seine Ziele hin untersucht. Um Informationsbedarf und Informationsfluss sicherzustellen, gründet sich zu Beginn der Produktentwicklung ein multifunktionales Team,

welches über den gesamten Projektverlauf aus den gleichen Mitgliedern besteht. Sie rekrutieren sich aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, um den integrierten Ansatz zu gewährleisten [23].

Die Vorteile der Einführung des Stage-Gate-Prozesses in der Praxis liegen in der Systematisierung der sonst oft ad hoc ablaufenden Entwicklung. Der Prozess wird transparent und ein gemeinsames Verständnis wird entwickelt. Dies erleichtert sowohl die Kommunikation im Team als auch die Kommunikation mit dem Top Management. [31].

Nach den Ausführungen von Führungsstilen und Innovationen, wird im folgenden Kapitel auf die Auswahl der Systeme von innovativen Führungsstilen eingegangen.

Innovationsgrad

Unter dem Innovationsgrad versteht man „das Ausmaß der Neuartigkeit verglichen mit dem derzeit bestehenden Zustand.“ Dieser kann aus verschiedenen Perspektiven für eine Innovation bestimmt werden. Aus der Perspektive der innovierenden Organisation spricht man von hohem Neuartigkeitsgrad für die betreffende Organisation, wenn man sich mit einem derartigen zum Beispiel Leistungsangebot noch nicht beschäftigt hat und über äußerst wenig Vorwissen darüber verfügt. Aus der Perspektive der Kunden eines Marktes ist eine Innovation hochgradig neu, wenn zum Beispiel eine Produktklasse oder noch nie vorher dagewesene Nutzenpotentiale für den Anwender erschlossen werden. Technologisch betrachtet ist eine Innovation radikal neu, wenn sie auf neuester, bisher unbekannter Technologie basiert.

Am schwierigsten ist die Definition des Neuartigkeitsgrades aus der Perspektive des Umfeldes, da es sich hier um eine Vielzahl von Elementen handelt, aus deren Perspektive die Neuartigkeit für das Umfeld bestimmt werden kann. Für radikale Innovationen gilt, dass auch der Neuartigkeitsgrad der Innovation für das Umfeld erheblich ist [23].

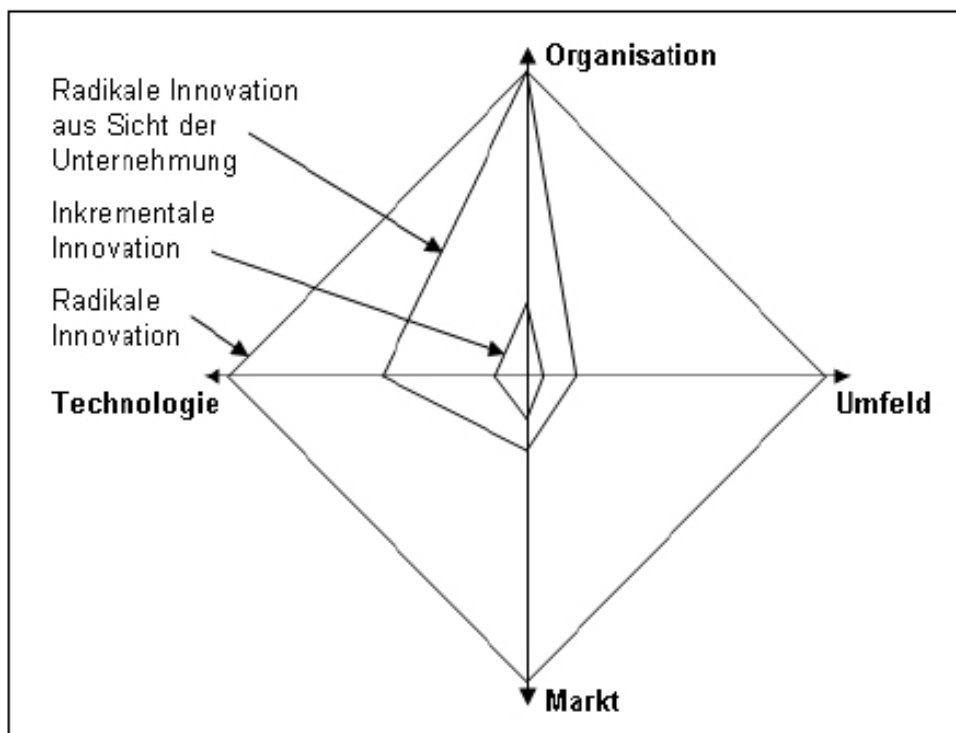


Abbildung 8: Mögliche Einordnung der Dimensionen des Innovationsgrades (Corsten et al.)

Visualisiert werden kann die Höhe des Innovationsgrades wie in der obigen Grafik zwei. Je weiter sich der Neuerungsgrad vom Nullpunkt entfernt, desto innovativer wird das Vorhaben vom Subjekt, welches den Grad bestimmt, eingeordnet.

1.1.6 Auswahl des Systems von innovativen Führungsstilen

Als ansatzweiser innovativer Führungsstil, welcher in der Literatur bereits besteht, kann der Still von erfolgreichen Unternehmern wie Richard Branson oder Steve Jobs sein. Wobei diese kaum ein Modell beinhalten, sondern mehr Erfahrungen aus deren innovativen Unternehmen, was die Führungskräfte betrifft, schildern und als Tipps weitergeben. Diese werden allerdings nicht in Bezug auf Industrieunternehmen hergestellt, worauf geschlossen werden kann, dass diese literarisch noch nicht bearbeitet wurden. Der innovative Führungsstil wird in allgemeinen Führungstheorien behandelt, welche im Folgenden dargestellt werden.

Innovation statt Stagnation

Wenn eine Führungskraft innerhalb des Unternehmens die Karriereleiter emporgeklettert ist, reicht es nicht aus, so weiterzumachen wie zuvor. Es werden Erwartungen, wie Verantwortung übernehmen und für Innovationen zu sorgen, gehegt. Einen frischen Wind erwarten auch die Mitarbeiter von der neuen Führungskraft [32].

Dazu ist es erforderlich, die frisch-gebackene Führungskraft auch mit Führungstools auszustatten, denn ein toller Fachexperte ist nicht gleich eine gute Führungskraft.

Die dazu notwendigen Kompetenzen für innovative Führungskräfte werden darüber hinaus in den weiterführenden Kapiteln behandelt.

Ohne Führung keine Innovationen

Führungskräfte eines Unternehmens haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Innovationen und das Entstehen einer Innovationskultur. Dabei sind das tägliche Verhalten und die Haltung einer Führungskraft gefragt. Führungskräfte aus traditionellen Unternehmen fragen sich, was sie mit den Innovationen zu tun haben, das sei doch mehr die Sache der F&E Abteilung oder der klassischen Produktinnovationen. Dies jedoch ist lediglich ein kleiner Teil dessen, was eine Innovationskultur leisten kann. Das weitaus größere Potential wird in den Prozessinnovationen gesehen – der Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren oder den Austausch mit anderen Abteilungsgestalten.

Folgende Arbeitspakete werden empfohlen:

- **Innovatoren identifizieren:** Innovatoren sind Mitarbeiter, welche sich durch Fähigkeiten wie Offenheit, Neugier und vernetztes Denken auszeichnen. Diese im Team zu finden und zu entwickeln, sind wichtige Aufgabe einer Führungskraft.
- **Freiräume schaffen:** Ideen entstehen häufig erst dann, wenn Druck und Informationsflut nachlassen. Diese Freiräume müssen von der Führungskraft den Mitarbeitern aktiv angeboten und in den Alltag integriert werden.
- **Aktive Problemsuche:** Die Führungskraft sollte regelmäßig die Frage stellen, warum wir das eigentlich so tun, wie wir es tun beziehungsweise ob wir es nicht ganz anders machen können.
- **Ideenfindung systematisieren:** In den meisten Unternehmen sind Ideen vor allem Zufallsfunde von einzelnen Mitarbeitern. Gezielte Ideenfindung in der Gruppe findet sporadisch in Form eines unregelmäßigen Brainstormings statt. Mit gezielten Werkzeugen, wie Makromethoden (Design Thinking, Lean Startup oder Creative Problem-solving) ist eine strukturierte Ideenfindung möglich [33].

Innovativer Führungsansatz „InnoLead“

Um einen innovativen Ansatz im Bereich Leadership zu entwickeln, braucht es Führungskräfte mit einem innovationsfördernden Führungsansatz. Dieser wird folgend mit dem InnoLead beschreiben, welcher weiterführend für die Fragestellungen in dieser Arbeit verwendet werden kann.

Wie in Abbildung 9 ersichtlich, geht es um die Balance zwischen folgenden Ebenen:

1. Strategische Führungsebene,
2. strukturelle/kulturelle Führungsebene,
3. relationale Führungsebene,
4. Selbstführung & Kompetenzentwicklung.

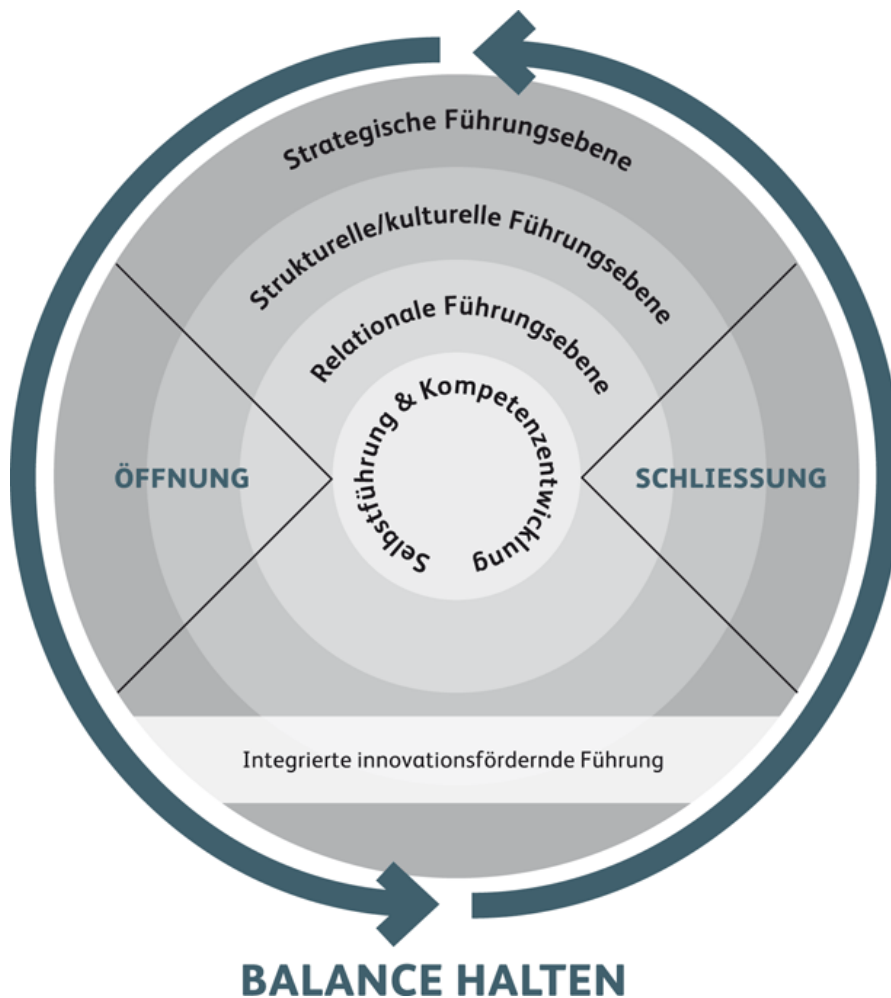


Abbildung 9: Integriertes Modell zur innovationsfördernden Führung (Kaudela-Baum/Holzer/Kocher)

Führungskräfte, die die Aufgabe haben, Innovation nachhaltig und langfristig zu fördern, müssen vor allem „Öffnungsprozesse“ einleiten sowie Komplexität und Varietät steigende Führungspraktiken anwenden [34].

Folgend werden für die Gestaltungsfelder Auszüge zusammengefasst, für die hier betrachtende Forschungsfragen behandelt werden. Diese werden als Weiterführung für die Erstellung des Modells als Führungsstil verwendet.

Innovatorische Freiräume

Bei den innovatorischen Freiräumen werden den Mitarbeitern klare Grenzen bei der Entfaltung ihrer Kreativität gesetzt. Ein positiver Zusammenhang von motivationalen, kognitiven und

verhalten bezogenen Prozessen wird belegt. Folgende Bereiche lassen den Freiräumen ihre Geltung zutreffen:

- Intrinsische Motivation: Mitarbeiter haben mehr Möglichkeiten, ihre Ziele selbst zu setzen, welches ein Persönlichkeitsmerkmal für eine kreative Person darstellt.
- Experimentierfähigkeit: dies erlaubt neue Methoden auszuprobieren.
- Verfolgung eigener Interessen: Aufgaben entsprechen eigener Interessen und Fähigkeiten, somit können eigene Stärken und Talente besonders gut ausgelebt werden.
- Individuelle Zeiteinteilung: Arbeitsinhalte können selbstbestimmt aufgeteilt werden. So können Routinetätigkeiten in Phasen verlegt werden, wo die Konzentration niedrige ist. Kreative Tätigkeiten können hingegen in Phasen gelegt werden, in denen die persönliche Leistungsfähigkeit hoch ist [35].

Als Beispiel wird die 20-Prozent-Regel von Google beschrieben, die Chancen und Grenzen zugleich anführt. Freiräume werden bei Google nicht in einer Grauzone verhandelt, sondern in einer offiziellen Zone der organisatorischen Legalität. Das bedeutet, dass 20 % der Arbeitszeit als geschriebene Policy frei zu verwenden sind.

Wer bei Google arbeitet und 20 % Kreativzeit gutgeschrieben bekommt, muss sich ständig weiterentwickeln und damit einen Beitrag zur Firmenentwicklung leisten.

Diese 20-Prozent-Regel ist auch eine große Chance und kann einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung einer Innovationskultur leisten. In diesen 20 % ist es offiziell möglich, 20 % Fehler zu machen. So kann die 20 % Regel als deutliche Einladung verstanden werden, Fehler zu machen und unternehmerisch zu agieren [36].

Strategische Dimension der innovationsfördernden Führung

Durch die Ausführungen von Van Ruyssevelt (2010) ist ersichtlich, dass es schwerwiegende Lücken zwischen gut gemeinten Absichten der Führungskräfte und dem effektiven organisationalen Verhalten im Innovationskontext gibt und diese nicht durch ein erfahrendes Innovationsmanagement allein bewältigt werden können. Um diese Lücke zu schließen, sind Prozessoptimierungen, kulturelle Umgestaltungen sowie Änderungen im Mitarbeiterverhalten notwendig. Laut Barsh et al. (2008) muss das Topmanagement folgende Punkte verwirklichen:

- Integration der Innovation in die eigene strategische Agenda und Übernahme einer Vorbildfunktion des Topmanagements.
- Aufbau eines Netzwerks mit Innovatoren sowie Förderung und Unterstützung von Innovation Leaders.
- Förderung der Experimentierfreude und Akzeptieren von Fehlschlägen, um daraus zu lernen. Dadurch verbinden die Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Innovation und eine Fehlkultur wird etabliert [34].

Mit der nachfolgenden Abfolge lässt sich die oberste Ebene der Innovationsführung abbilden. Die strategische Steuerung eines Innovationssystems startet mit dem Aufbau einer nachvollziehbaren und verständlichen Vision und einer Strategie für die Innovation, welche die Freiräume für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen umreißen.

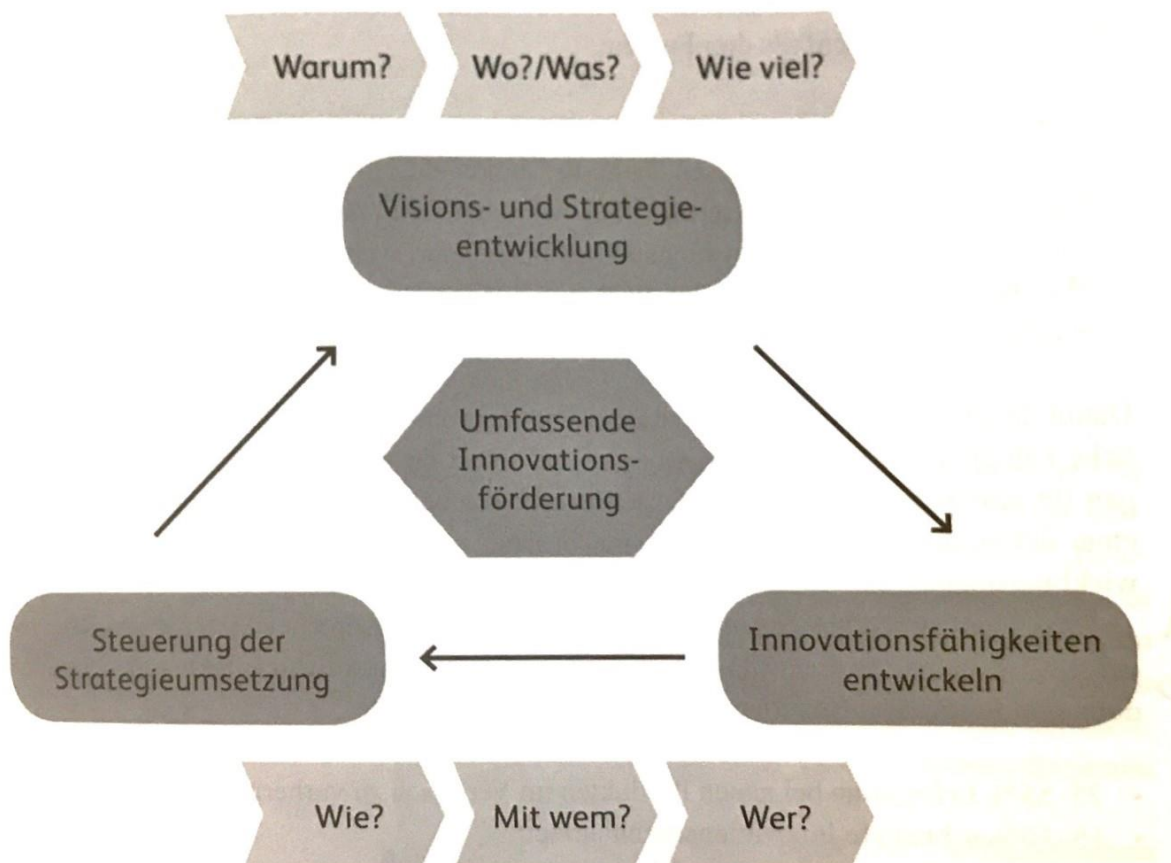


Abbildung 10: Spielraum von Innovation Governance (nach Deschamps)

Diese Phase wird begleitet von der Reflexion dreier zentraler Fragen:

1. Warum innovieren wir?

Haben alle Führungskräfte und Mitarbeiter das gleiche klare Verständnis der Innovationsziele? Kennt und teilt jeder im Unternehmen diese Ziele und versteht die Gründe, warum das Unternehmen so und nicht anders innoviert?

2. Wo suchen wir nach Innovation?

Worauf fokussiert sich die Suche und wo liegen die Prioritäten bei der Suche nach neuen Ideen? Was verlangt die Geschäftsstrategie?

3. Wieviel Innovation wollen wir?

Hierbei geht es darum, die Definition der Risiko- und Investitionsbereitschaft der Unternehmen und die Bestimmung des angestrebten Innovationsgrades zu fördern.

Danach müssen die Unternehmen sukzessiv die passenden Fähigkeiten aufbauen und entwickeln, welche die wirksame Gestaltung dieser Freiräume möglich machen. Dabei müssen folgend drei Fragen gestellt werden:

1. Wie können wir wirksamer innovieren?

Hier werden Fragen bezüglich Beschleunigung von Innovationsprozessen, Time-to-Market etc. beantwortet.

2. Mit wem sollen wir innovieren?

Mit welchen internen oder externen Partnern ist das Innovationsvorhaben möglich (Innovations-Stakeholder)?

3. Wer ist für was verantwortlich in Bezug auf Innovation?

Festlegung der Aufgabenbereich der jeweilig Beteiligten im Innovationsmanagement.

Damit die entwickelte innovationsstrategische Ausrichtung umsetzbar ist, sind grundsätzliche Fähigkeiten zu entwickeln, da alle Mitarbeiter Teillösungen für unternehmerische Herausforderungen beisteuern [34].

Bereits van Ruysevelt hat im Jahr 2010 festgehalten, dass Innovationsführung auf höchster Ebene erfolgsversprechend ist. In einer Studie wies van Ruysevelt nach, dass durch die Anwendung von Innovation Governance positive Effekte bezüglich messbarer Gewinne feststellbar ist:

- 75–85 % Erfolgsrate bei neuen Produkten im Vergleich zu vorherigen 50 %,
- 15–30 % schnellere Innovationsdurchlaufzeit,
- 75–100 % höherer Wert der Produktportfolios [37].

Das Modell ‚**CEO als Innovationskönig**‘ geht von einer charismatischen Führungsperson aus, oft der Unternehmensgründer selbst. Unter der Führung von Steve Jobs hätte niemand bei Apple dessen Führungsrolle in Bezug auf Innovation angezweifelt. Wenn der CEO selbst für Innovation steht, dann ist die Botschaft meistens für alle Organisationsmitglieder klar: Innovation hat allerbeste Priorität.

Das Modell ‚**CTO/CRO als Innovationchampion**‘ findet man häufig in forschungs- und technologiegetriebenen Unternehmen. Als eigene Stabstelle geführt, werden Experten für Innovationsthemen und Innovationsprozesse angestellt, welche Technologie-Roadmaps, Innovationscontrolling-Maßnahmen und auch Wissensmanagementaktivitäten durchführen.

Das Modell ‚**Innovationsmanager**‘ oder ‚**Chief Innovation Officer**‘ ist nicht der Linie zugeordnet. Meistens agieren die professionellen Innovationsmanager als Katalysatoren beziehungsweise als Support-Stelle für die Linie, um Innovationsziele effektiv und effizient umzusetzen. Innovationskennzahlen, abgeleitete Maßnahmen sind beispielsweise ihre Aufgaben. Häufig sind CIOs verantwortlich für Innovationsförderungsmaßnahmen wie ‚Business incubators, innovation labs oder – hubs‘. Sie sind sowohl für den Inhalt als auch den Prozess zuständig.

Das Modell ‚**Innovation-Champions-Gruppe**‘ beschreibt ein Leistungsteam, das sich aus Eigeninitiativen, intrinsisch motivierten mittleren bis oberen Führungskräfte zusammensetzt, die Spaß an der Weiterentwicklung neuer Ideen haben. Diese Personen müssen selbst keine neuen Ideen generieren, sondern setzen sich intern für zukunftssträchtige Ideen ein und stellen dafür ihre Erfahrung zur Verfügung. Als unabhängige Enthusiasten konzentrieren sie sich meist auf spezifische Innovationsprojekte. Auch genannt als echte Intrapreneure gehen sie Risiken ein, wenn z. B. ein Innovationsprojekt am Ende scheitert. Manche Firmen haben ein Innovation Agents-System eingeführt, wo erfahrene, erfolgreiche Führungskräfte als Mentoren für die kreativen Ideenlieferanten zur Verfügung stehen und diese im Auftrag des CEO oder CIO diese unterstützen. Innovationspromotoren vereinen oft Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Durchsetzungstärke, Organisationstalent, machtpolitische Fähigkeiten und so weiter.

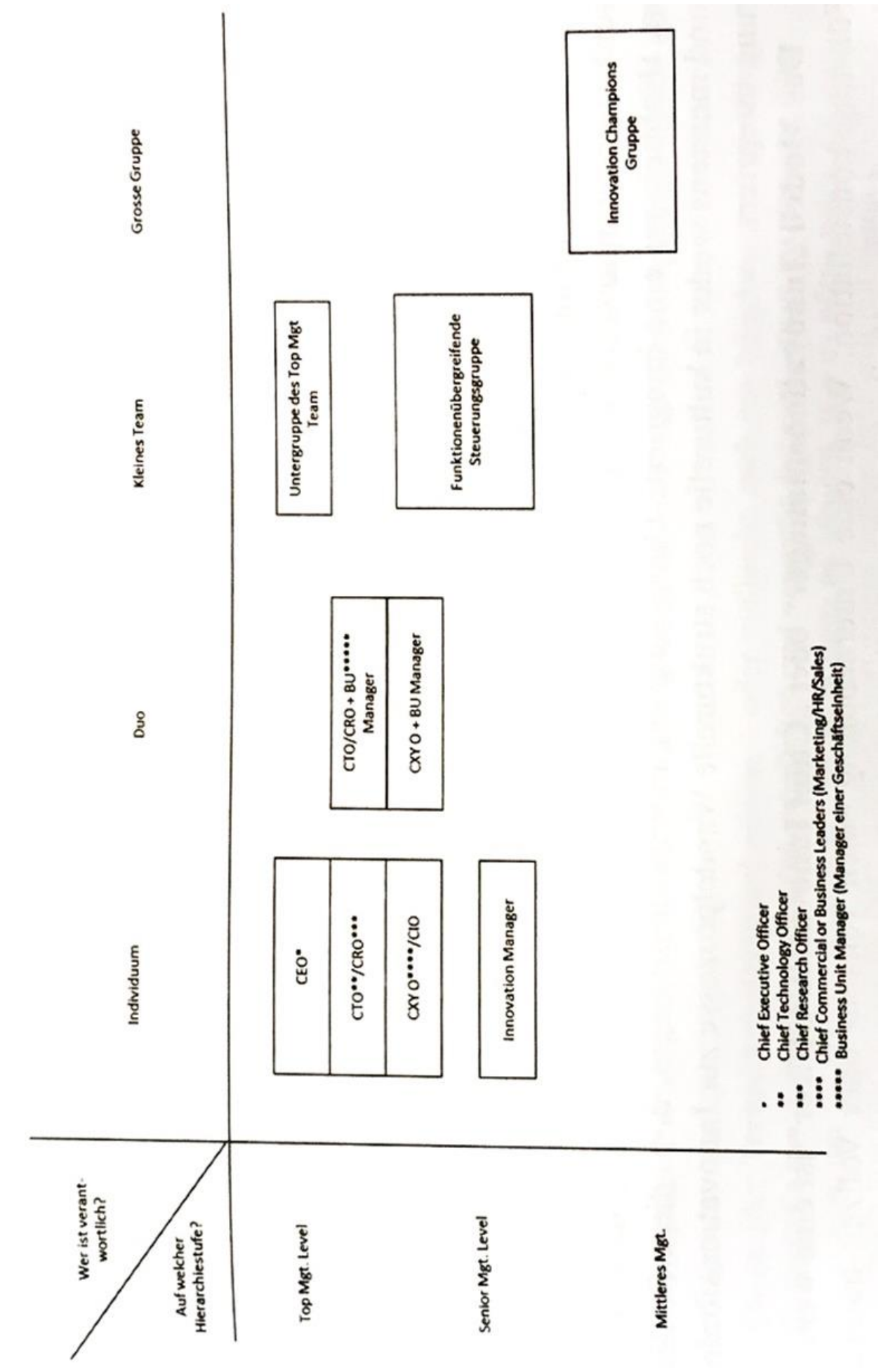


Abbildung 11: Innovation Leadership Akteure (nach Deschamps)

Wie in Abbildung 11 ersichtlich, werden Innovations-Stakeholder vom Individuum bis hin zur großen Gruppe identifiziert sowie auf der Hierarchieebene zugeordnet.

Innovationsverantwortliche Führungskräfte sind Führungspersonen, welche die Aufgabe haben, die Zukunftsvision beziehungsweise die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit der Innovationsdynamik in Einklang zu bringen, und die versuchen, über die Beziehungsgestaltung zu

ihren Mitarbeitern Innovationsziele zu erreichen. Weiterhin unterstützen innovationsverantwortliche Führungskräfte kontinuierliche wie auch diskontinuierliche Innovationsinitiativen und verfolgen eine langfristige Innovationsstrategie [34].

In der Forschung und Entwicklung ist häufig zu beobachten, dass gerade ältere Mitarbeiter Funktionen im Forschungs- und Bildungsmanagement übernehmen [38].

Flache Hierarchien verbunden mit dem partizipativ-delegativen Führungsstil (siehe dazu Abschnitt 1.1.4.3.) funktionieren nur, wenn alle empowerten Mitarbeiter im Rahmen ihrer Interaktionen mit anderen Mitarbeitern immer FÜR und nicht GEGEN das Unternehmen agieren. Das kann wiederum nur durch eine hierarchische Differenzierung sichergestellt werden, die dafür sorgt, dass alle Mitarbeiter, die nicht hinreichend partizipativ mitziehen und durch change-or-go erreicht werden. In irgendeiner Weise führen also alle nicht-hierarchischen Führungsstile auf einen hierarchischen Führungsstil zurück. Ohne eine Form der Hierarchie können schwer Erfolge erzielt werden [39].

Strukturelle Dimension der innovationsfördernden Führung

Hauschildt und Salomo haben sieben Bedingungen identifiziert, die zu erhöhtem Innovationserfolg beitragen:

1. Systemoffenheit: Das Unternehmen soll sich nicht abschotten, sondern den Austausch mit verschiedenen Stakeholdern pflegen.
2. Niedriger Organisationsgrad: um eine hohe Flexibilität zu erhalten. Arbeiten werden je nach Fähigkeiten vergeben.
3. Geringe Formalisierung: der Informationsweitergabe und ein schlanker Dienstweg.

4. Zusammenarbeitsförderung: zwischen verschiedenen Akteuren und Betroffenen hin zur Problemlösung und Durchsetzung neuer Vorschläge.
5. Konfliktbewusstsein: Konflikte produktiv zur Erarbeitung neuer Lösungen einsetzen.
6. Achtsamkeit bei der Personalauswahl und Personalentwicklung.
7. Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungen: Freiräume außerhalb der routinisierten Alltagstätigkeit ermöglichen.



Abbildung 12: Führungslogik in der Kreativphase (Kaudela-Baum/Holzer/Kocher)

Das Führungsverhalten wird in den Innovationsphasen unterschieden. Der Schwerpunkt hier liegt auf der Kreativ- und Umsetzungsphase.

Einen generativen Stil im Führungsverhalten fördert die Generierung neuer Ideen und Lösungsvorschläge. Ein fokussierender Stil fördert in der Schlussphase des Innovationsprozesses die nötige Konkretisierung und Fokussierung auf das Produkt. In der Kreativphase wird ein delegativer Führungsstil empfohlen. Wenn Mitarbeitern – mit Kreativitätspotential – für herausfordernde Aufgabenstellungen die dazu nötigen Ressourcen beziehungsweise Handlungsfreiheiten übertragen werden, dann macht dies Mut, eigeninitiativ zu handeln. Dies wiederum ist die Bedingung dafür, dass Freiräume überhaupt für Experimente und Lernen genutzt und dadurch die Ideensuche und Ideenprüfung gefördert werden. Zusätzlich dazu muss ein partizipativer und diskursiver Führungsstil kultiviert und gefördert werden. Ohne die Möglichkeit zur kritischen Reflexion bestehender Denk- und Handlungsmuster im Unternehmen erhält die Führungskraft keine kritischen Signale. Ohne eine ‚kritische Aufwärtskommunikation‘ gelangen eventuell wichtige, innovationsrelevante Informationen nicht bis zu den Entscheidungsträgern vor und dadurch werden keine Ressourcen zur Kreativitäts- und Innovationsförderung bereitgestellt.

In der Umsetzungsphase gilt für Führungskraft den Innovationsprozess effektiv und effizient zu gestalten, sowie verschiedene Arbeitsschritte in den Kontext der Innovationsstrategie zu stellen. Dazu ist die Nähe zu Change-Management-Themen gegeben, denn Innovationen führen zu Veränderungen des bisherigen Status und werden in der Umsetzungsphase durchgeführt. Neben den technischen Voraussetzungen müssen organisationale Voraussetzungen geprüft werden. Zudem müssen betroffene Mitarbeiter oder ganze

Abteilungen informiert und vom Nutzen der neuen Idee überzeugt werden. Insbesondere, wenn die Innovation auf Widerstand stößt, sollten Führungskräfte zu Machtpromotoren werden und Fachexperten zu Fachpromotoren hinzugezogen werden [34].

Wird auch die Phase der Implementierung allein den Erfindern überlassen, scheitern nicht die schlechteren Ideen, sondern diejenigen, die nicht überzeugend genug vorgebracht werden [38].

Kulturelle Dimension der innovationfördernden Führung

Typische innovationsfördernde führungskulturelle Bedingungen, welche die Führungskraft im Stil ausleben soll:

- Kundenorientierung und Blick nach außen,
- Offenheit, Fehlertoleranz und Beweglichkeit (starke Verbindung zur Kundenorientierung),
- Integrität und Vertrauen,
- Partizipation und Mitsprache,
- Sachlichkeit und Berechenbarkeit,
- Überlegte Schritte im Führungsstil: Führung ohne existenziellen Druck mit gleichzeitig hoher Lernbereitschaft,
- Intensive interne Kommunikation über die Bedeutung von Innovation,
- Glaubwürdige Vermittlung der Innovationsstrategie,
- Eigenständigkeit bewahren und gleichzeitig Gemeinsames betonen.

Wenn Innovation seitens der Führung als Ziel ausgerufen und mit zahlreichen Innovationssymbolen untermauert wird, dann müssen Taten folgen. Ansonsten entsteht bei den Mitarbeitern eine lähmende Unsicherheit und mit der Zeit Demotivation und ein ‚Not-invented-here-Syndrom‘ (‚für Innovation ist das Innovationsmanagement zuständig, mit mir hat das nichts zu tun‘) [34].

Die Unternehmenskultur spiegelt sich im kooperativen Führungsverhalten wider, welches dem Arbeiten mit Zielvereinbarungen, der Delegation von oben nach unten, einer Fehlerkultur, die risikobewusste Entscheidungen zu fördern und einer offenen und transparenten Kommunikation.

Führungskräfte sind immer auch in Ihrer Rolle als Vorgesetzte ein Vorbild – ob sie wollen oder nicht. Führungskräfte stellen eine der besten Orientierungshilfen für Mitarbeiter dar. Führungsbeziehungen gewähren oder verhindern die Möglichkeiten zur Innovation, deshalb sollte sich jedes Unternehmen in Bezug auf die Unternehmenskultur die Frage stellen, welche innovationskulturelle Realität seine Führungskräfte tatsächlich vorleben. In Industrieunternehmen ist eine explizite Auseinandersetzung mit Freiheiten von Muße zur Entfaltung individueller Kreativitätspotenziale eher nicht üblich. Auch kreativitätsfördernde Freiräume werden mit Zielen geführt und Nachvollziehbarkeit, Berechenbarkeit und Kontinuität spielen eine wesentliche Rolle.

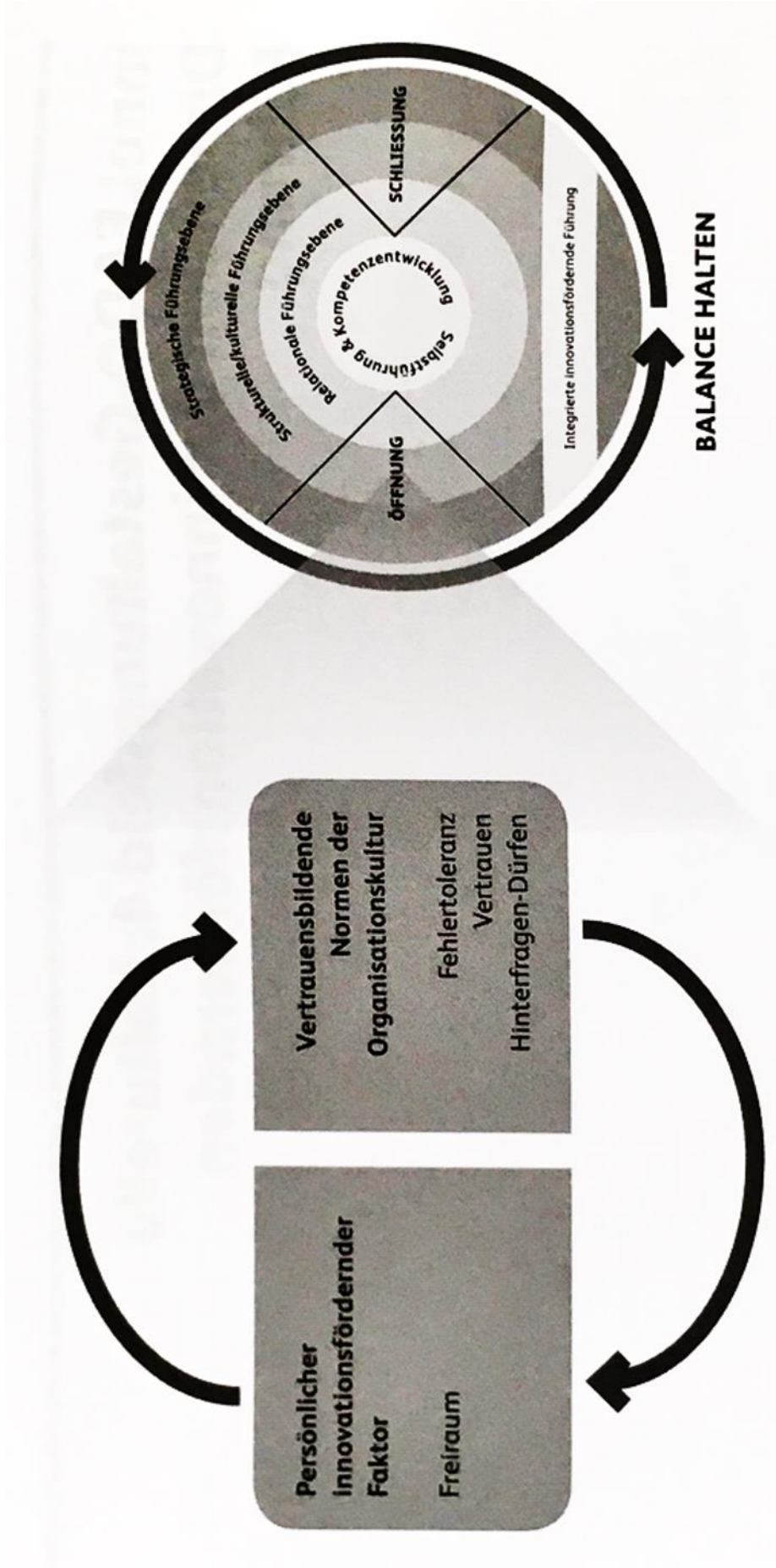


Abbildung 13: Kulturelle Führungsebene (Kaudela-Baum/Holzer/Kocher)

1. Ich und meine innovationsfördernde Rolle als Führungskraft:

Transformationale Führung: Mitarbeiter sollen sich eigenständig motivierende Ziele setzen, sich mit ihren Aufgaben und den Unternehmenszielen identifizieren und mit Begeisterung an der Erfüllung dieser Ziele arbeiten. Als Eigenschaften werden Beziehungsorientierung sowie wertschätzender Umgang mit Diversität (Heterogenität als Quelle der Kreativität) sowie Offenheit für verschiedene Sinnwelten (Führungskräfte als Grenzgänger zwischen Produktion und Kreation). Eng damit verbunden sind die Führungspraktiken im Sinne von ‚good practices‘:

- a. Förderung autonomen Handelns von Individuen und Teams (Loslassen und Freiräume schaffen für die Mitarbeiter).
- b. Vertrauen schaffen und Ressourcen besorgen (Sicherheit und Kontinuität erreichen).
- c. Anerkennung, Begeisterung und Ermutigung mit auf den Weg geben (den Mitarbeitern als Inspiration geben).
- d. Reflexion von Handlungen und Entscheidungen (Lernen und Entwicklung vorantreiben).

2. Ich und innovative & kreative Mitarbeiter:

Gemäß dem Zukunftsforscher Christian Hehenberger (2011) gehören in Europa rund 90 % der Beschäftigten zu den Bewahrern und Bremsern. Nur eine Minderheit ist Neuem gegenüber aufgeschlossen [41].

Es sind etwa 10 bis 15 % der Mitarbeiter, die Innovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad initiieren und sich auch aktiv gegen Widerstände durchsetzen. Kreative beziehungsweise innovative Köpfe lassen sich mit folgenden begünstigten Eigenschaften zusammenfassen:

- a. **Intelligenz:** überdurchschnittlich intelligent-, wissensdurstig zu sein und sich um Bildung und stetige Entwicklung zu bemühen
- b. **Intrinsische Motivation:** diese Personen beantworten schwierige Fragen aus eigenem Antrieb, bemühen sich um Einsicht und Erkenntnis, arbeiten ausdauernd, entschlossen und konzentriert an einer Sache zu arbeiten.
- c. **Leidenschaft und Erfolg:** diese Personen ziehen Energie aus Ihrer Arbeit. Ohne Leidenschaft verlieren sie schnell das Interesse, schwierige Aufgaben über einen längeren Zeitraum zu verfolgen.

- d. Nonkonformität und Ungebundenheit:** Innovative Köpfe sind häufig ‚Querdenker‘, haben originelle Ideen, streben nach Unabhängigkeit, handeln eigenwillig und schätzen ‚das lockere Herumspielen mit Ideen‘.
- e. Selbstvertrauen und Stärke ausspielen:** diese Personen haben eine hohe emotionale Stabilität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sowie auch den Mut zu haben, mit Traditionen zu brechen.
- f. Offenheit:** Merkmale wie Neugierde, das Bedürfnis nach Hintergründen – dem bekannten ‚Why‘ – und nach Komplexität vereinen kreative Köpfe.
- g. Reflektieren:** Diese Personen hinterfragen ständig, wollen Rückmeldung zu ihrer Arbeit, anderen zuzuhören als auch über das eigene potenzielle Publikum/Zielgruppe der Innovation nachzudenken.
- h. Erfahrung sinnvoll bewältigen:** proaktive Entgegennahme von Feedback ist bei außergewöhnlich kreativen Menschen eine Lebensgewohnheit.

3. Ich und innovative Mitarbeiter mit Umsetzungspotentiale

Personen, die Ideen in marktfähige Produkte verwandeln, gehören der Realitätssinn und die Anpassungsfähigkeit ins Repertoire.

Hierzu gehören folgende Eigenschaften (Auszug):

- a. Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit,
- b. Überzeugungskraft,
- c. Verkäuferisches Geschick,
- d. Unternehmerisches Denken und Handeln (Intrapreneur),
- e. Ressourcen akquirieren können,
- f. Teams, Koalitionen und Netzwerke bilden können (innerhalb und außerhalb des Unternehmens – Stakeholder-Netzwerk).

4. Ich und Innovationsteams

Die Rolle der Teamführung in der Förderung von Teaminnovationen kommt dem Team- oder Projektleiter zu. Diese Aufgabe umfasst in der Essenz den kompetenten Umgang mit fünf grundlegenden Herausforderungen:

- a. Ein hoher Grad an Unsicherheit und Risiko.
- b. Die Balance zwischen Kreativität fördern und Projektvorgaben einhalten.

- c. Teamarbeit zwischen individualistischen Wissensarbeitern fördern.
- d. Eigenes Fachwissen nutzen und die Expertise von Teammitgliedern entwickeln.
- e. Stakeholder offen und transparent informieren und gleichzeitig das Team schützen.

Die Teamzusammenstellung ist für Innovationsteams von zentraler Bedeutung. Der Diversität von Innovationsteams wird generell eine starke innovationsfördernde Bedeutung ausgewiesen.

| | |
|--|--|
| <p>Vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsames Verständnis von Teamzielen - Hohes Commitment, Ziele gemeinsam zu erreichen | <p>Aufgabenorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsames Bemühen um hohe Leistung und Qualität - Streben nach Exzellenz - Intrinsische Motivation |
| <p>Partizipative Sicherheit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eine kooperative Haltung der Teammitglieder untereinander - Offener, vertrauensvoller Austausch von Ideen und Meinungen - Gegenseitige Unterstützung - Partizipation | <p>Unterstützung für Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erwartung, Zustimmung und praktische Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen - Offenheit für Veränderungen |

Abbildung 15: Dimensionen eines innovationsförderlichen Teamklimas (Kaudela-Baum/Holzer/Kocher)

Wie in Abbildung 15 angeführt, weisen die aufgelisteten Variablen eine signifikante Beziehung zu Kreativität und Innovation auf [34].

Innovative Führung von Richard Branson

Als Best-Practice im internationalen Leadership wird häufig die innovative Führung von Richard Branson erwähnt. Folgend werden seine wichtigsten Zitate, die er für eine Führungskraft empfiehlt, beschrieben.

Eignung der Führungskraft

Eine Führungskraft sollte gut kommunizieren können und anderen Mitarbeitern helfen, anstatt zu kritisieren, damit sie aus Fehlern lernen, das heißt. die Führungskraft "bringt das Beste in den Menschen" zum Vorschein. Nicht jeder tut dies auch, und das ist okay. Der Gründer kann, aber muss nicht der CEO sein; wenn die Passform nicht stimmt, sollte er oder sie wissen, ob die Rolle für jemand anderen gedacht ist.

Führungskraft zu sein statt ein Boss

Branson sieht das klassische Bild der ‚Chef‘ wie ein Anachronismus. Herrisch ist keine wünschenswerte Eigenschaft für eine Führungskraft, sagt er. Ein Chef erledigt Aufträge, während eine Führungskraft organisiert.

"Vielleicht, daher ist es seltsam, dass, wenn es irgendeine eine Phrase, die garantiert wird, um mich auf den Weg, es ist, wenn jemand zu mir sagt: 'Okay, fein. Du bist der Chef!'", Sagt Branson. "Was mich ärgert ist, dass in 90 Prozent der Fälle, wie, was diese Person wirklich sagen will, ist: 'Okay, dann, glaube ich nicht mit Ihnen einverstanden, aber ich werde rollen und tun es weil sie sagen mir zu. Aber wenn es nicht klappt werde ich der Erste sein, der daran erinnern, dass es nicht meine Idee.'"

Ein guter innovativer Unternehmensführer ist jemand, der nicht nur seine eigenen Ideen auszuführen hat, aber auch andere inspiriert weiter mit ihren eigenen Ideen zu kommen [42].

Innovative Führung bei Apple

Steve Jobs verlässt im Jahr 1985 Apple, als es gerade sehr gut um das Unternehmen steht. Zuvor wurde Jobs die Position als Apples Vizepräsident und die Rolle der Führungskraft der Mac-Abteilung entzogen und somit war er nur noch einfaches Vorstandsmitglied. Mit dieser Rolle konnte sich Jobs nicht anfreunden und er verließ, wie erwähnt, das Unternehmen. Im Unternehmen Apple stand Steve Jobs stets für Innovation und es gibt in der jüngeren Zeit kaum Personen, die mehr innovativ waren, die mehr Regeln brachen, mehr Dinge erfanden und somit unsere Welt verändert haben. Mit dem Slogan ‚Thing different‘ führte Steve Jobs – nach seiner Rückkehr zu Apple – das Unternehmen aus der Krise und etablierte es zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Welt [43] [44].

Beschrieben wird er als Mitarbeiter, der Teil des Teams war, welches den Macintosh-Computer

entwickelte. Er war in der Geschäftsstrategie, strategische Planung tätig und verwaltete globale Business-Märkte, doch widmete er auch der Medizin seine Leidenschaft und Konzentration. Jobs stellte Ärzten den ersten Mac zur Verfügung und förderte so die Forschung des National Institutes for Health zur Heilung von Nierenerkrankungen.

Diese wurden als aufregende Zeiten geschildert. Im Bewusstsein, dass sie eine Revolution zündeten, wie die Menschen in der Computer-, Informationskultur. Das Macbook gegen diese Idee von dem, was ein Computer sein könnte. Jobs stattete seine Mitarbeiter mit Macs aus, um diese voll und ganz zu überzeugen, bevor er das Produkt der Welt verkaufte [45].

Positiv denkende Führungskraft

Führungskräfte müssen ihre erste große Vision zunächst den Mitarbeitern verkaufen können. Sollte ihnen das nicht möglich sein, dann wird es nur schwer möglich sein, Kunden von der Produktidee zu überzeugen. Dies scheint einleuchtend, dennoch schaffen es auch viele Staats- und Regierungschefs – trotz passender Finanzen, Dienstalter oder Board-Support – nicht, diese Regel einzuhalten. Steve Jobs hat diese Taktik erfunden.

Jobs hatte es geschafft, das Produkt Mac so zu präsentieren, dass es nicht nur als Computer wahrgenommen wurde sondern auch als Lifestyle-Gerät. Er forderte seine Mitarbeiter dazu auf, den Mac als mehr zu sehen als nur eine Technologie – es war eine Innovation in der Kultur, des Lifestyles und des Lernens [45].

Andersdenken bei Führungskräften

Steve Jobs erkannte, dass ein innovatives Marketing, Produkt-Features, Design, Verpackung – also im Speziellen anders zu denken – der Schlüssel sind, Apple von der Masse der Unternehmen abzuheben. Ein Mac konnte gestartet und verwendet werden ohne eine ausführliche Beschreibung. Andere Computer – wie zum Beispiel IBM wurden stets mit dicken Handbüchern geliefert, um zu verstehen, wie sie funktionieren.

Wenn die Analysten in ihre Zimmer kamen, die sie erwartet haben, um den Computer zu berühren. Wurde ein Mac eingeschaltet, wurden Nutzer von diesem Computer mit einem

schlichten ‚hallo‘ begrüßt, diese Einfachheit begeisterte. Steve war immer sicher, dass deren Geist mit Innovationsideen weht [45].

Erfolge inkludieren Risiken

Durch den heutigen Erfolg von Apple wird zu oft vergessen, dass das Unternehmen mit sehr vielen Versuchen scheiterte, bis ihre Produkte großen Anklang fanden. Auch Edisons Glühbirne brauchte 40.000 Versuche, bis es schlussendlich richtig funktionierte. Bevor der Mac-Computer auf den Markt kam, war ‚The Lisa‘ für Apple ein finanzieller Misserfolg. Auch Apple-Newton war eine Produktreihe, welche nicht sehr erfolgreich war und bei der Neustrukturierung von Apple durch Steve Jobs eingestellt wurde. Die Übernahme von Risiken und die Bereitschaft zur Ausdauer sind wichtig, um erfolgreich zu sein [45].

Herausforderungen für Führungskräfte

Allen Personen steht zeitlich lediglich ein begrenztes Fenster zur Verfügung, weshalb es enorm wichtig ist, das Beste daraus zu machen. Das Innovations-Genie Steve Jobs würde alle – würde er noch leben – daran erinnern die Reise des Lebens zu genießen. Vor allem Führungskräfte haben die Aufgabe, etwas Großes, Wichtiges und Sinnvolles zu schaffen. Diese Lektionen sind heute ebenso wahr wie im Jahr 1984 [45].

Zukunftsinvestitionen für Führungskräfte

Zukunftsorientiertes Denken und Handeln ist die Chance für Führungskräfte, etwas Großes zu erreichen, jedoch muss dem Führungspersonal dabei klar sein, dass dies nur mit Risiken umsetzbar ist und Fehler auch passieren können. Es gilt der Grundsatz, um sehr erfolgreich zu werden, ist es notwendig, in großen Maßstäben zu denken. Führungskräfte brauchen eine ‚große Idee‘, die voll Innovation strotzt und auch als solche verkauft wird. Steve Jobs war ein furchtloser Anführer, welcher die Zukunft neu erfand: Mac, iPod, iPad, iTunes, Apple TV, die Maus und ein Software-Schnittstelle, die von allen seit 20 Jahren verwendet werden [45].

Kompetenzen von innovativen Führungskräften

Immer wieder werden in der Literatur Kompetenzen von Führungskräften als notwendig erachtet. Daher werden im Folgenden ein Modell für Kompetenzen sowie Tipps zur Nutzung von Kompetenzen für innovative Führungskräfte aufgezeigt.

Kompetenzmodell nach Rothwell/Gliddon

Um diese Best-Practices-Tipps zu vereinen, wird für dieses Modell das Kompetenzmodell von Rothwell/Gliddon verwendet. Dieses zeigt die erforderlichen Kompetenzen für innovative Führungskräfte auf, welches für das Führungsmodell berücksichtigt wird.



Abbildung 16: Kompetenzmodell (Gliddon/Rothwell)

In diesem Modellentwurf wird empfohlen, diese Eigenschaften für die Auswahl von Führungskräften zu beachten. Weitere Anregungen werden in der Verifikation des entworfenen Modells (siehe Abschnitt 3.4.) beachtet.

- a. **Intelligenz:** überdurchschnittlich intelligent, wissensdurstig zu sein und sich um Bildung und stetige Entwicklung zu bemühen
- b. **Intrinsische Motivation:** diese Personen beantworten schwierige Fragen aus eigenem Antrieb, bemühen sich um Einsicht und Erkenntnis, arbeiten ausdauernd, entschlossen und konzentriert an einer Sache.
- c. **Leidenschaft und Erfolg:** diese Personen ziehen Energie aus Ihrer Arbeit. Ohne Leidenschaft verlieren sie schnell das Interesse, schwierige Aufgaben über einen längeren Zeitraum zu verfolgen.
- d. **Nonkonformität und Ungebundenheit:** Innovative Köpfe sind häufig ‚Querdenker‘, haben originelle Ideen, streben nach Unabhängigkeit, handeln eigenwillig und schätzen „das lockere Herumspielen mit Ideen“
- e. **Selbstvertrauen und Stärke ausspielen:** diese Personen haben eine hohe emotionale Stabilität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sowie auch den Mut, Traditionen zu brechen.
- f. **Offenheit:** Merkmale wie Neugierde, das Bedürfnis nach Hintergründen – dem bekannten ‚Why‘ – und nach Komplexität zu fragen, vereinen kreative Köpfe.
- g. **Reflektieren:** Diese Personen hinterfragen ständig, wollen Rückmeldung zu ihrer Arbeit, anderen zuzuhören als auch über das eigene potenzielle Publikum/Zielgruppe der Innovation nachzudenken.
- h. **Erfahrung sinnvoll bewältigen:** proaktive Entgegennahme von Feedback ist bei außergewöhnlich kreativen Menschen eine Lebensgewohnheit [55].

Empfohlene Kompetenzen für innovative Führungskräfte

In Bezug auf Kompetenzen für die Führungskräfte in innovativen Industrieunternehmen werden weiterführend folgende Kompetenzen empfohlen.

1. Eine Gelegenheitsart des Denkens kontinuierlich annehmen

Im Opportunity-Modus werden Führungskräfte leidenschaftlich auf die Möglichkeit aufmerksam, unerfüllte Bedürfnisse, die Vorstellungskraft auf den Nervenkitzel, das Sehen in die Realität umzusetzen. Wo andere Probleme sehen, spüren Führungskräfte Potenzial. Wenn

andere über Details streiten, sieht Führungspersonal das große Ganze, den Fortschritt, die Vision, wie Dinge sein können, aber noch nicht sind. Daher muss erkannt werden, dass die Perspektive und Haltung alles bestimmt. Sofern Führungskräfte die richtige Stimmung beibehalten und vorantreiben, können Fortschritte eintreten [46].

2. Führungskräfte sind in der Lage, Annahmen anzugreifen

Annahmen sind wie Seepocken an der Seite eines Bootes; sie verlangsamen uns. In dieser Dissertation wurde mit Hunderten von Teams – angefangen von Führungskräften der C-Suite über Hochschulabsolventen bis hin zu Führungskräften der mittleren Ebene und Mitarbeitern an vorderster Front – zusammengearbeitet und einige einfache, aber leistungsstarke Techniken entwickelt, mit denen sich Führungskräfte von Annahmen lösen können.

Dieses proaktive Beschießen mit neuen Reizen ist unabdingbar, da das Gehirn, welches auf sich allein gestellt ist, routinemäßig die so genannten Abkürzungen für die Wahrnehmung verwendet, um Zeit und Energie zu sparen.

Langjährige Erfahrung in einer Branche, einem Beruf kann ebenfalls abschreckend wirken. ‚Es wurde immer so gemacht‘ oder ‚das haben wir schon versucht‘ sind oft Zeichen dafür, dass Führungskräfte und Ihr Team mit einer Technik über gewohnheitsmäßige Denkblöcke hinausgehen könnten, um sich alternative Möglichkeiten vorzustellen. Es muss Führungskräften bewusst sein, dass Innovation dort beginnt, wo Annahmen enden. In der heutigen hyperkompetitiven Welt können wir entweder unsere Annahmen in Frage stellen, oder jemand anderes wird es für uns tun und die Vorteile nutzen [46].

3. Führungskräfte denken proaktiv voraus

In der heutigen sich rasant verändernden Welt benötigen Führungskräfte ihre eigene Version einer Taschenlampe. Dinge passieren schnell, wenn nicht aufgepasst wird. Wenn Führungskräfte auf Probleme an der Heimatfront und Privatleben reagieren und unzählige andere Ablenkungen und Fristen am Arbeitsplatz einhalten, könnten wichtige gesellschaftliche, technologische und andere externe Veränderungen erkannt werden. Es können wichtige Trends, Störungen und Technologien übersehen werden. Mit Ihrer ‚Taschenlampe‘ in der Hand werden Führungskräfte jedoch feststellen, dass Dinge nicht ganz so plötzlich passieren [46].

4. Führungskräfte stärken kontinuierlich die eigene Ideenfabrik

Jeder hat Ideen. Aber nur einige Leute wissen, wie ‚Ideenfabriken‘ gestärkt werden können, um eine Fülle von ihnen konsistent zu produzieren, wann und wo immer dies erforderlich ist. Nur wenige Führungskräfte wissen, wie sie ihre Arbeit mit einem konstanten Ideenfluss von ‚ah ha‘ bis ‚done‘ befeuern können. Diese Fähigkeit, mit Tools wie Mind-Mapping und einfachem Brainstorming absichtlich Ideen zu ‚ideeieren‘ und einzuladen, ist eine wesentliche Fähigkeit der beginnenden Arbeitswelt.

5. Führungskräfte sollten geschickt darin sein, das Buy-In aufzubauen

In einer Welt, in der alles augenblicklich ‚viral‘ zu werden scheint, wird zu oft vergessen, dass es eine wesentliche und entwicklungsfähige Fähigkeit ist, andere Menschen zu überzeugen – Kollegen, Vorgesetzte, Kunden, unseren Ehepartner. Bei näherer Betrachtung von bahnbrechenden Produkten und Geschäftsmodellen kann festgestellt werden, dass zum Erfolg einer Idee auch ein funktionierender Verkaufsbereich nötig ist, welche genau wissen, wie ein Produkt beworben und platziert werden muss. Zum Beispiel wurde das 3M-Team, welches für die Einführung von Post-It-Notes verantwortlich war, immer verzweifelter, als die Geschäftsleitung drohte, das Produkt als ‚Flop‘ aus dem Sortiment zu nehmen. Niemand wollte das Produkt kaufen. Einzelhandelsgeschäfte waren die praktischen Heftnotizen gleichgültig, da niemand nach den lustigen kleinen Blöcken fragte. Also ergriff das Team Maßnahmen. Sie verteilten Post-It-Zettel und zeigten den Leuten, wie man sie benutzt. Sie schickten sie an die Verwaltungsassistenten der Top-CEOs, die damit begannen, sie für Dokumente zu verwenden. Das war der Wendepunkt dieser Produktgeschichte. Irgendwann klebten die Leute sie überall fest und fragten in Einzelhandelsgeschäften dezidiert nach ihnen. Das Produkt wurde erfolgreich [46].

1.1.7 Kritische Beurteilung der theoretischen Sichtweisen

Aus kritischem Blickwinkel kann festgehalten werden, dass die Korrelation von innovativem Erfolg der Industrieunternehmen kaum auf die innovativen Führungskräfte zurückgeführt wird. Sei es mit Innovationsprozessen, Innovationsmodellen als auch Bewertungen für Innovationsunternehmen im Industriebereich, welche detailliert in der Literatur behandelt werden.

Dies betrifft auch den Bereich der Führungsstile, welche in der Literatur seit mehreren Jahrzehnten auf unterschiedlichen Basisansätzen beleuchtet werden, sowie immer wieder überarbeitet und anderwärtig interpretiert werden. Hier wurden in dieser theoretischen

Darstellung die ursprünglichen Führungsstile als auch die innovativen Ansätze von Unternehmen – wie beispielhaft Virgin oder Apple – erwähnt.

Mit diesen Sichtweisen ist Richard Branson ein fast einzelner erfolgreicher internationaler Unternehmer, der für den Innovationsbereich ein Führungsstil ansatzweise entwirft und damit die Basis für weitere Forschung in diesem Bereich darstellt. Steve Jobs, als der Meister der innovativen Führung hat sein Unternehmen zu einem der erfolgreichsten Unternehmen weltweit positioniert und ist ein Vorreiter im Bereich innovative Führungskraft. Diese Brücke zu innovativen Industrieunternehmen zu schließen, ist Gegenstand dieser Arbeit und zurzeit in Literaturwerken noch durchwegs unbekannt.

1.2 Analyse und kritische Beurteilung der Führungsstile in der Praxis

In der Analyse und kritischen Beurteilung der Führungsstile werden die Praxiserfahrungen mit eingebracht und durch eine empirische Erhebung mittels qualitativen Interviews die Erfahrungswerte dargestellt. Für die empirischen Interviews wurden acht Führungskräfte aus innovativen Unternehmen befragt. Mittels einer Längs- und Querschnittsanalyse werden die zentralen Aussagen der Führungskräfte zusammengefasst.

1.2.1 Charakteristik und Klassifikation der innovativen Unternehmen

Wann ein Industrieunternehmen als innovativ bezeichnet wird und wann es nicht-innovativ ist, stellt eine in der Literatur herausfordernde Abgrenzung dar. Ein Aufriss dieses Problems wird folgend durch unterschiedliche Sichtweisen behandelt. Ein Ansatz zur Abgrenzung wird zusammengefasst am Ende dieses Kapitels dargestellt.

| Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008) Beschäftigtengrößenklassen | Unter- nehmen insgesamt | Darunter | | | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| | | Innovations- aktive ¹⁾ | Produkt- innovatoren | Produkt- innovatoren mit Markt- neuheiten | Prozess- innovatoren | organisa- torische Innovatoren | Marketing- innovatoren |
| | | in % der Unternehmen | | | | | |
| Insgesamt | 16.451 | 54,4 | 26,6 | 18,7 | 28,7 | 36,4 | 29,5 |
| Wirtschaftszweige | | | | | | | |
| 05-09 Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden | 114 | 21,9 | 3,5 | 2,6 | 17,5 | 20,2 | 2,6 |
| 10-33 Herstellung von Waren | 6.551 | 55,7 | 29,4 | 21,8 | 33,2 | 33,2 | 29,0 |
| 35 Energieversorgung | 138 | 77,5 | 27,5 | 20,3 | 65,9 | 53,6 | 18,8 |
| 36-39 Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen | 269 | 45,0 | 18,6 | 10,4 | 28,6 | 33,5 | 15,2 |
| 46-73 Dienstleistungen | 9.379 | 53,8 | 25,1 | 17,0 | 25,2 | 38,8 | 30,7 |
| Beschäftigtengrößenklassen | | | | | | | |
| 10-49 Beschäftigte | 12.679 | 48,7 | 21,3 | 14,5 | 24,1 | 31,1 | 26,6 |
| 50-249 Beschäftigte | 2.996 | 70,9 | 40,3 | 29,0 | 40,0 | 51,0 | 37,5 |
| 250 und mehr Beschäftigte | 776 | 84,0 | 61,0 | 47,7 | 61,2 | 66,5 | 46,8 |

1) Unternehmen mit Produkt-, Prozess-, Marketinginnovationen, organisatorischen Innovationen oder laufenden, noch nicht abgeschlossenen bzw. abgebrochenen Innovationsaktivitäten.

Tabelle 3: Innovationsaktivitäten der Unternehmen 2010-2012 (Statistik Austria)

In der dritten Tabelle ist ersichtlich, dass ein Unternehmen mit Produkt-, Prozess- und Marketinginnovationen als auch organisatorischen Innovationen oder laufenden, noch nicht abgeschlossenen beziehungsweise abgebrochenen Innovationsaktivitäten hinzugezählt wird.

Diese unterscheiden sich in Wirtschaftszweigen, im primär-, sekundär- und tertiären Sektoren als auch in Beschäftigungsgrößenklassen, was darauf schließen lässt, dass die Verhältnisse zu den Sektoren auf die Unternehmensgröße in Bezug auf Innovationsaktivitäten korreliert. Daher wird interpretiert, dass die Industrieunternehmen im Verhältnis zu den Dienstleistungsunternehmen einen höheren Anteil im Innovationsbereich durchführen, welche auch mit der Unternehmensgröße ab 50 bis 249 Beschäftigten sowie Großunternehmen (ab 250 Beschäftigte) einen deutlich höheren Innovationsanteil verzeichnen. Diese werden in der folgenden Arbeit Industrieunternehmen genannt.

1.2.2 Gesamtheit von praktisch genützten Prinzipien zur Mitarbeiterführung

Neue Erfordernisse werden in der heutigen Zeit der Theorie abverlangt. Der Stereotyp der effektiven Führungspersönlichkeit steht zunehmend infrage. Führungskräfte können nicht mit Bestimmtheit sagen, wann eine Gruppenentscheidung wirklich angemessen ist und wann sie ein Meeting nur ansetzen, um sich von ihrer eigenen Verantwortung für eine Entscheidung entbinden zu lassen. Einerseits sind sich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten der Kräfte, welche ihr Verhalten beeinflussen, sehr bewusst. Sie verstehen sich selbst sehr gut, ebenso ihre einzelnen Mitarbeiter, ihre Teams als Ganzes, das Unternehmen sowie das soziale Umfeld, in dem sie agieren. Andererseits sind erfolgreiche Führungskräfte in der Lage, situativ ihr Führungsverhalten anzupassen. Wenn eine autoritäre Entscheidung angebracht ist, sind sie in der Lage, etwas anzuordnen. Wenn die Situation mehr partizipative Freiheit verlangt, können sie diese ebenfalls gewähren [47].

1.2.3 Wahlkriterien von praktisch genützten Führungsstilen

Die Bewertung der Innovationsprojekte wird in den einzelnen Kriterien vorgenommen. Die Bewertung in den einzelnen Kriterien erfolgt nachfolgenden Themenstellungen und beispielhaft aufgezeigten für die Bewertung positiven (+) und negativen (-) Aspekten [48].

Unternehmensstrategien und Innovationspotenziale

Bewertet wird, welche Kernkompetenzen und angestammten Geschäftsfelder im Unternehmen bestehen und in welchem Verhältnis diese zu den – durch das Innovationsprojekt aufgezeigten

– Unternehmenszielen und -strategien beziehungsweise Innovationspotenzialen stehen:

- + nachvollziehbare Strategie, von Qualität und Umfang her erreichbare Zielsetzungen,
- + zentrale Bedeutung des Innovationsprojektes für die Unternehmensstrategie,
- hinsichtlich Markterfolgs kaum gefestigte, bestehende Geschäftsfelder,
- geringe positive Auswirkungen auf Beschäftigung und Wertschöpfung am Standort [48].

Organisationsstruktur und Projektabwicklung

Bewertet werden die im Unternehmen beziehungsweise Unternehmensumfeld vorhandenen Organisationsstrukturen und deren Kompatibilität in Bezug auf die aus der Abwicklung des Innovationsprojektes entstehenden Anforderungen:

- + nachhaltige Einbindung relevanter Organisationsbereiche in das Innovationsprojekt,
- + Zugänge zu erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen intern wie extern,
- Unklarheiten beziehungsweise geringe Detaillierung in der Projektplanung,
- funktionale Überlastung der Innovationsassistentin/des Innovationsassistenten [48].

Markterwartung und Projektverwertung

Bewertet wird der erhobene Bedarf des Endkunden, die Einschätzung der aktuellen Marktsituation (zum Beispiel Wettbewerb, andere Technologien) sowie die Maßnahmen zur Erreichung des Kunden (Marketing, Vertrieb, Produkt- Dienstleistungsmix et cetera):

- + belegbare Markterwartung beziehungsweise Marktzugänge,
- + frühzeitige Überlegungen zur (verbesserten) operativen Umsetzung am Markt,
- grobe Ableitung genereller Marktgegebenheiten auf Situationen in Nischenmärkten,
- fehlende Erhebung zur Sichtweise der Kunden [48].

Art der Innovation und Innovationshöhe

Bewertet wird der Neuheitsgehalt der Projektergebnisse in Relation zu bestehenden Produkten, Prozessen oder Strukturen und der innovative Schritt, der mit dem Projekt bewerkstelligt wird:

- + deutlicher Ausbau der Kernkompetenzen, Einbindung von externem Wissen,
- + wesentliche Investition in betriebsspezifische Neuerungen mit klarem Bezug zu neuesten Technologien,
- geringe unmittelbare Relevanz für den Erfolg am Markt,
- im Vergleich zur Kompetenzbasis überhöhtes Risiko [48].

Projekt- und Innovationsmanagement

Bewertet wird, inwiefern durch das Projekt innovationsrelevante Faktoren wie Kooperationsfähigkeit, innerbetriebliches Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung oder Nutzung von Förderinstrumentarien im Vergleich zu bisherigen Gepflogenheiten gestärkt werden:

- + Bedarf an externer Beratung zur Erhöhung der Innovationsneigung,
- + 10% von Uni- oder Fachhochschul-Fachkräften noch keine Selbstverständlichkeit (niedriger Akademikeranteil),
- geringer Nachholbedarf, umfassende Erfahrungen im Umgang mit Innovationen,
- zeitlich und inhaltlich kurzfristige innovative Anstrengung [48].

Diese Wahlkriterien wurden in der praktischen Erhebung eingearbeitet und anhand dessen werden die Auswertungen im empirischen Teil durchgeführt.

1.2.4 Praktische Erhebung von genutzten Führungsstilen anhand der Wahlkriterien

In der empirischen Erhebung wurden Industrieunternehmen untersucht, die im Bereich der Lackindustrie Geschäftspartner sind. Es wurde diese Industrie als Erhebungsgruppe gewählt, da der Markt dermaßen dynamisch ist, dass es ohne Innovationen kein Bestehen am Markt gibt.

Daher wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, um die Unternehmen zur Marktsituation als auch zur weiteren Ausrichtung und Wichtigkeit der Innovation zu befragen. Als Methode wurden qualitative persönliche Interviews gewählt, mit einer jeweiligen Dauer von mindestens 45 Minuten bis maximal 90 Minuten.

Befragt wurden Führungskräfte, die für den Bereich Innovation in diesem Segment tätig sind. Die Firmen sind in der Tabelle 4 ersichtlich sowie die Position der jeweiligen Führungskraft. Die Namen der Interviewpartner wurden allerdings anonymisiert, um den Wunsch der Interviewpartner zu entsprechen. Näheres zum Interviewleitfaden ist in Tabelle 5 ersichtlich.

| Unternehmen | Ort | Position Interviewpartner | Status |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------|
| Andritz AG | Graz | Führungskraft Industrie | durchgeführt |
| Ebner Industrieofenbau GesmbH | Leonding | Führungskraft Industrie | durchgeführt |
| Posch GmbH | Leibnitz/Kaindorf | Leiter Produktion | durchgeführt |
| Trench Austria GmbH | Leonding | Führungskraft Industrie | durchgeführt |
| Urbas Ges.mBH. | Völkermarkt | Führungskraft Technik | durchgeführt |
| Wacker Neuson Linz GmbH | Linz/Leonding | Führungskraft Einkauf | durchgeführt |
| Rosenbauer International GmbH. | Leonding | Führungskraft Einkauf | durchgeführt |
| Rosendahl Maschinen | Stmk | Führungskraft Industrie | durchgeführt |

Tabelle 4: Auflistung der Interviewpartner (eigene Ausführung)

| Kategorie | Dimensionen | Nr | Fragen |
|-----------|--|----|---|
| A | Marktsituation | 1 | Wie sehen Sie die Marktsituation der Industrie? |
| | | 2 | Andere werke |
| | | 3 | Wie sehen Sie die Konjunktur in den nächsten Monaten? |
| | | 4 | Wie bewerten Sie die Internationale Perspektiven? |
| | | 5 | Wir sind im Jahr 2015 - wo sehen Sie die Industrie? |
| | | 6 | Was sind die größten Herausforderungen am Markt? |
| | | 7 | Welche Trends sind aus Ihrer Sicht im Kommen? |
| B | Erfolgsfaktoren für Führungskräfte Stakeholder Management | 8 | Welche Erfolgsfaktoren sind für Sie ausschlaggebend? |
| | | 9 | Was ist Ihnen wichtig? Welche Werte der Führungskräfte sind für Sie am wichtigsten? |
| | | 10 | Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Stakeholder? |
| | | 11 | Welche Verbesserungen wünschen Sie sich? |
| | | 12 | Warum kaufen die Kunden bei Ihnen? |
| | | 13 | Welche Konkurrenten sehen Sie am Markt? |
| | | 14 | Was vermitteln Sie an Innovation? |
| | | 15 | Welche Innovationen ziehen sich durch die Partnerkette? |
| | | 16 | Wenn Sie Kunde sind, warum kaufen Sie bei Ihrem innovativen Unternehmen? |
| | | 17 | Wenn Sie einen Zauberstab hätten, welche 3 Dinge möchten Sie verändern? |
| E | Ausblick | | |

Tabelle 5: Interviewleitfaden für qualitative persönliche Interviews (eigene Ausführung)

Je nach Detaillierungsgrad konnten im Zuge dieser empirischen Erhebung die Zusammenhänge zwischen Innovationsgrad des Industrieunternehmens mit der agierenden Führungskraft dargestellt werden.

Im Folgenden werden die befragten Führungskräfte der Industrieunternehmen aufgelistet und zunächst mittels Längsschnittanalyse erklärt und von der Querschnittsanalyse beschrieben.

1.2.5 Längsschnittanalyse

Die Aussagen der Unternehmen werden folgend im Einzelnen beschrieben, wobei aufgrund der genannten wissenschaftlichen Methode es nicht zu jeder Frage des Leitfadens eine Antwort gab. Diese wurden im Zuge des qualitativen geführten Interviews mit den innovativen Führungskräften schwerpunktmäßig auf die Dimensionen folgend zusammengefasst.

Das Gespräch mit dem Unternehmen Posch ergab Kenntnisse über den Marktzustand anhand des Wechsels des Hauptlieferanten, da eine Innovationsumstellung herrschte. Unsicherheit wurde als kritischer Erfolgsfaktor geäußert, welcher sich in der Hauptansprechperson der Innovation im bestehenden Unternehmen widerspiegelt. Wenn diese Person ausfällt, kommt es zu Unsicherheiten beim Kunden, ob dieser sich auf die Innovationen verlassen und darauf zählen kann. Im Innovationsbereich zählen die persönlichen Kontakte vor allem auf Führungsebene. Wenn es hier eine Beständigkeit über Jahre oder sogar Jahrzehnte gibt, kann man auf dieser Basis gemeinsam Innovationen erzielen und ist im Führungsverständnis auf der gleichen Dimension.

Entscheidungskriterium ist nach wie vor die Qualität – nicht nur bei dem innovativen Produkt, sondern auch die Innovationshaltung einer Führungskraft – des Geschäftspartners. Daher kombiniert man als Erfolgsrezept gerne die persönlichen Sichtweisen mit dem neuen Marktumfeld als auch der qualitativen Umsetzung. Offen bleibt, welcher Führungsstil für Innovationen in Industrieunternehmen verwendet werden kann und wie Führungskräfte die Rahmenbedingungen für Innovationen herstellen können.

Bei dem Unternehmen Andritz AG konnte man im Innovationsprozess ein neues Verfahren gemeinsam mit dem Hersteller erzeugen. Dieses Verfahren sparte Ressourcen in verschiedenen Ebenen, Zeit, Material, Personal und vieles mehr. Laut den verantwortlichen Führungskräften ein Best-Practice des Innovationsprozesses. Wenn die Qualität passt und ständig innovativ weiterentwickelt wurde, hat man eine feste Bindung mit dem Geschäftspartner, wo es keinen Grund gibt, einen neuen Geschäftspartner zu suchen. Dieses

nachhaltige Innovationskonzept versichert den Führungskräften wenige Probleme mit Material als auch mit dem Personal. Dadurch kann die hohe Flexibilität für den Kunden gewährleistet werden.

Obwohl viele Führungskräfte an alt bewährtem festhalten, ist ein starker Fokus auf Innovation unerlässlich und korreliert mit der verbundenen Flexibilität.

Die Erwartungen allerdings sind insofern hoch, als dass die Preissteigerung auch eine Steigerung der Qualität sowie Innovation beinhaltet.

In der Knill-Gruppe, konkret dem Unternehmen Rosendahl wurde aufgrund mangelnder Innovation der Wechsel auf den neuen Geschäftspartner vor fünf Jahren durchgeführt.

Grund dafür war die verbesserte Qualität und erhöhte Geschwindigkeit durch ein innovatives Einschichtlacksystem. Der zentrale Erfolgsfaktor lag überraschenderweise in der sachlichen Ebene und wurde zusehends von der Persönlichkeit der Führungskraft forciert. Durch den gemeinsamen Innovationsprozess, der die gute Auftragslage steigerte, gab es direkte Zusammenhänge, welche im Bereich der Führungskräfte spürbar waren. Der zusätzliche Bedarf kann als Erfolgskriterium der Innovation gewertet werden, besonders inwieweit das Unternehmen und die zuständigen Führungskräfte selbst innovativ agieren und als Vorbildfunktion fungieren und steht zur Umsetzung und Expansion bereit.

Das Unternehmen Trench, welches weltweit eine Exportquote von 97 bis 98% aufweist, hat in gewissen Bereichen eine einzigartige Konstruktion. Sofern es Umsatzerhöhungen bei Trench gab, stiegen auch die Umsatzzahlen des Geschäftspartners. Ein starker Wettbewerb hat hohe Erwartungen an die Führungskräfte. Ohne Innovation ist man als Industrieunternehmen nicht wettbewerbsfähig. Doch die Führungskräfte können im täglichen Geschäft diesen Erwartungen, diesen ständigen Entwicklungen, sowie Anforderungsprofile von Trench kaum nachkommen. Ein zentraler Mehrwert kann der Austausch in Bezug auf Führungskräftebildungen sein, welche im innovativen Bereich die Verantwortung tragen. Es wird vorwiegend gefragt, welche Selbstkompetenzen und Führungs-Tools geschult werden, sodass die Mitarbeiter innovativ tätig sein können.

Bei dem Unternehmen Ebner liegt eine Exportquote von 98 % vor, wovon deklariert 15 % in Forschung investiert werden. Die Schnelligkeit und Flexibilität sind Erfolgsfaktoren, welche sich im Innovationsbereich widerspiegeln. Wenn die Kundenbeziehung als gut empfunden wird, können die Führungskräfte die Vorteile der Innovationen gemeinsam nutzen, also im gesamten Innovations-Stakeholder-Netzwerk. Auch international gesehen, fokussiert man sich auf nationale Zusammenarbeit vor dem Hintergrund, dass das Risiko zu groß wäre, im

Innovationsbereich auf Führungskräfteebene zu kooperieren, ohne den Führungsstil des Geschäftspartners zu kennen. Als Beispiel wurden hier Länder wie China und USA genannt, obwohl diese als Kunden wichtige Abnehmer sind – aber eben nicht als Innovationspartner auf Führungskräfteebene.

Das Unternehmen Rosenbauer hat in deren Ausrichtung einen Fokus auf nachhaltige Innovationen gelegt, so viel wie möglich für Umwelt zu tun. Daher werden die innovativen Partner mehr von der qualitativen Seite beleuchtet als rein von der quantitativen Seite (zum Beispiel Kosten, Materialaufwand und so weiter). In fünf bis zehn Jahren wird eine durchgängige Produktumstellung stattfinden. Dass man dies am Markt gerecht umsetzen kann, fordert eine hohe Bereitschaft von Innovation als auch Schlüsselführungskräfte, die vor allem den Innovationsprozess mit Geschäftspartnern treiben. Als Erfolgsfaktor wurde die persönliche und vor allem kompetente Betreuung als wichtig erachtet. Das erfordert beachtliche Kompetenzen der Innovations-Führungskräfte, die besondere Rahmenbedingungen für Innovationen herstellen können. Das Wissen über das Unternehmen Rosenbauer wird als notwendig angesehen und als Entscheidungskriterium für eine Führungskraft im Innovationsbereich gewertet.

Das Unternehmen Wacker-Neuson verfügt über eine Exportquote über 95 %, weitere neue Werke sind geplant sowie kurz vor Inbetriebnahme. Zur Einschätzung des Marktes wurde in den nächsten Jahren eine große Umstellung geschätzt, welche es großen Industrieunternehmen erleichtern würde, da diese eine mindestens zweistellige Summe in Innovation investieren können. Kleine und mittlere Unternehmen werden hier eine natürliche Aussonderung am Markt erleben. Als Erfolgsfaktor für Innovation wurde die Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Geschäftspartner hervorgehoben, sodass Innovationsthemen besonders auf Führungsebene im Stakeholder-Netzwerk besprochen werden. Einfache Innovationsprozesse leben, von direkten kompetenten Ansprechpartnern auf Führungskräfteebene geschildert, als Erfolgskonzept.

Das Unternehmen Urbas hält es für unabdingbar, eine ständige Erweiterung der Fertigung zu forcieren. Dies bedeutet in der gesamten Prozesskette Innovationen voranzutreiben. Dafür sind Führungskräfte zuständig, wobei kein bereichsübergreifendes Modell genannt werden kann. Das passiert sozusagen ‚by chance‘, sowie geht es mittels ‚top-down-approach‘, sodass die Führungskräfte selbst innovativ sind und diesen ‚Mind‘ auch an ihre Mitarbeiter weitergeben – ohne Führung ist keine Innovation möglich. Egal in welchem Bereich, alle Mitarbeiter sind für Innovationen verantwortlich und für den Erfolg des Gesamtproduktes. Da

die Urbas-Produkte antizyklisch am Markt agieren, können Erfolgsfaktoren wie Lieferschnelligkeit ausschlaggebend sein, da die Produkte vergleichbar sind. Um diese Vergleichbarkeit als USP zu verwenden, hat sich Urbas spezialisiert, einen wichtigen konkreten Ansprechpartner mit Lösungskompetenz und Erreichbarkeit zu etablieren. Diese Führungskraft gibt Innovationsbereiche vor. Je nach Persönlichkeit wird hier der unterschiedliche Schwerpunkt gelegt, welcher im Innovationsprozess gesamtheitlich nicht forciert wird.

1.2.6 Querschnittsanalyse

Innerhalb der Querschnittsanalyse ist zentral ersichtlich, dass alle befragten Industrieunternehmen einen Mangel an einem Modell des innovativen Führungsstils erkennen. Es sind somit keine Checklisten verfügbar, welche die innovativen Führungskräfte abarbeiten können und dadurch entstehen Innovationen. Daher sind Modelle gefordert, die individuell anwendbar sind und wertebasierend ausgelebt werden können. Alle Unternehmen wollen den Innovationsprozess vorantreiben, können aber diesen mit den bestehenden Führungskräften kaum ausführen, da diese Anforderungen nicht gestellt sind. Daher herrscht durchwegs die Stimmung, einen Führungsstil im Innovationsbereich ‚by chance‘ durchzuführen, der weder messbar noch nachvollziehbar ist. Dies resultiert in dem Ergebnis, dass die Schlüsselpositionen der innovativen Führungskraft auf persönlichen Beziehungen mit den Geschäftspartnern basiert und daher begrenzt übertragbar oder weiterführbar sind. Der innovative Leader fungiert als Vorbild und die Mitarbeiter agieren danach. Die Führungskräfte können Rahmenbedingungen mittels des Führungsstils herstellen, sodass die Mitarbeiter Innovationen entwickeln können.

Diese sind weiterführend auch als Forschungsfragen zu sehen, welche im dritten Kapitel dieser Arbeit beleuchtet werden.

Einen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und innovativen Führungsstil konnte in dieser empirischen Erhebung nicht gefunden werden. Keiner der Führungskräfte, die tagtäglich mit Innovationen zu tun haben und diese antreiben, erwähnten Aussagen zu deren Führungsstils oder Zusammenhänge dahingehen.

Im Folgenden werden aufgrund der empirischen Erhebungen drei Punkte anhand der Wahlkriterien als zusammenfassend wichtig erachtet, welche die Führungskräfte im innovativen Bereich als Handlungsempfehlungen sehen können.

Positionierung des innovativen Unternehmens am Markt

Aufgrund des hohen Wettbewerbs in der Industrie, wird empfohlen, sich auf die Werte des jeweiligen Unternehmens zu fokussieren und diese nach außen – zum Kunden hin – zu positionieren.

→ *Wofür stehen wir?*

Des Weiteren können Nischen-Produkte im Sortiment aufgenommen werden beziehungsweise diese zu verankern und zu transportieren.

→ *Was macht uns besonders aus?*

Sichtbar beim Kunden zu werden bedeutet, die Innovation auch umzusetzen und sichtbar zu machen. Dafür sind die Führungskräfte im Innovationsbereich verantwortlich und zugleich mit dieser Erwartung tagtäglich oft überfordert. Die innovativen Führungskräfte suchen nach einem Lösungsansatz, da der die Positionierung ihres Unternehmens einzigartig erscheinen lässt, sodass die Mitarbeiter auf allen Ebenen innovativ agieren können.

Kommunikation

Durchgehende Erreichbarkeit des Ansprechpartners der innovativen Führungskraft als ‚Single Point of Contact‘ oder kompetente Vertretung (im Vorhinein Information an den Kunden) wird als Erfolgsfaktor für innovative Industrieunternehmen empfohlen. Auch enorm wichtig ist, den Auftragsstand für Kunden zugänglich zu machen und somit den Kunden am Innovationsprozess des Unternehmens teilhaben lassen, sowie konkrete und maßgeschneiderte Kommunikationsinstrumente von der innovativen Führungskraft zu vermitteln. Diese Kommunikation spiegelt sich von Anfang an in einem Innovationsprozess wider, welcher auch die Betroffenen zu Beteiligten machen kann, um ein Kommittent für die Innovation von Beginn zu bewerkstelligen.

Geschäftspartnerbeziehung

Persönliche Geschäftspartnerbeziehung ist nach wie vor für die befragten Interviewpartner von essenzieller Wichtigkeit. Ohne diesen Faktor, ist eine innovative Führungskraft nicht im Stande, den Innovationsprozess voran zu treiben.

Daher sind intensive persönliche Betreuung, Hervorheben der Unternehmenserfahrung – besonders in Bezug auf den innovativen Bereich, bis hin zum Kunden sowie Rückfragen, was gut läuft – sehr wichtig und Verbesserungsvorschläge und Wünsche gegenüber dem Kunden einholen. Nachfrage von den Führungskräften wurde in Richtung Stakeholder-Analyse gestellt, da diese im innovativen Bereich besonders vielschichtig ist. Dazu benötigen die Führungskräfte ein Modell, welches erlaubt, dass die Mitarbeiter eine persönliche Geschäftspartnerbeziehung aufbauen können und die Führungskräfte ein positives Mindset haben, sodass dieser innovative Funke von den Führungskräften über die Mitarbeiter hin zum Kunden gestreut wird.

1.2.7 Zusammenfassung von praktisch genützten Führungsstilen

Zusammengefasst kann hervorgehoben werden, dass in der Praxis teilweise eine Orientierungslosigkeit von Führungsstilen in innovativen Industrieunternehmen herrscht. Diesen Führungskräften wird eine hohe Erwartungshaltung vorausgesetzt, welche unklar definiert ist und daher auch der Führungsstil unscharf erscheint. Unabhängig von Internationalität oder Ausrichtung, ist die persönliche Geschäftspartnerschaft der kritische Erfolgsfaktor, um den Innovationsprozess zu treiben. Zahlreiche quantitativen Kennzahlen und Reportings funktionieren im Innovationsprozess, aber der persönliche Schwerpunkt eines Führungsstils herrscht in der untersuchten Praxis wenig vor. Hier ist eine Anleitung – ein Entwurfsmodell eines innovativen Führungsstils für Industrieunternehmen, welcher Rahmenbedingungen für Innovationen ermöglicht – als auch die Kompetenzen für innovative Führungskräfte gefragt.

1.3 Schlussfolgerung der Ist-Stand-Analyse zur Dissertationsproblematik

Der Status quo zur Problematik stellt heraus, dass Führungsstile als Basis für die Innovation gegeben sind. Jedoch werden diese für Industrieunternehmen nicht explizit erwähnt. In der Empirie wurde festgestellt, dass die Geschäftsfelder kaum funktionieren würden, wenn nicht automatisch innovative Produkte erzeugt werden würden. Dennoch bedarf es einer vertiefenden Korrelation zwischen Innovation und Führungsstil sowie mit konkretem

Schwerpunkt auf Industrieunternehmen. Dies wird fortfolgend in der Arbeit weitergeführt. In den empirischen Erhebungen mittels Experteninterviews wurde durchgängig die Nachfrage für einen Führungsstil erkennbar, der für unterschiedliche Zielgruppen, beispielsweise Angestellte als auch Arbeiter, anwendbar ist. Die Basis für diesen innovativen Führungsstil legt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter dar, welche in zahlreichen theoretischen Ansätzen behandelt wird. Die internationalen Best-Practices an Führungspersonen geben vorwiegend Tipps, wie eine Führungskraft ihre Agenden ausleben soll sowie welche Kompetenzen diese benötigt. Daher wird im Kapitel 3 auch auf die Kompetenzen einer innovativen Führungskraft näher eingegangen.

2 Methodik der Bearbeitung der Dissertationsarbeit

In diesem Kapitel werden die Zielsetzung und Fragestellungen der Lösungen geklärt. Weiteres wird die Methodik zur weiteren Vorgehensweise aufgezeigt.

2.1 Zielsetzung dieser Dissertationsarbeit

Vor dem Hintergrund des dargestellten Problemaufrisses, dem Mangel an innovativen Führungsstilen für Industrieunternehmen, wurde die Zielsetzung dieser Arbeit folgend formuliert:

Zielsetzung dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Modells für innovative Führungskräfte in Industrieunternehmen. Neben der theoretisch vorhandenen Analyse der Führungsstile sowie Innovationstätigkeiten, wird eine empirische Erhebung von Führungskräften in innovativen Industrieunternehmen durchgeführt.

Die wissenschaftliche Forschungsfrage liegt darin, wie ein Modell des Führungsstils zusammen mit der Innovationstätigkeit des Unternehmens forciert werden kann. Die Zielgruppe lehnt sich an Führungskräfte, welche das Innovationspotential des Unternehmens heben wollen. Das Modell soll einen holistischen, fundierten sowie praxisnahen Ansatz mit branchenunabhängigen Einsatzmöglichkeiten bieten.

2.2 Fragestellung der Lösung

Nach den Erkenntnissen aus Kapitel 1, lautet die Hauptaufgabe für diese Arbeit folgendermaßen:

| |
|---|
| <p>Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen</p> |
|---|

gefolgt von drei Forschungsfragen, welche in dieser Dissertationsarbeit behandelt werden:

Forschungsfrage 1:

Die innovativen Führungskräfte führen ihre Teams mittels des Flow-Prinzips, versuchen zugleich auch sich selbst nach diesem Prinzip zu führen – sind ohne Flow Innovationen möglich?

Forschungsfrage 2:

Die innovativen Führungskräfte unterscheiden ihren Führungsstil in der Anwendung je nach Bereich im Unternehmen. Ist es anwendbar, dass ein innovativer Führungsstil für den Entwicklungs- und Laborbereich gültig ist, aber nicht für die Produktionsbereiche beispielsweise am Fließband?

Forschungsfrage 3:

Basierend auf dem Modellentwurf für den innovativen Führungsstil: Welche speziellen Kompetenzen braucht eine innovative Führungskraft in Industrieunternehmen?

2.3 Auswahl von Methoden für die Lösung

In dieser Arbeit soll die vorherrschende Theorie der innovativen Führungsstile auch durch Empirie erhobene Praxis untersucht werden. Dazu wurde in Kapitel 1 bereits festgehalten, welche Niederschriften es in der Literatur bereits gibt. Um den aktuellen Stand der Führungsstile und konkret den innovativen Führungsstil zu erheben, wurde im empirischen Teil mittels Experteninterviews gearbeitet. Die Forschungsfragen werden am Ende der Arbeit mittels der zentralen Ergebnisse aus der Theorie sowie den zentralen Erhebungen aus der Empirie beantwortet.

Im ersten Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen behandelt, welche für diese Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Da es nicht nur eine Sichtweise gibt, werden mehrere dazu betrachtet. Auch die theoretischen Anwendungen von teilweise international Best-Practices werden definiert und aufgezeigt.

Im weiteren Kapitel werden die empirischen Ergebnisse von den durchgeführten Experteninterviews behandelt. Als Forschungsdesign für diese Arbeit wurde die qualitative

Sozialforschung angewendet. Diese Methode wurde deshalb gewählt, weil es bei der Führung von Menschen um qualitatives Sozialverhalten geht und keine Groß-Studie für diese Arbeit in Frage kam. Qualitative Methoden können nützlicher sein, um Probleme zu identifizieren und zu charakterisieren, da sie dem „interdisziplinären Charakter der Forschung“ entsprechen [49]. Dies ist für meine Dissertationsarbeit der Fall, indem Probleme und Fragen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie Menschenführung, Innovation sowie Kompetenzen aufgeworfen werden. Im Vergleich zur quantitativen Sozialforschung nähert sich der Forscher der jeweiligen Forschungsfrage aus induktiver Sicht. Bestehende Theorien werden angeführt und berücksichtigt, dominieren aber nicht dem Forschungsprozess. Auf diese Weise wird eine größtmögliche Offenheit gegenüber dem Untersuchungsgegenstand angestrebt, wo somit die große Stärke der qualitativen Methoden zur Anwendung kommt. Die Experteninterviews interessiert sich nicht so sehr für die Person selbst, sondern ihre individuelle Fähigkeit als Experte für einen bestimmten Bereich zur Verfügung zu stehen. Es wird jedoch auch angeführt, dass die Schlussfolgerungen aus den Experteninterviews keine repräsentativen Stichproben sind, sondern individuelle Meinungen und Erfahrungen. Die Einteilung in Dimensionen, wie im Interviewleitfaden ersichtlich, sowie die Auswertung mittels der Längs- und Querschnittsanalyse stellen sicher, dass die Aussagen innerhalb der Stichprobe mit einer qualitativen Befragung hinreichend vergleichbar sind [50].

Das qualitative Interview mittels Experteninterviews wurde zur Methode der Datenerhebung ausgewählt. Hier wurde versucht, den Charakter des Alltagsgesprächs zu realisieren. Als Form der Erhebung wurde das rezeptive Interview gewählt. Dies ist eine weitgehende qualitative Interviewform, weil der Interviewer die Rolle des Zuhörers einnehmen soll. Diese offene Form des Interviews ermöglicht am ehesten die Lebenswelt der Informanten kennen zu lernen. Es wurde diese Form gewählt, um von den Befragten in erzählender Form die Daten zu erheben [51]. Die Auswahl der zu Befragenden wurde nach den Erkenntnisinteressen einzelner Fälle anhand einer Branche ausgesucht. Dazu wurde eine Branche gewählt, welche im innovativen Bereich tätig ist und in dieser ohne Innovationen keine Produktentwicklung stattfinden würde – somit würde das Geschäftsmodell ohne Innovationen nicht funktionieren. Diese Branche ist im Industriesektor des Lack-Erstellungsbereiches tätig. Die Interviewpartner und -unternehmen wurden im Abschnitt 1.2.5 aufgezeigt. Nach der Definition ist ein Experte ein Mitarbeiter einer Organisation, welcher eine bestimmte Funktion ausübt und eine Position innehat, in der er sein explizites Wissen anwenden und Entscheidungen treffen kann [51]. Diese Eigenschaften gelten sehr gut für Führungskräfte in einem innovativen Industrieunternehmen und daher wurden die Führungskräfte nach diesen Kriterien ausgewählt.

Die Datenerhebung wurde am Tätigkeitsort der Befragten durchgeführt, weil es die Alltagssituation der Befragten widerspiegelt. Als Interviewstil wurde die offene Fragestellung mittels Interviewleitfaden angewendet, um die Antworten der Befragten nicht einzugrenzen. Somit wurden weder die Fragen noch der Verlauf des Interviews standardisiert, sondern der Ablauf immer dem jeweiligen Interview angepasst und bei Bedarf vom Interviewer näher und tiefer nachgefragt. Wie alle Verfahren, weist auch der Interviewleitfaden andere Ansichten auf. Es ist wichtig, die Einschränkungen und ihre möglichen Auswirkungen auf die eigenen Ergebnisse zu reflektieren [52]. Allerdings liegt die Stärke der qualitativen Erhebungsmethode in der Analyse-Tiefe. Im Gegensatz zu standardisierten Verfahren erhalten die interviewten Führungskräfte bessere Möglichkeiten, eigene Erfahrungen zu analysieren und Inhalte beizutragen, die über das gesammelte Wissen des Interviewers hinausgehen. Dieses Verfahren mit Experteninterviews wird als das aufschlussreichste Untersuchungsinstrument, in denen Einzelpersonen ihre Sicht und Erfahrungen angeben können, betrachtet [53].

Bei der Auswertung der Informationen wurden eine Längs- und Querschnittsanalyse durchgeführt. In der Längsschnittanalyse wurde jedes Interview mit den zentralen Aussagen angeführt. Darauf folgte die Querschnittsanalyse, wo die Meinungen aller Befragten zu jeweils Themencluster deutlich gemacht werden. Dies wird durch Unterstreichen der Meinungen, Kategorisieren und Bedeutungen festgelegt. Zu diesem Zweck wurden die Daten stichwortartig festgehalten und in Cluster, wie im Interviewleitfaden angeführt, zusammengefasst. So konnte das verfügbare Material in mehreren Schritten aufbereitet werden, wie beispielsweise: zusammenfassen und systematisch kürzen sowie auf den wesentlichen Inhalt zu reduzieren. Die Hauptcluster laut dem Interviewleitfaden wurden anhand der Forschungsfragen festgelegt. Die Methode wurde in einem Excel-Sheet in der Dimensionen-Spalte verwendet und für die Längs- als auch Querschnittsanalyse zur Auswertung verwendet. Die ermöglichte es, die Aussagen in den jeweiligen Fachgebieten zu bewerten und zu vergleichen. Diese Technik stellt das Thema in den Vordergrund der Untersuchung. Es geht nicht darum, die Übertragbarkeit auf andere Untersuchungen zu ermöglichen, sondern die Analyse für die konkrete Forschungsfrage, wie in dieser Arbeit angeführt, anzupassen [54].

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden jeweils anschließend interpretiert. Im Kapitel 3 werden die zentralen Ausgangspunkte für die Lösung aufgezeigt, die aus den theoretischen sowie empirischen Erkenntnissen von Kapitel 1, gewonnen wurden. Des Weiteren wird im Kapitel 3 das Entwurfsmodell für Führungskräfte in innovativen Industrieunternehmen beschrieben. Für die Implementierung der entworfenen Lösung werden auch Vorschläge angeführt. Die entworfenen Lösung wird mit einem Beispielsunternehmen, welches aus der

gleichen Branche wie die Experten der Interviews (Lackindustrie) stammt, als auch die Verifikation des vorgeschlagenen Entwurfs angeführt.

Abschließend werden im Kapitel 3 die zentralen Forschungsfragen beantwortet und dargestellt.

Im Kapitel 4 werden die Erkenntnisse zu Beiträgen weiterverarbeitet, welche für die Theorie und Praxis gelten können, sowie auch für die Forschung und Ausbildung eine Anregung sein können.

In der Schlussfolgerung wird eine Zusammenfassung der gesamten Arbeit beschrieben, welche als Abschluss der gesamten Arbeit dient.

2.4 Formulierung der Vorgehensweise für die Lösung

Um einen Lösungsansatz für den Entwurf eines innovativen Führungsstils in Industrieunternehmen zu generieren, ist als Basis die Theorie von zentraler Bedeutung. Dazu wurde im Kapitel 1 die theoretischen Sichtweisen aufgezeigt, welche internationale Best Practices beinhalten. Weiters wurde ein praktischer Input einer hoch-innovativen Branche mit über 4 bis 15 % des Umsatzes in Forschung & Entwicklung investiert, der Lackbranche, mittels empirischer Erhebung durch qualitative Interviews erarbeitet. Aus diesen Ergebnissen wurden die Längs- und Querschnittsanalysen abgeleitet, welche in der Vorgehensweise für die Lösung von zentraler Bedeutung sind. Besonders die Querschnittsanalysen, welche die Clusterungen für die zentralen Aussagen ergeben, werden sich in der Formulierung des Lösungsansatzes wiederfinden.

Der Lösungsansatz zum Entwurf des innovativen Führungsstils in Industrieunternehmen ist mittels Input aus Theorie und Empirie zusammengefasst. Diese Basis mit den Ausprägungen im innovativen Bereich, bilden die Vorgehensweise zur Lösung. Eine Verifikation des Entwurfs wurde mit einem Unternehmen im Zuge von drei weiteren qualitativen Interviews von Führungskräften durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden mittels Querschnittsanalyse ausgewertet und die zentralen Aussagen als Verifikation des Modells verwendet.

In den Beiträgen für die Theorie sowie Praxis wurde ein qualitatives Interview herangezogen, welches mit dem Basismodell des Entwurfs des innovativen Führungsstils in Industrieunternehmen als Input für die Beiträge dient. Sowie wurden daraus drei konkrete Schritte für die Forschung entwickelt, welche weiters verwendet werden können.

3 Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen

Als Entwurf des Modells für den innovativen Führungsstil werden folgend die theoretischen Ausgangspunkte angeführt, welche für das Modell von zentraler Bedeutung sind. Diese werden mit einigen Inputs aus dem qualitativen Interview mit Prof. Winterheller bereichert, welcher einen Führungsstil als Basis für Innovationen entwickelt hat und dies daher die Basis für den Lösungsentwurf darstellt.

Weiterführend wird das Modell mit den Schritten beschrieben sowie in eigener Darstellung demonstriert. Die Implikationen für das Personalmanagement werden weiters angeführt.

Für die Implementierung werden Schritte zur Umsetzung angeführt, welche von Führungskräften als Anleitung genommen werden können.

Zur Verifikation des Modellentwurfs wurden mit einem Partnerunternehmen empirische Interviews mit innovativen Führungskräften durchgeführt und die Ergebnisse in je eine Längsschnittanalyse sowie Querschnittsanalyse zusammengefasst.

Finalisiert wird dieses Kapitel zum Entwurf des Lösungsmodells mit der Beantwortung der Forschungsfragen sowie einer Conclusio zur praktikablen Anwendung.

3.1 Theoretische Ausgangspunkte der Lösung

In den theoretischen Ausgangspunkten der Lösung werden die Auswahl der Systeme von Führungsstilen beschrieben. Da diese im ersten Kapitel angeführt wurden, wird nun eine Auswahl getroffen, welche für die Neuigkeit der bestehenden Anwendungen ein System auswählt und somit die Basis für Innovationen ist. Da diese Perspektive in der Theorie nicht beleuchtet wurde und zugleich in der empirischen Erhebung im Abschnitt 1.2. von den Führungskräften in innovativen Unternehmen nachgefragt wurde, wird hier eine Korrelation von Führungsstil verwendet, der die Basis für Innovationen in Industrieunternehmen darstellen kann. Dazu wurde noch ein Experteninterview mit dem theoretischen Ersteller des

ausgewählten Führungsstils angeführt, um die Korrelation aus den Theorieerkenntnissen herzustellen. Des Weiteren werden die Wahlkriterien von praktisch genutzten Führungsstilen im Überblick dargestellt.

3.1.1 Auswahl des Systems von Führungsstilen

Für die Entwurfserstellung des Modells für den innovativen Führungsstil, werden die theoretischen Erkenntnisse aus dem Kapitel 1 herangezogen und im Folgenden zusammengefasst.

Die Grundlage für das in dieser Arbeit angedachte Führungsstil-Modell in innovativen Industrieunternehmen basiert auf der Kontinuum-basierenden Führung. In der Führungstheorie kommen die Basisbedürfnisse zur Anwendung, welche die Menschen zu Innovationen antreiben. Werden diese erfüllt, sind Höchstleistungen möglich. Diese Basis wird in zahlreichen theoretischen Modellen mit Teilen angeführt und zusammen mit der empirischen Erhebung durch die innovativen Führungskräfte wurde die Nachfrage nach einem Modell, welches die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert sowie den Ursprung in unserem Menschen-dasein hat, geäußert.

Daher ist die Basis für diesen innovativen Führungsstil die Kontinuum-basierende Führung, jedoch wurde der Zusammenhang mit dem Thema Innovation theoretisch nicht direkt beleuchtet.

Um dies in dieser Arbeit zu erfassen, wurde als theoretischer Ausgangspunkt für die Entwurflösung ein qualitatives Interview mit Herrn Prof. Dr. Manfred Winterheller durchgeführt, um die Korrelation der Kontinuum-basierenden Führung mit dem innovativen Führungsstil für Industrieunternehmen zu betrachten.

Es wurde die Methode eines rezeptiven Interviews mittels Interviewleitfaden gewählt, um eine reale Situation des Gespräches nach zu stellen – die Methode dazu wurde im Kapitel 2 beschrieben.

Herr Prof. Dr. Manfred Winterheller ist Autor des Buches ‚Kontinuum basierende Führung‘, welches im Frühjahr 2019 erschienen ist, und er ist seit über 30 Jahre Führungskräfte-Coach. Er selbst war auch Führungskraft eines erfolgreichen Unternehmens (2003 von der Europäischen Kommission mit der ‚Great Place to Work‘-Auszeichnung geehrte – als bester Arbeitgeber Österreichs und einer der zehn besten Arbeitgeber Europas). Herr Prof. Winterheller führte selbst ein Unternehmen mit Niederlassungen in mehreren europäischen Staaten, welches 2011 erfolgreich verkauft wurde. Seit Jahrzehnten ist Prof. Winterheller mit

Vortrags-, Coaching und Autorenaktivitäten tätig und berät unzählige Führungskräfte, unter anderem auch von zahlreichen internationalen als auch nationalen Industrieunternehmen. Vor diesem Hintergrund wurde Herr Prof. Winterheller im Zuge dieser Arbeit zu seinen Erfahrungen befragt, welche im weiteren Schritt als Inputs für die theoretische Ausgangspunkte für den Modell-Entwurf verwendet wurden. Die Methode für das Interview wurde stringent in dieser Arbeit als qualitatives Interview sowie rezeptiv vor Ort durchgeführt. Folgende Punkte wurden im Zuge des Interviewgespräches behandelt und seine Antworten wurden stichwortartig festgehalten (siehe Anhang). Diese Informationen werden zusammenfassend niedergeschrieben.

Um die Erfahrungen in der Praxis zu verifizieren, wurden innovative Führungskräfte eines Industrieunternehmens als Probeunternehmen weitergehend mittels Experteninterview befragt. So kann folgend ein theoretischer Lösungsentwurf – durch das Interview von Herrn Prof. Manfred Winterheller – unterstützt werden sowie im Anschluss von betroffenen innovativen Führungskräften im Industrieunternehmen verifiziert werden.

Der Interviewleitfaden mit Herrn Prof. Winterheller wurde mit sieben Punkte festgelegt, sodass ein fließendes Gespräch möglich ist. Wie in Abschnitt 2.2 beschrieben, wurde auch in diesem Interview das rezeptive Interview angewendet und mittels Interviewleitfaden durchgeführt. Die zentralen Punkte werden folgend angeführt sowie die zusammengefasste Antwort angeführt.

| Entwurf eines Modells für einen innovativen Führungsstil in Industrieunternehmen | |
|--|--|
| Dimensionen | Interviewleitfaden für Herrn Prof. Manfred Winterheller |
| Innovation im Unternehmen | Was bedeutet Innovation für Sie? Bitte um kurze Beschreibung von Innovation (Prozess) in Ihrem Unternehmen/Bereich oder in Industrieunternehmen, die Sie beraten? |
| Führungsstil im Unternehmen | Was bedeutet der Begriff Führung für Sie? (Additive vs. Multiplikative Führung) Tannenbaum/Schmidt Klassiker: auf einer Skala welchen Führungsstil wenden Sie vorwiegend an? Tannenbaum/Schmidt Klassiker: Welchen Führungsstil wenden Sie vermehrt an? 3 Merkmale, woran Sie das erkennen |
| MODELL VERIFIZIERUNG | |
| Kontinuum basierende Führung als Basis für Innovationen | Führungskompass: Entwickeltes Modell im Zuge der Dissertationsarbeit (Starke Anlehnung an KbF, Buch erschienen Frühjahr 2019) Kontinuum basierende Führung als Basis - Intrinsische Motivation (Flow) |
| 1. Kompetenzen eines Innovation Leaders | Steve Jobs (Apple): Jeder Führer muss sein, der positiv denkt Nehmen Sie Smart-Risiken, schnellen Ausfall an und geben Sie nicht auf - dran bleiben Richard Branson (Virgin): Nicht jeder ist geeignet, CEO sein Sei eine Führungskraft, kein Boss Kompetenzmodell Gliddon/Rothwell: Verteilung Schwerpunkte (Grafik) |
| 2. Team Zusammensetzung | Zusammensetzung des Teams (Grafik) First Who than what |
| 3. In den Flow Führen | Flow Prinzip (Grafik) Förder-Förder Matrix (Grafik) - inwiefern ist das für innovative Führungskräfte in Industrieunternehmen anwendbar? Zieldefinition im Innovationsbereich möglich/notwendig? |
| Innovativer Führungsstil | Integration der Innovation in die eigene strategische Agenda und Übernahme einer Vorbildfunktion des Topmanagements Innovativer Führungsstil: Unterschied bei F&E Mitarbeiter und in der Produktion? Förderung der Experimentierfreude und Akzeptieren von Fehlschlägen , um daraus zu lernen. Dadurch verbinden die Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Innovation und eine Fehlerkultur wird etabliert "Ohne Führung keine Innovationen" " Ganz ohne Hierarchie geht es nicht " - welche Maßnahmen können als Führungskraft dafür gesetzt werden? |
| Abschlussfragen | Empfehlungen für innovative Führungskräfte (neuer Innovationsleiter) Zauberstab: 3 Wünsche für innovative Führungskraft? |

Tabelle 6: Interviewleitfaden zum innovativen Führungskompass mit Prof. Winterheller (eigene Ausführung)

Einordnung des Führungsstils nach Kontinuum-basierender Führung nach dem klassischen Konzept von Tannenbaum/Schmidt

- Die Kontinuum-basierende Führung gibt es im alten Schema nicht. Es besteht kein ‚entweder oder‘, sondern ein ‚sowohl als auch‘. Die Gegenüberstellung macht es schwer, ein guter Chef zu sein. Der Ansatz der Kontinuum-basierenden Führung funktioniert völlig anders: die Kombination aus größter Liebenswürdigkeit und kristallener Klarheit ist das Ziel.

Kompetenzen, die für innovative Führungskräfte von zentraler Bedeutung sind

- Die Frage, welche sich die innovativen Führungskräfte stellen sollen, ist zu Beginn: „will ich in der ersten Reihe stehen?“ In dieser Hinsicht nimmt kein CEO eventuelle Risiken mehr ab, strategischen Weichen müssen von der Führungskraft selbst gestellt werden. Das muss die Führungskraft wollen. Durchprobieren in kleinen Schritten, zum Beispiel mit einer Team- oder Abteilungsleitung, kann die Führungskraft ausprobieren, ob diese wirklich in der ersten Reihe stehen will, denn: denken hilft zwar, nützt aber nichts, denn der Weg entsteht beim Gehen.

Die wichtigste Kompetenz für innovative Führungskräfte ist: Vertrauen! Ohne Vertrauen der Führungskraft in das Team und ohne Sicherheit können keine Innovationen entstehen. Das Mindset der Führungskraft ist die wichtigste Voraussetzung, damit Innovationen entstehen können.

Flow-Prinzip ist Basis für Innovationen

- Flow ist die Basis für Innovationen: das bewusste Denken, schafft nichts neues – 100 % der neuen Idee poppen auf! Auf einmal kommt es hoch! Wenn man im anderen Zustand ist, wenn man ganz was anderes tut – ist man eins mit dem Leben – dann tauchen die besten Ideen auf einmal auf. Wichtig ist es auch, der inneren Weisheit Fakten zur Verfügung zu stellen – Ziele, et cetera – die wirkliche Revolution/das Neue poppt auf. Wenn Führungskräfte nicht im Flow sind, werden Ideen und Neuigkeiten schwer zugelassen, Stress verengt ‚Mind‘ und Innovationen kommen nicht an die Oberfläche.

Mögliche Zieldefinition im Innovationsbereich

- Die Ziele werden oft viel zu eng definiert. Wenn Führungskräfte einem Monatsreporting quantitativ nachlaufen, sind diese Ziele viel zu eng, um Innovationen entstehen zu lassen. Daher ist es abhängig, wie das Ziel definiert wird. Zieldefinition für Innovationen sollen ‚Glücksmomente‘ sein, darauf können die Mitarbeiter dann

hinarbeiten und das beste Produkt ist möglich. Der finanzwirtschaftliche Reduktionismus ist Verarmung der menschlichen Kultur.

Förderung der Experimentierfreude und Akzeptanz von Fehlschlägen, um daraus zu lernen

- Fehler sind das wichtigste im Wachstumsprozess überhaupt, Fehler sind ein Teil des Lernprozesses: Fehler sind der Lernprozess – wenn es leicht geht, wachsen wir nicht. Innovationen entstehen, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter sich aus der Komfortzone begeben. Dadurch verbinden die Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Innovation und eine Fehlerkultur wird etabliert.

Ohne Führung keine Innovation/ohne Hierarchie geht es nicht

- Ohne Führung entsteht der beschützte Raum nicht. Eine Gruppe ohne Führung gibt es nicht. Oft drängen die unqualifizierten, lauten Teammitglieder an die Spitze. Konstruktive Menschen sollen Führung lernen. Hierarchie hat zwar einen extrem schlechten Ruf, sie ist aber ein Produkt der Natur. Es ist so, je mehr Mut, die Führungskraft hat, die Gruppe zu führen, desto besser läuft es. Im Laufe der Zusammenarbeit wird die Führungskraft getestet, weil die Funktion so wichtig ist. Deshalb sind immer wieder Tests nötig! Die Tests von den Mitarbeitern an die Führungskraft nehmen ab, wenn diese klar führen.

Unterschied in Führung für Angestellte im F&E Bereich

- Kein Unterschied: es ist Hochmut und Überheblichkeit, dass es hier einen Unterschied geben soll. Die Mitarbeiter an der Front wissen, was zu tun ist, sie werden gefragt, was zu tun ist. Vollständig uninteressiert. Praxistauglich und überprüfbar. Jeder, ob Manager, Führungskraft, Mitarbeiter im F&E Bereich, als auch Mitarbeiter in der Produktion haben einen geregelten Ablauf und leisten einen essentiellen Beitrag, um das Produkt zu generieren beziehungsweise um das Unternehmen erfolgreich machen. Wenn dieser Gedanke über alle Ebenen der Mitarbeiter verankert wird, ist das Führungsverständnis für alle Ebenen dasselbe.

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen sowie Aussagen in den Experteninterviews von Abschnitt 1.2, sowie auf diesen Aussagen des rezeptiven Interviews, wurde die Modell-Erstellung zum Lösungsansatz entworfen. Die passenden Teile werden folgend beschrieben, sowie im Entwurf im Abschnitt 3.3. zusammengeführt.

Als Kriterien für die theoretischen Ausgangspunkte der Lösung wurden die Innovationskriterien, siehe Abschnitt 3.1.1., herangezogen, welche zusammenfassend folgendermaßen dargestellt wurden.

3.1.2 Wahlkriterien von praktisch genützten Führungsstilen

Die Wahlkriterien für die Selektion des praktisch genutzten Führungsstils basieren auf den Kriterien, wie in Abschnitt 1.2.3. angeführt.

Diese Kriterien werden zur Modellerstellung herangezogen, um im Zuge dieser Arbeit ein neues Modell zu erstellen, welches zuvor noch nicht in Korrelation mit innovativen Führungsstilen behandelt wurde und zugleich die Basis dafür herstellt, dies wurde im Zuge des Experteninterviews mit Herrn Prof. Winterheller im Abschnitt 3.1.1 beschrieben und auch durch die empirischen Interviews, welche im Abschnitt 1.2.5 und 1.2.6 behandelt werden und die praktische Nachfrage der Führungskräfte erhebt.

| Kriterium | Beschreibung | Vorteile | Nachteile |
|---|--|--|---|
| Unternehmensstrategien & Innovationspotenziale | Bewertet wird, welche Kernkompetenzen und angestammten Geschäftsfelder im Unternehmen bestehen und in welchem Verhältnis diese zu den durch das Innovationsprojekt aufgezeigten Unternehmenszielen und -strategien bzw. Innovationspotenzialen stehen. | + nachvollziehbare Strategie, von Qualität und Umfang her erreichbare Zielsetzungen + zentrale Bedeutung des Innovationsprojektes für die Unternehmensstrategie | - hinsichtlich Markterfolg kaum gefestigte, bestehende Geschäftsfelder - geringe positive Auswirkungen auf Beschäftigung und Wertschöpfung am Standort |
| Organisationsstruktur & Projektabwicklung | Bewertet werden die im Unternehmen bzw. Unternehmensumfeld vorhandenen Organisationsstrukturen und deren Kompatibilität in Bezug auf die aus der Abwicklung des Innovationsprojektes entstehenden Anforderungen. | + nachhaltige Einbindung relevanter Organisationsbereiche in das Innovationsprojekt | - Unklarheiten bzw. geringe Detaillierung in der Projektplanung |
| Markterwartung & Projektverwertung | Bewertet wird der erhobene Bedarf des Endkunden, die Einschätzung der aktuellen Marktsituation (z.B. Wettbewerb, andere Technologien) sowie die Maßnahmen zur Erreichung des Kunden (Marketing, Vertrieb, Produkt-Dienstleistungsmix etc.). | + Zugänge zu erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen intern wie extern + belegbare Markterwartung bzw. Marktzugänge | - funktionale Überlastung der Innovationsassistentin/des Innovationsassistenten - grobe Ableitung genereller Marktgegebenheiten auf Situationen in Nischenmärkten |
| Art der Innovation & Innovationshöhe | Bewertet wird der Neuheitsgehalt der Projektergebnisse in Relation zu bestehenden Produkten, Prozessen oder Strukturen und der innovative Schritt, der mit dem Projekt bewerkstelligt wird. | + frühzeitige Überlegungen zur operativen Umsetzung am Markt + deutlicher Ausbau der Kernkompetenzen, Einbindung von externem Wissen | - fehlende Erhebung zur Sichtweise der Kunden - geringe unmittelbare Relevanz für den Erfolg am Markt |
| Projekt- & Innovationsmanagement | Bewertet wird, inwiefern durch das Projekt innovationsrelevante Faktoren wie Kooperationsfähigkeit, innerbetriebliches Innovationsmanagement, Forschung & Entwicklung oder Nutzung von Förderinstrumentarien im Vergleich zu bisherigen Gepflogenheiten gestärkt werden. | + wesentliche Investition in betriebspezifische Neuerungen mit klarem Bezug zu neuesten Technologien + Bedarf an externer Beratung zur Erhöhung der Innovationsneigung + Anstellung von Uni- oder Fachhochschul-Fachkräften noch keine Selbstverständlichkeit (niedriger Akademikeranteil) | - im Vergleich zur Kompetenzbasis überhöhtes Risiko - geringer Nachholbedarf, umfassende Erfahrungen im Umgang mit Innovationen - zeitlich und inhaltlich kurzfristige innovative Anstrengung |

Tabelle 7: Wahlkriterien für Innovationsmanagement (nach Hauschildt)

Mit diesen Wahlkriterien, als auch mit dem durchgeführten Experteninterview, konnte die Auswahl der theoretischen Ausgangspunkte herangezogen werden. Somit kann im Folgenden das Modell für den Lösungsentwurf eines Führungsstiles in innovativen Industrieunternehmen vorgenommen werden.

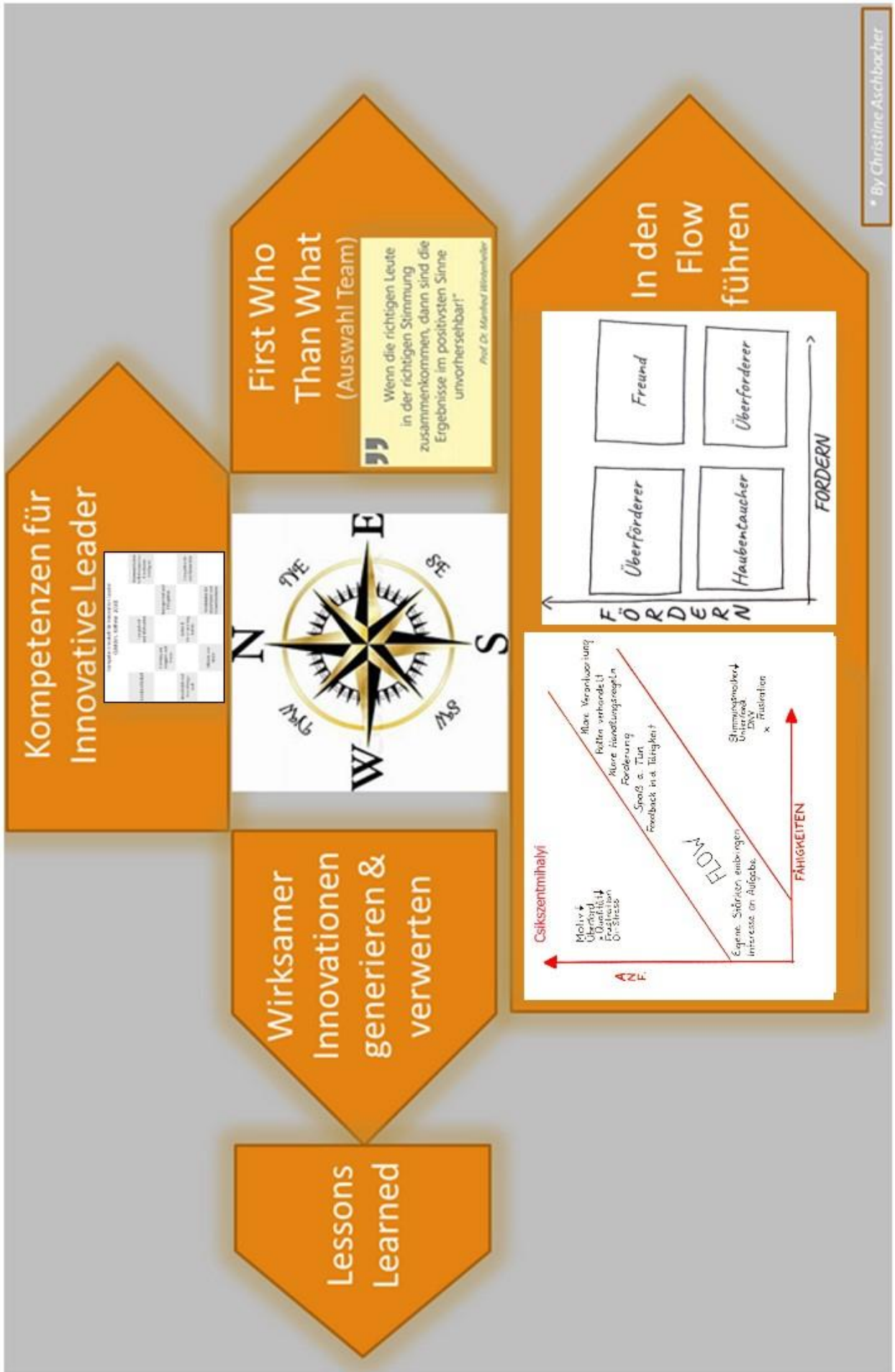
3.2 Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen

Aufgrund der theoretischen und praktischen Erkenntnisse wird in diesem Kapitel der Entwurf für das Modell eines Führungsstils für innovative Unternehmen entwickelt.

Zunächst wird das Modell beschrieben und in der Fortführung die Entwicklung zur Einführung des Führungsstils angeführt. Danach werden Elemente zur Implementierung behandelt. Um das Modell in der Anwendung zu überprüfen, wurden drei Führungskräfte eines innovativen Industrieunternehmens als Probeunternehmen befragt und die Auswertungen der qualitativen Interviews ausgearbeitet.

3.2.1 Entwurf eines Modells: innovativer Führungskompass für Industrieunternehmen

Die Elemente aus den theoretischen Ausgangspunkten sowie den praktischen Erkenntnissen wurden in einem Modellentwurf als ‚innovativer Führungskompass für Industrieunternehmen‘ zusammengefasst.



* By Christine Aschbacher

Abbildung 17: Innovativer Führungskompass (eigene Ausführung)

Wie in Abbildung 17 dargestellt, sind vier Richtungen im Führungskompass entscheidend:

1. Festlegen der **Kompetenzen für innovative Führungskräfte** (Leader).
2. Zusammenstellung des Teams: **„First Who than What“**.
3. **In den Flow führen**: Die Führungskraft stellt die Voraussetzungen für den Flow her, und führt mittels **Fordern-/Fördern-Matrix** das Team.
4. Elemente, um wirksame **Innovationen zu generieren** (Innovations-Stakeholder) und **zu verwerten** sowie **Lessons-Learned-Sessions** aufzusetzen.

In den folgenden Abschnitten werden diese Elemente beschrieben und mit praktischen Handlungsansätzen gefüllt.

Auswahl einer innovativen Führungskraft

Bevor der Führungsstil von innovativen Teams behandelt werden kann, muss die richtige Führungskraft vorhanden sein. Daher werden Ansätze von den internationalen Best-Practices übernommen.

Denn wie Richard Branson gesagt hat:

Nicht jeder ist geeignet, CEO sein.

Eine Führungskraft muss aufgrund ihrer Qualitäten ausgewählt werden, nicht aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse.

Dies bestätigt auch Steve Jobs, von der Firma Apple. Von ihm werden folgende zentralen Aussagen für das innovative Führungsmodell übernommen:

- Jede Führungskraft muss jemand sein, der positiv denkt.
- Der Führungskraft wird empfohlen, anders zu denken, um Ihr Unternehmen oder Produkt zu unterscheiden.
- Der Führungskraft wird empfohlen, Smart-Risiken auf sich zu nehmen.
- Statt dem schnellen Ausfall, dranbleiben und nicht aufgeben.
- Der Führungskraft wird empfohlen, die Reise zu genießen.
- Investitionen in die Zukunft zu tätigen [42] [45].

Kompetenzmodell nach Rothwell/Gliddon

Um diese Best-Practices-Tipps zu vereinen, wird für dieses Modell das Kompetenzmodell von Rothwell/Gliddon verwendet. Dieses zeigt die erforderlichen Kompetenzen für innovative Führungskräfte auf, welches für das Führungsmodell berücksichtigt wird.

In dem Kompetenzmodell von Gliddon/Rothwell (siehe dazu Abschnitt 1.1.6, Abbildung 16) wird empfohlen, diese Eigenschaften für die Auswahl von Führungskräften zu beachten. Weitere Anregungen werden in der Verifikation des entworfenen Modells (siehe Abschnitt 3.4.) behandelt.

- a. Intelligenz:** überdurchschnittlich intelligent, wissensdurstig zu sein und sich um Bildung und stetige Entwicklung zu bemühen
- b. Intrinsische Motivation:** diese Personen beantworten schwierige Fragen aus eigenem Antrieb, bemühen sich um Einsicht und Erkenntnis, arbeiten ausdauernd, entschlossen und konzentriert an einer Sache.
- c. Leidenschaft und Erfolg:** diese Personen ziehen Energie aus Ihrer Arbeit. Ohne Leidenschaft verlieren sie schnell das Interesse, schwierige Aufgaben über einen längeren Zeitraum zu verfolgen.
- d. Nonkonformität und Ungebundenheit:** Innovative Köpfe sind häufig ‚Querdenker‘, haben originelle Ideen, streben nach Unabhängigkeit, handeln eigenwillig und schätzen „das lockere Herumspielen mit Ideen“
- e. Selbstvertrauen und Stärke ausspielen:** diese Personen haben eine hohe emotionale Stabilität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sowie auch den Mut, Traditionen zu brechen.
- f. Offenheit:** Merkmale wie Neugierde, das Bedürfnis nach Hintergründen – dem bekannten ‚Why‘ – und nach Komplexität zu fragen, vereinen kreative Köpfe.
- g. Reflektieren:** Diese Personen hinterfragen ständig, wollen Rückmeldung zu ihrer Arbeit, anderen zuzuhören als auch über das eigene potenzielle Publikum/Zielgruppe der Innovation nachzudenken.
- h. Erfahrung sinnvoll bewältigen:** proaktive Entgegennahme von Feedback ist bei außergewöhnlich kreativen Menschen eine Lebensgewohnheit [55].

Auch Kompetenzen von den Best-Practices, wie jede Führungskraft muss jemand sein, der positiv denkt, wird für dieses Modell übernommen. Wenn die Führungskraft kein positives

Mindset hat, wie sollen dann die Mitarbeiter eines für Innovationen entwickeln? Vor allem ist im Kompetenzbereich auch die Bereitschaft, die Selbstkompetenzen zu entwickeln, als innovative Führungskraft gefragt. Dadurch werden die Führungskräfte mehr zu sich selbst kommen und ihre eigene Authentizität entwickeln, welche die Basis für die Empathiefähigkeit darstellt.

Im Bereich der Kompetenzen gibt es auch noch Prioritätensetzungen des Kompetenzmodells als auch weitere Anregungen aus dem Probeunternehmen bei der Verifizierung des Modells (siehe Abschnitt 3.4.), welche besonders interessant für innovative Führungskräfte sein können.

Handlungsschritte für innovative Führungskräfte

Im Zuge der ausgewählten Kompetenzen für innovative Führungskräfte in Industrieunternehmen, wurden einige Handlungsschritte aufgelistet, welche im Folgenden angeführt werden.

- Führungskräfte müssen die Vorstellungskraft trainieren: Führungskräfte sollen zusätzliche Lösungen für eine aktuelle Herausforderung finden, um Perspektiven jederzeit während des Tages zu ändern. Führungspersonal muss sich fragen (und Ihre Teammitglieder): Wie kann dieses Problem auf fünf verschiedene Arten gelöst werden? Welche zehn Dinge im Leben der Führungskraft, des Teams oder der Organisation funktionieren gerade gut? Eine Führungsperson muss erforschen, in welcher Denkweise sie sich gerade befindet – Defätist, Träumer, Erhalter oder Innovator – und sollte stets bereit sein, sich zu verändern.
- Führungskräfte müssen persönliche, berufliche und branchenbezogene Annahmen bewusst in Frage stellen. Führungspersonal sollte Sachen tun, welche neues Denken hervorzubringen. Fragen wie ‚Ich frage mich, ob wir...‘ oder ‚Wie würde ein völlig anderer Umgang mit dieser Situation aussehen?‘ sollten gestellt werden. Wenn Führungskräften ein Gedanke kommt, dass es einen besseren Weg geben muss, sollte stets daran gedacht werden, dass dies wahrscheinlich der Realität entspricht. Führungskräfte sollte sich selbst fordern, sich einen besseren Weg vorzustellen. Es ist wichtig, dass Führungspersonal mit Alternativen und Möglichkeiten experimentiert. Somit können Führungskräfte Annahmen in Frage stellen, ob der Status Quo tatsächlich der beste und einzige Weg ist.

- Jeder Innovator hat eine unersättliche Informationsdiät: Bücher, Artikel, Warnungen, Berichte. Die Fähigkeit zu entwickeln, aufkommende Trends zu verfolgen, ist eine Fähigkeit. Mit Übung wird es besser. Es geht darum, herauszufinden, wohin diese Trends führen werden. Die Punkte verbinden. Es geht darum, zu prüfen, was Führungskräfte tun müssen oder können, um sich proaktiv auf die Zukunft vorzubereiten. Indem Führungskräfte Änderungen in Bezug auf ihre Welt bewerten und interpretieren, können neue Möglichkeiten geschaffen werden.
- Es wird empfohlen, dass der Innovator stets bewusst mit dem mentalen Umfeld der Führungskraft umgeht, damit diese Ideen erkennen können, die in ihrem Leben flattern. Weiters soll eine Verbesserung des kreativen Umfelds zu Hause und in der Arbeit dazu beitragen, das Büro der Führungskraft in einen kreativen Ort zu verwandeln. Führungskräfte sollen dazu angehalten werden, sich auch außerhalb des Büros inspirieren zu lassen. Führungskräfte sollen dafür sorgen, die Kreativität der Menschen in ihrer Umgebung zu fördern. Es ist wichtig, dass Führungspersonal ihren Mitarbeitern Komplimente für ‚brillanten‘ Vorschläge macht. Kreativität ist kein Geschenk der Götter, sondern das Ergebnis von Vorbereitung, Routine und Disziplin.
- Führungskräfte sollen sich bemühen, bestimmte Vorgehensweisen besser zu kommunizieren. Beim Verkauf neuer Ideen geht es darum, Hindernisse zu überwinden, Einwände zu überwinden und sich für neue Arten, Dinge zu tun, zu engagieren. Führungspersonal sollte sich immer auf die Vorteile der Übernahme von neuen Wegen konzentrieren und stets vermeiden, dass sie von Funktionen und technischen Details erfasst werden. Auch Führungspersonal sollte Freunde, Mentoren und andere – denen sie vertrauen – um Feedback bitten, um die gewünschte Botschaft zu schärfen. Wichtig ist,
- dass sich Führungspersonal bei der Präsentation von Ideen stets in die Personen hineinversetzt, welcher die Idee vorgeführt wird. Wenn ein Ideenkäufer zahlenorientiert ist, sollte eine Führungskraft Diagramme und Grafiken verwenden. Führungskräfte sollten ehrgeizig sein, sich nicht auf Details einlassen und zeigen, wie die Marke gestärkt werden kann. Beharrlichkeit ist für Führungskräfte unerlässlich: Um das Buy-in für eine Veränderung aufzubauen, ist oft Zeit und Geduld erforderlich [46].

Auswahl des Teams: First Who Than What

Der zentrale Leitsatz für den Erfolg eines Teams lautet:

Wenn die für eine Aufgabe richtigen Menschen in der richtigen Stimmung zusammenwirken, dann ist im positiven Sinne alles möglich.

Dieser Satz kombiniert zwei Voraussetzungen zu einem Ergebnis:

- Die für die Aufgabe ‚richtigen‘ Menschen, und
- Die ‚richtige‘ Stimmung

führt zu herausragenden Ergebnissen.

Im Kontinuum leisten alle Teammitglieder ihren einzigartigen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg der Gruppe. Es profitieren alle Seiten. Die Gruppe profitiert, weil durch den Flow-Zustand alle Mitglieder am Optimum ihrer Leistungsfähigkeit operieren, wenn es für bestimmte Zeit sein muss, dann sogar am Maximum. Durch den Wegfall der Reibungsverluste in und zwischen den Menschen wird kaum Energie vergeudet. Die Energieeffizienz ist optimal. Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe ist stark, weil jeder Einzelne durch seinen Beitrag wesentlich ist.

Das einzelne Mitglied profitiert, weil Selbstrealisation ein eigenständiger Wert ist. Das perfekte Funktionieren des eigenen Wesens wird als äußerst angenehm empfunden. Die reibungslosen inneren Abläufe erhöhen die Selbstwahrnehmung und damit auch das Selbstvertrauen. Im durch Kontinuum-basierende Führung ausgelösten Gruppen-Flow kommt noch das starke Gefühl der Verbindung dazu, welches durch das intensive Miteinander entsteht.

Dazu kommt es für beide Seiten zu einem sicheren Wachstum aller. Die Mitglieder wachsen durch ihren eigenen individuellen Beitrag. Er macht das einzelne Mitglied stolz. Der vom Einzelnen empfundene eigene Wert hängt ganz stark von diesem geleisteten Beitrag und viel weniger vom erhaltenen Betrag ab. Geben ist offenbar tatsächlich seliger denn Nehmen. Durch dieses Wachstum der Mitglieder wächst naturgemäß auch die Gruppe.

Welchen Beitrag der Einzelne leistet, das definiert die Gruppe. Keinesfalls muss es immer um ein bestimmtes Tun mit einem bestimmten Ergebnis gehen. Sein stellt sich als viel wichtiger heraus als Tun.

Kontinuum-basierende Führung führt beim Einzelnen und der Gruppe als Ganzes zu einer enormen Leistungssteigerung, ohne die normalerweise damit verbundene Ausbeutung menschlicher Ressourcen.

Die Leistung basiert auf Selbstrealisation und verbraucht keine Substanz, sondern baut sie im Gegenteil auf. Herausragende Führungspersönlichkeiten wenden sich daher immer den Menschen zu. Führung ist stets menschenbezogen [17].

Die Zusammensetzung des Teams wurde auch in den empirischen Interviews als zentraler kritischer Erfolgsfaktor angeführt. Daher ist dieser im Modellentwurf als zweiter Schritt enthalten, denn nur erfolgreiche Teams können durch einen innovativen Leader erfolgreiche Innovationen kreieren und verwerten.

In den Flow-Zustand Führen

Aufgrund der theoretischen Erkenntnisse sowie der praktischen Empirie, ist der Flow-Zustand die Basis für Innovationen. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, für das Team die geeigneten Rahmenbedingungen herzustellen.

Flow ist kein Zustand, der gelernt werden kann, er ist ein natürlicher Zustand des Geistes, in den das Bewusstsein leicht und gerne hinüberwechselt. Im Flow wird Leistung nicht als Pflicht empfunden, sondern als Selbstrealisation, als Manifestation der ansonsten nicht umgesetzten Potenziale. Diese Selbstrealisation ist eine der stabilsten Glücksquellen, die es gibt [17].

- Wer das, was er kann und mag, tun darf, leistet einen bedeutenden Beitrag zu einem persönlich glücklichen Leben.
- Wer das, was er kann, auch noch gut macht, am besten so gut wie möglich, vervielfacht die Wirkung, weil die Selbstrealisation dann noch ausgeprägter ist.
- Wer sich dann mit diesem Beitrag als geschätztes und wesentliches Mitglied einer Gruppe fühlen darf, der ist kaum noch aufzuhalten.

Mit diesen einfachen Anforderungen zur Entstehung und Vertiefung von Glück sind einige der Voraussetzungen für Flow bereits umrissen:

1. Kompetenz, in dem was man tut,
2. ein Ziel, das es erlaubt, das Ergebnis dieses Tuns als wesentlich einzuordnen, weil es einen selbst und die Gruppe diesem Ziel näherbringt und

3. das Wissen, dass man als Gruppenmitglied geschätzt wird,

sind Elemente des Flow Erlebnisses, damit Menschen von selbst in den erwünschten Zustand fließen [18].

Eine der grundsätzlichen Meta-Voraussetzungen für Flow ist Kontinuum-basierende Führung, weil diese die notwendigen Voraussetzungen für Flow herstellt. Führung stellt nicht direkt Flow her, sondern schafft die Voraussetzungen dafür. In einer Kontinuum-basierend geführten Gruppe entsteht Flow automatisch und leicht. Sie erzeugt Sicherheit und Zugehörigkeit in Kombination mit einem intensiven Bedürfnis, etwas beizutragen und sich damit zu verwirklichen. Im Flow Zustand werden innerhalb unseres Bewusstseins Denken, Fühlen, Wollen und Tun synchronisiert. Es ist, als fände das Wesen des Menschen die genaue innere Eigenfrequenz, in der sich die zur Verfügung stehende Energie aufschaukelt und erstaunliche Höhen erreichen kann. Die im Alltagsbewusstsein ständig vorhandenen Zweifel und Ängste sind nicht präsent und bremsen die Energie daher auch nicht [17].

Führungspersönlichkeiten kümmern sich nicht direkt um die anliegenden Probleme. Sie sorgen dafür, dass die Menschen um sie herum immer fähiger werden, die Probleme selbst zu lösen. Es erfordert die Pflege des Zusammenhalts in der Gruppe gerade dann, wenn kein Problem anliegt. Nur unter diesen Umständen kann der Alltag stressfrei besprochen werden und das Verhältnis unter den Mitarbeitern gefestigt werden. Jede Gruppe muss für sich langsam das Vertrauen aufbauen, dass Kontinuum-orientierte Führung allen dient, der gesamten Gruppe. Im Gegensatz zur Führung über Druck und über Zuckerbrot und Peitsche spricht diese den Kern unseres Wesens an, den Wunsch nach einer individuellen Spur im Sand, an der man jedes Individuum erkennen und sich später einmal erinnern kann.

Kontinuum-basierende Führung stellt ohne besondere Absicht von selbst die Voraussetzungen für Flow her. In Synchronität stellt Kontinuum-basierende Führung das Tun, und Flow das Ergebnis dar. Wer die Regeln der Kontinuum-basierenden Führung beherrscht, führt seine Teams in Flow.

Anforderungen an Flow für eine Einzelperson:

1. Selbstrealisation (versus Aufgabenerfüllung).
2. Konzentration auf das aktuelle Tun (erfordert Sicherheit und die Freiheit von Sorgen um die eigene Person und das eigene Ansehen).
3. Das Erleben von Bedeutung im Tun (durch klare und bedeutsame Ziele).

4. Stimmigkeit zwischen Kompetenz und Anforderungen (siehe dazu Abschnitt 1.1.4, Abbildung 3).

Ergänzende Anforderungen an Flow für eine Gruppe:

5. Wahrnehmung der eigenen Person als ein wesentliches Mitglied der Gruppe.
6. Wahrnehmung von Bedeutung in dem was man für die Gruppe tut.

In der Abbildung zum Flow-Prinzip (siehe dazu Abschnitt 1.1.4, Abbildung 3) wird der Flow-Zustand als Übersicht dargestellt, welches das Ziel der Kontinuum-basierenden Führung ist.

Je nach Einordnung der Anforderungen in Kombination mit den jeweiligen Fähigkeiten, ist eine Anpassung dieser beiden Faktoren notwendig.

Wenn die Anforderungen zu niedrig und die Fähigkeiten zu hoch sind, entsteht Unterforderung und die Stimmung geht ins Negative – Langeweile entsteht.

Zentral ist, dass die Anforderungen ein Stück weit über die Fähigkeiten und Kompetenzen vereinbart werden. Dadurch entsteht Flow. So können Ziele mit höherem Bemühen erreicht werden und die Mitarbeiter sind automatisch im Flow. Dieser ist zu erkennen, wenn Interesse an der Aufgabe besteht, eigene Stärken eingebracht werden, Feedback in der Tätigkeit herrscht, Spaß am Tun gegeben ist, sowie klare Rollen, Verantwortungen und Handlungsregeln vereinbart werden.

Kontinuum-basierenden Führung verteilt die Freude am Tun entsprechend den Fähigkeiten der Teammitglieder. Dazu ist es von zentraler Bedeutung, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder zu kennen und diese je nach Bedarf zu fördern und zu fordern.

Damit eine Gruppe in den Flow kommen kann, ist es wichtig, die Führung zu etablieren.

Zum Etablieren von Führung gibt es mehrere Anlässe:

- Immer am Anfang, wenn sich eine Gruppe bildet.
- Wenn sich die Zusammensetzung der Gruppe ändert.
- Wenn sich die Führungsstruktur ändert.
- Wenn die Person an der Spitze wechselt.
- Wenn Respekt und Disziplin nachlassen.

Durch das Etablieren von Führung kehrt Ruhe in ein Team ein. Die Regeln sind klar und dadurch auch die Grenzen für jeden Einzelnen. Im Normalfall ist dieses Etablieren ein zwangloser Schritt, der reibungslos abläuft.

Diese Art von Führung ist getragen vom Wunsch nach dem Wohl der Gruppe und der in ihre versammelten Mitglieder. Kontinuum-basierende Führung beruht immer auf diesem Wunsch nach gemeinsamem Erfolg. Es sind zwei Erkenntnisse, um beim Etablieren von Führung zu unterstützen:

3. Die Führungskraft etabliert Kontinuum-basierende Führung nicht zum eigenen Wohl oder aus Machtgründen, sondern zum Wohle des betreffenden Menschen und des ganzen Teams.
4. Die Führungskraft weiß, dass Führung nicht permanent etabliert werden muss, sondern im Gegenteil. Wenn Führung in Form einer akzeptierten Hierarchie etabliert ist, dann funktioniert diese weitgehend von selbst.

Diese Gruppe braucht wenig Anweisungen und wenig Kontrolle. Es sind kaum Konflikte zu schlichten. Es braucht kaum irgendeine Form von Ermahnungen. Das sind alles Anforderungen, die bei fehlender oder Nicht-Kontinuum-basierender Führung durch Macht und Angst unverzichtbar erscheinen.

Probleme im Team oder mit einem Mitglied des Teams liegen häufig nicht an diesem Mitglied, sondern in mangelnder Führung begründet. Für die Stimmung im Team ist der Alpha verantwortlich. Dies gilt auch dann, wenn die schlechte Stimmung ganz klar von einem bestimmten Mitglied der Gruppe ausgeht, denn auch für die Auswahl des Teams ist der Alpha zuständig. Die Stimmung im Team ist permanent zu beobachten. Jedes Anzeichen von Respektlosigkeit, mangelnder Disziplin, Streit, von schlechter Laune, von Neid, Eifersucht, Unlust, Sorge, Angst und Zweifel muss zumindest am Rande des Bewusstseins aufgefangen werden. Das bedeutet nicht, dass immer sofort darauf reagiert werden muss. Aber es muss für den Alpha so wichtig sein, dass eine Art von Alarmglocken in ihm sofort anschlägt, wenn solche Erscheinungen sich ankündigen. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten reagieren sehr empfindlich auf Veränderungen in ihrer Umwelt. Schwache Chefs dagegen nehmen gar nichts wahr. Sie sind auf die Arbeit fixiert und alles andere empfinden sie als Ablenkung.

Als Grundvoraussetzung ist Sicherheit notwendig. Innerhalb des Teams müssen die Rolle, Bedeutung und Aufgabe sicher sein und Respekt und Disziplin herrschen. Es genügt nicht, eine Jobbezeichnung zu vergeben und zu betonen, wie wichtig der Job ist. Es muss klar sein,

welches Ziel damit erreicht werden soll. Erst dadurch wird klar, wie wichtig die Rolle ist. Es muss den Teammitgliedern klar gemacht werden, welche Auswirkungen die Tätigkeit beim Kunden hat. Respekt und Disziplin werden als Wertschätzung erlebt. Menschen in einem respektvollen Klima erleben sich als angenommen, als geschätzt, als wertvoll. Sie entwickeln dadurch Selbstvertrauen und damit setzt sich eine Entwicklung in Gang, die erstaunliche Ergebnisse ermöglicht.

Neben der Sicherheit ist Werte- und Zielorientierung die zweite Dimension. Für das Tagesgeschäft müssen die Ziele auf verständliche Weise auf die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Es geht in der Regel darum, was das einzelne Mitglied des Teams für das Team tun kann. Menschen wollen unterstützt werden und sie wollen unterstützen. Es müssen sich folgende Fragen gestellt werden:

- Was kann die Produktion für den Vertrieb tun?
- Was kann der Vertrieb für die Produktion tun?
- Was kann die Buchhaltung für den Vertrieb tun?
- Was kann der Vertrieb für die Buchhaltung tun?
- Und vieles mehr.

Die Beiträge der einzelnen Teammitglieder sind zwar insgesamt am großen Ganzen auszurichten, ihre Bedeutung muss aber daran gezeigt werden, was der Einzelne direkt für jemanden tun kann, der zum Team gehört. Im Endeffekt geht es darum, was können alle im Team für den Kunden tun. Wenn jeder Einzelne seinen Job besser, leichter und effizienter macht, dann wird genau dieses übergeordnete Ziel erreicht: der Kundennutzen wird maximiert, auf welchen der Alpha den Fokus legen muss.

Motivation lebt von Rückmeldungen. Es hat sich gezeigt, dass es äußerst hilfreich ist, wenn jede Abteilung immer wieder einmal Rückmeldungen erhält, wo sie wie geholfen haben oder helfen könnten. Dabei können auch die Werte erläutert, vertieft und verankert werden, welches in einem schrittweisen Prozess nebenbei möglich ist [17].

Welche Rollen und Verantwortlichkeiten hat jeder Mitarbeiter? Wo stuft der Mitarbeiter sich selbst ein und wo die Führungskraft?

Um kontinuierlich Flow-Erfahrungen zu machen, muss die Führungskraft sein Interesse und seine Wissbegierde immer weiter kultivieren, auf ein breites Spektrum von Gelegenheiten reagieren und möglichst viele Fähigkeiten ausbilden [20].

Man kann sagen, dass Mitarbeiter in diesen Optimal-Zuständen wissen, was sie wollen und warum sie etwas tun. Das fühlt sich sinnvoll und entwickelnd an. Bereits in Abbildung 4 (Abschnitt 1.1.4) war ersichtlich, wie Selbstvertrauen erzeugende Handlungen aus einem persönlichen Selbstsein entspringen können. Das Modell zeigt eine Fokussierung des ganzen Selbst, die durch ein Handeln aus sich selbst heraus erklärt wird. Das erzeugt Flow, Spitzenleistungen und Engagement. Um das zu erreichen, müssen die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter anfangen, sich selbst und das Selbstsein zu wählen [21].

Fordern und Fördern von Mitarbeitern (Fordern-/Fördern-Matrix)

Die Fordern-/Fördern-Matrix wird im Zuge der Kontinuum-basierenden Führung wird eine zentrale Methode in den Vordergrund gestellt, welche den Führungskräften es ermöglicht, ihre Mitarbeiter zu unterstützen als auch weiter zu entwickeln.

Durch das aktive Fordern und Fördern der Mitarbeiter, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung möglich und Ziel ist es, die Mitarbeiter als ‚Freunde‘ zu sehen. So können förderliche Maßnahmen und zugleich der Unternehmenserfolg sowie der persönliche sinnstiftende Erfolg garantiert werden. Daher ist es für die Modelllösung essentiell, mit dieser Matrix den innovativen Führungskräften ein Tool zur Verfügung zu stellen, mit dem sie ihre Mitarbeiter im innovativen Bereich führen können.

Diese wird ‚Fordern und Fördern‘ genannt und betont die Wichtigkeit, welche Bedeutung die Kombination beider Dimensionen zukommt. Nur zu fördern ist als Überförderung zu werten. Nur zu fördern ist immer Überförderung. Nur zu fordern ist immer Überforderung, wie bereits in Abschnitt 1.1.4 (Abbildung 5) erkennbar war. Es ist wichtig zu erkennen, dass eine einseitige Entwicklung der eigenen Verhaltensweisen in Richtung einer der beiden Dimensionen allen Beteiligten schadet. Niemand, weder Förderer noch der Forderer auch nicht die von diesem Verhalten Betroffenen entwickeln sich optimal.

Wie bereits in Abschnitt 1.1.4 (Tabelle 1) ersichtlich, können die beiden Dimensionen unterschiedliche Denkmuster zum Ausdruck bringen.

Die Ideallinie, die ausgewogene Kombination beider Denkmuster, bevorzugt keine der beiden Gesprächsparteien, weder sich selbst noch andere. Nur wenn beide gewinnen, ist es eine dauerhafte Lösung, die für beide Parteien Zufriedenheit stiftet.

Die Ideallinie aus Fordern und Fördern vermeidet eine Entwicklung, die Wachstum und Potential hemmt. Die Ideallinie zeigt dem Gesprächspartner, dass man ihn für gleichwertig hält. Dies ist bereits im Abschnitt 1.1.4 (Tabelle 2) erkennbar gewesen.

Der konstruktive Quadrant der Fordern- und Fördern-Matrix macht es möglich, dass sich Führungskräfte in einer konstruktiven Weltsicht bewegen. Alle Menschen mit dieser Weltsicht wollen etwas aufbauen:

- Fördern kommt aus dem intensiven Drang, anderen Menschen zu helfen. Je weiter oben auf der Förderachse, desto ausgeprägter ist dieser innere Antrieb.
- Fordern heißt, auf Leistung und Ergebnisse zu achten. Je weiter rechts (siehe Abbildung 5) ersichtlich, desto ausgeprägter ist diese Tendenz. Forderer sind mit anderen Menschen selten wirklich zufrieden. Sie wissen, dass immer noch etwas mehr geht, sie sehen immer noch Leistungsreserven.

Die Einteilung des konstruktiven Quadranten wurde bereits in Abschnitt 1.1.4 behandelt (siehe dazu Abbildung 6), daraus lassen folgenden Ausblick auf die vier Kategorien zutreffen:

- Überförderer: ‚du kannst das‘ und ‚ich mach das für dich‘ → sie sind mit Begründungen zufrieden.
- Überforderer: ‚mach das‘ -> Ergebnisse zählen, keine Ausreden.
- Haubentaucher: ‚du arbeitest‘ → Kümmern sich nicht um andere, sie schweigen lieber. Die Ablehnung von eigenen aktiven sozialen Kontakten prägt sie, dadurch verbrauchen sie Energie des Teams.
- Freund: Sehen Ursache und Zusammenhänge. Vertrauen ist die wichtigste Voraussetzung dafür, anderen Menschen komplexe Aufgaben anzuvertrauen. Vertrauen führt dazu, dass eine Führungskraft Ziele und nicht mehr bloße Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter weitergibt. Vertrauen führt zum multiplikativen Führungsstil. Freunde agieren auf Gleichwertigkeit und kombinieren beide Strategien: Fordern und Fördern [22].

Mit dieser Matrix können Führungskräfte ihre Mitarbeiter und sich selbst zuordnen und anhand dessen eine Strategie wählen, wie sie diejenigen Mitarbeiter führen und entwickeln. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu Freunden zu entwickeln.

Wirksamer Innovationen generieren und verwerten

In einem weiteren Schritt wird in der Modelllösung die Fragestellung behandelt, wie die Führungskräfte wirksamer Innovationen generieren können und verwerten können, welche mit einigen Empfehlungen deklariert sind.

- **Wie können wir wirksamer innovieren?**
 - Darunter fallen vor allem Fragen zur Beschleunigung von Innovationsprozessen, Time-to-Market et cetera. Hier wird empfohlen, die Wirksamkeit der Innovationen strukturierter zu betrachten – diese spiegeln sich im Lessons-Learned-Prozessschritt wider.
- **Mit wem sollen wir innovieren?**
 - Hier stellt sich die Frage, mit welchen internen oder externen Partnern das Innovationsvorhaben realisiert werden soll. Dazu wird im Modell empfohlen, eine Innovations-Stakeholder-Map zu erstellen und diese zu warten. Dazu werden die wichtigsten Mitspieler im Innovationsbereich betrachtet und auch ein Relationship dazu erarbeitet – wer kümmert sich wann und wo um wen [34]? Die Innovations-Stakeholder spielen im Generieren als auch im Verwerten eine zentrale Rolle. Wenn die Entscheider von Anfang an mit ins Boot geholt werden, sind diese Beteiligte und nicht nur Betroffene. Daher ist eine Innovations-Stakeholder-Map am Beginn der auftauchenden Idee (bevor diese noch weiterbearbeitet und verwertet wird) zu erstellen, um nicht bei einer vollständig-fertigen Innovation, die Entscheider erst am Schluss ins Boot zu holen, sondern möglichst von Beginn an ihr Kommittent zu erzielen.
- **Wer ist für was verantwortlich in Bezug auf Innovation?**
 - Hierbei wird geklärt, wer welche Aufgabe im Bereich des Innovationsmanagements übernimmt. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, die Rahmenbedingungen für den Flow herzustellen, sodass die Mitarbeiter sich voll und ganz in die Thematik einlassen können. Zeitfresser –

wie beispielsweise administrative Tätigkeiten oder Ähnliches – soll vermieden werden. Hierbei kann die Pareto-Regel von 80/20 zur Anwendung kommen. 80 % der Zeit soll für Innovationen zur Verfügung gestellt werden und maximal 20 % der Zeit für Mitarbeiter im F&E Bereich für administrative Tätigkeiten oder Ähnliches.

Der ‚**CEO als Innovationskönig**‘ sollte von einer charismatischen Führungsperson besetzt sein, oft ist es der Unternehmensgründer selbst. Unter der Führung von Steve Jobs hätte niemand bei Apple dessen Führungsrolle in Bezug auf Innovation angezweifelt. Wenn der CEO selbst für Innovation steht, dann ist die Botschaft meistens für alle Organisationsmitglieder klar: **Innovation hat allerbeste Priorität.**

Das Führungsverhalten wird in den Innovationsphasen unterschieden. Der Schwerpunkt liegt hier auf der Kreativ- und Umsetzungsphase.

Einen generativen Stil im Führungsverhalten fördert die Generierung neuer Ideen und Lösungsvorschläge. Ein **fokussierender Stil** fördert in der Schlussphase des Innovationsprozesses die nötige Konkretisierung und Fokussierung auf das Produkt. In der Kreativphase wird ein delegativer Führungsstil empfohlen, wobei in der Modelllösung die Erkenntnis gewonnen wurde, dass auch ‚sowohl als auch‘-Führungsstil-Anwendungen möglich sind.

Wenn Mitarbeiter mit Kreativitätspotential herausfordernde Aufgabenstellungen – mit den dazu nötigen Ressourcen beziehungsweise Handlungsfreiheiten – übertragen werden, dann macht dies Mut, eigeninitiativ zu handeln. Dies wiederum ist die Bedingung dafür, dass Freiräume überhaupt für Experimente und Lernen genutzt und dadurch die Ideensuche und Ideenprüfung gefördert werden. Zusätzlich dazu muss ein partizipativer und diskursiver Führungsstil kultiviert und gefördert werden. Ohne die Möglichkeit zur kritischen Reflexion bestehender Denk- und Handlungsmuster im Unternehmen erhält die Führungskraft keine kritischen Signale. Ohne eine ‚kritische Aufwärtskommunikation‘ gelangen eventuell wichtige, innovationsrelevante Informationen nicht bis zu den Entscheidungsträgern vor und dadurch werden keine Ressourcen zur Kreativitäts- und Innovationsförderung bereitgestellt.

In der Umsetzungsphase gilt für Führungskraft den Innovationsprozess effektiv und effizient zu gestalten, sowie verschiedene Arbeitsschritte in den Kontext der Innovationsstrategie zu stellen. Dazu ist die Nähe zu Change-Management-Themen gegeben, denn Innovationen führen zu Veränderungen des bisherigen Status und werden in der Umsetzungsphase durchgeführt. Neben den technischen Voraussetzungen müssen organisationale Voraussetzungen geprüft werden. Zudem müssen betroffene Mitarbeiter oder ganze

Abteilungen informiert und vom Nutzen der neuen Idee überzeugt werden. Insbesondere, wenn die Innovation auf Widerstand stößt, sollten Führungskräfte zu Machtpromotoren werden und Fachexperten zu Fachpromotoren hinzugezogen werden [34]. Daher erweist es sich als sehr hilfreich, eine Innovations-Stakeholder-Map am Beginn aufzusetzen

Lessons-Learned (Evaluierung des innovativen Führungsstils)

Lessons-Learned gelten im Bereich der Führung als Hausmittel für die langfristige Umsetzung. Dazu werden aus der Literatur als auch aus der Praxis Empfehlungen abgegeben, dies in regelmäßigen Abständen umzusetzen.

Ob es im Zuge von Besprechungen oder eigens dafür angesetzte Workshops erfolgt, ist nicht von zentraler Bedeutung. Wichtig ist, dass diese regelmäßig und mit konkretem Ziel, dass das Innovationsprojekt beleuchtet wird und die teilgenommenen Mitarbeiter Möglichkeit zum Feedback geben als auch nehmen haben.

Dazu ist eine Unternehmenskultur, die Fehler zulässt, unabdinglich. Auch die oberen Führungsebenen sollen zu den Lessons-Learned-Aktivitäten eingeladen werden, wenn eine aktive Teilnahme möglich und erwünscht ist, sodass diese die Vorgehensweise einer zu entwickelnden Innovation nacherleben können und somit sich involviert fühlen.

Zentrale Learnings können verschriftlicht werden, sodass diese in weiterführenden Projekten umgesetzt werden und somit die Lernkurve von den Mitarbeitern und langfristig auch der Organisation nach oben geht.

Ein eigener Prozess dafür wurde von den Führungskräften aus der Praxis empfohlen. Sobald dieser Prozess aufgesetzt ist, wird er ab dem nächsten Innovationsprojekt eingesetzt und gegebenenfalls kann die Personalabteilung in einer Moderationsfunktion unterstützen, sowie das Wissensmanagement damit aufbauen.

3.3 Implementierung des gewählten Führungsstils im Personalmanagement

Das Personalmanagement unterstützt als Innovationspartner das Innovationsmanagement auf unterschiedlichen Ebenen. Der Mensch steht im Mittelpunkt der Innovation. Nachdem die Führung von den innovativen Führungskräften etabliert wurde, müssen die Strukturen

etabliert werden. Hierbei ist die Teamzusammenstellung ebenso wichtig wie auch die zeitliche Perspektive, Wochen- und Monatsbesprechungen.

Die Human-Ressource-Abteilung unterstützt die Innovationsführungskräfte auf Ebenen, die folgend erklärt werden.

3.3.1 Innovationsstrategie in der Personalstrategie verankern

Eine Berücksichtigung der Innovationsstrategie in der Personalstrategie ist entscheidend. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens muss als strategischer Erfolgsfaktor der Personalabteilung offiziell festgelegt und kommuniziert werden. Wichtig ist dabei, dass die personalstrategischen Ziele für die Innovationsförderung auf einzelne Abteilungen heruntergebrochen werden, um möglichst konkrete Ansatzpunkte für die Rolle des Personalmanagements zu definieren. Human-Ressource-Praktiken können die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nur dann gezielt stärken, wenn sie sorgfältig auf die Innovationsstrategie abgestimmt sind [56].

3.3.2 Organisatorische Maßnahmen

In dieser Ebene geht es um die Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter in Bezug auf arbeits-organisatorische Maßnahmen, wie beispielsweise die Eröffnung von Möglichkeiten des mobilen Arbeitens, Home-Office-Lösungen, flexible Arbeitszeitsysteme, die Implementierung von Freiraum-Prozent-Regeln, mögliche Kreativpausen einzulegen, Sabbaticals sowie die Unterstützung der Linie bei der Organisation von ‚Ausnahmelösungen‘. In diesem Bereich liegt der Fokus besonders auf der Schnittstellenkommunikation zwischen den Welten der Produktion und der Kreation.

Das Wissensmanagement basiert auf einem professionellen Umgang mit Informationen für die Innovationsförderung. Hierbei kann die Human-Ressource-Abteilung die Zusammenarbeit in virtuellen Arbeitsräumen mitgestalten. Beispielsweise mittels Wissensmanagement via R&D-Wikis, Wissensmanagement im Intranet, Begleitung virtueller Kommunikation bei Entwicklungsprojekten in internationalen F&E Teams, Förderung der interkulturellen Kompetenz und der Kompetenzen in Bezug auf den Umgang mit Online-Kommunikationslösungen. Weiters ist es zentral, den kreativen Mitarbeitern physische Räume zur Verfügung zu stellen, in den sie ungestört kreativ werden können, in denen sie sich

optimal vernetzen und Ideen austauschen können. Im Zentrum steht dabei die Gestaltung von Wissensaustausch auf einer persönlichen Ebene. Austauschgelegenheiten – wie Communities of Practices oder Fachexperten-Austausch, Entwicklertreffen – kann die Personalabteilung organisieren und die Moderationsfunktion übernehmen. Auch horizontale Prozesse und On-the-job-Entwicklungsmaßnahmen wie funktionsübergreifende Teamarbeit, Job Enlargement, Job Enrichment sowie Job Rotation fördern den funktionsübergreifenden Kontakt zwischen den Mitarbeitern und erweitern die jeweiligen Kompetenzen [57].

3.3.3 Innovationskultur als Teil der Unternehmenskultur

Hierbei geht es um die Gestaltung der Innovationskultur, die ebenso wie die Struktur einen Betrag zur Öffnung des Unternehmens und der Wissensbasis leistet. Neben der offenen Kommunikation und der Förderung des Wissensaustausches ist die Förderung von Diversität in der Belegschaft eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements. Generell werden Lern- und Effektivitätsvorteile erreicht, wenn Menschen mit unterschiedlichen Problemzugängen zusammenarbeiten. Das wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit aus. Grundlage für eine Veränderung der Unternehmenskultur hin zu einer Innovationskultur ist eine offene kommunizierte Vision der Unternehmensführung bezugnehmend auf den Stellenwert der Innovation. Dieses Innovations selbstverständnis muss die Führung authentisch leben und kommunizieren [58].

3.3.4 Personalmanagement in der innovationsfördernden Funktion

Hierbei geht es darum, die jeweiligen Kompetenzen einer Tätigkeit zuzuordnen. Beispielsweise sollten kreative Menschen mit einem Aufgabenportfolio betraut werden, das ihnen viele Freiräume gibt. Grundlage für eine kompetenzbasierte Personalentwicklung ist die Erfassung innovationswirksamer Kompetenzen von Mitarbeitern und die Zugänglichkeit dieser Daten für Führungskräfte. Es ist wichtig, dass gemeinsam mit dem Topmanagement festgelegt wird, welche Leistungsbewertungskriterien gelten sollen. Am Beispiel von Google wird gezeigt, wie wichtig es ist, einhergehend mit der Schaffung von Freiräumen, auch die passenden Leistungsbewertungskriterien zu definieren. Es ist schwierig, da im Zukunftsparadox – bei der Entwicklung von Innovationserfolgen – die Ziele vorab nicht definierbar sind. Weiters ist es schwierig, die erforderliche Arbeitszeit dafür abzuschätzen. Im Vordergrund der Leistungsbewertung steht also nicht die Zielerreichung, sondern vielmehr eine

Fortschrittsbetrachtung. Das ist ein grundlegender Unterschied, und für diese Herausforderung hat das Personalmanagement Lösungen bereit zu stellen.

Personalmanagementexperten können auch eine innovationsfördernde Funktion wahrnehmen, indem sie mit der Führung Anreizsysteme für verschiedene Rollenträger im Innovationssystem entwickeln. Wenn kreatives und innovatives Verhalten gefördert werden soll, muss sich das auch in den Anreizsystemen niederschlagen. Anerkennungs- und Belohnungssysteme sollten nicht nur Erfolge, sondern auch Fehlschläge würdigen. Auch Fehlschläge können ein Ergebnis sein und wichtige Lernmomente erzeugen. Wer aktiv und engagiert an einem Ergebnis arbeitet und das sorgfältig dokumentiert und kommuniziert, erarbeitet gemeinsam mit dem Vorgesetzten immer wieder eigene Ziele, diskutiert diese und passt die Ziele immer wieder an. Grundsätzlich wird ein ergebnisorientiertes Entlohnungssystem einem Innovationssystem gerecht, welches auf große Handlungsfreiräume bei der Methodenwahl setzt. Mitarbeiter fokussieren sich besonders im Rahmen einer leistungsbasierten Entlohnung primär auf das Erreichen von spezifischen, kurzfristigen Zielen und vernachlässigen dabei längerfristige Ziele wie Kreativität und Innovation. Bei langfristigen, unsicheren, fachübergreifenden Innovationsprozessen wird empfohlen, einen formalisierten Leistungsbeurteilungsprozess, der die Wichtigkeit der Innovation als Unternehmenspriorität signalisiert und das Innovationsverhalten fördert. Die Beurteilung der Teamleistung unterstützt beispielsweise die Entwicklung einer teamorientierten Unternehmenskultur, die wesentlich zum Erfolg von Innovationsprojekten beiträgt. Die teambasierte Leistung in der Beurteilung wird in Abhängigkeit von der Wichtigkeit und Häufigkeit der Teamarbeit gewichtet [59].

3.3.5 Kompetenzentwicklung von Führungskräften

Hierbei geht es darum, dass das Personalmanagement die Entwicklung der Führungskräfte, die Verantwortung für Innovationsprozesse beziehungsweise -projekte übernehmen und zum Beispiel durch Angebote im Sinne von Erfahrungsaustausch (Intervisionslernen mit anderen Führungskräften im Unternehmen als auch extern mit Peer-Group-Austausch auf Führungskräftelevel), Coaching, Selbstmanagement, Konfliktmanagement, Umgang mit paradoxen Situationen, professionelle Wahrnehmung von Emotionen und Intuitionen und so weiter adäquate Unterstützung anbieten. Im Zentrum steht hier die Möglichkeit zu eröffnen, die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstwirksamkeitserwartung zu schulen. Insbesondere wenn Führungskräfte ein ganzes Portfolio von Hochrisiko-Projekten führen, müssen ausreichend Gelegenheiten für Feedback und vor allem auch Zwischenschritte gewürdigt werden, damit das Selbstvertrauen in die Führungsaktivitäten nicht abnimmt [34].

Da die Kompetenzen der Führungskräfte bereits in der Basisliteratur, inklusive internationale Best-Practices, als auch in den Experteninterviews von großer Bedeutung sind, wurden in Bezug auf Authentizität und Empathiefähigkeit noch neuere literarische Erkenntnisse herangezogen, die im weiteren Sinne zum Modellentwurf des innovativen Führungsstiles für Industrieunternehmen Ansätze liefern können.

- Besonders hervorzuheben sind die Selbstkompetenzen der Führungskräfte, die sich in der Authentizität und Empathiefähigkeit widerspiegeln. Die Konzepte der Empathie werden in emotionale, kognitive und soziale Empathie unterteilt. Die emotionale Empathie bezieht sich auf die Fähigkeit, in derselben Weise wie ein Gegenüber fühlen zu können und wird daher auch als authentische Empathie bezeichnet. Die kognitive Empathie zielt auf Gedanken, Motive und Urteile anderer Menschen ab. Sie betrifft die Fähigkeit, sich in die Ideenwelt und geistige Perspektive des Gegenübers zu versetzen. Kommunikation gelingt, wenn Bedürfnisse anderer berücksichtigt werden, ohne dass die eigenen zu kurz kommen. Um dies zu erreichen, ist Empathie erforderlich. Bei der sozialen Empathie werden Werte und Wesen von Menschen unterschiedlicher Kultur erfasst, um einen toleranten und konstruktiven Umgang zu garantieren. Die Übergänge zwischen emotionaler, kognitiver und sozialer Empathie sind fließend, und die Bereiche überschneiden sich. Echte Empathie wird alle drei Aspekte enthalten, wobei für die Wertschätzung der emotionale Teil am wichtigsten ist [60].
- Der Vorstandsvorsitzende der LEGO-Group stellt neben den rationalen und inhaltlichen Prozess den zentralen Punkt bei der Beziehungsebene dar. Der Führungsstil, der selbstwertbasierendes Handeln zulässt, ist für die nächsten zehn Jahre als Führungskraft eine Anleitung, in der das Bauchgefühl tatsächlich eine Fähigkeit für sich ist.
- Eine Führungskraft in der persönliche Verantwortung und eine Integrität – die nicht dominieren möchte, sondern die sich geltend macht, wenn es notwendig ist – die auf die eigenen Grenzen und Werte basiert, was den Menschen vertrauenerweckend und authentisch in seiner Erscheinung wirken lässt. Authentizität entsteht, wenn Gedanken, Gefühl und Handeln in Einklang gebracht werden [21].
- Die eigenen negativen Bewertungen sind niemals authentisch, sondern diese sind die Projektionen, welche aus der Kritik von anderen Personen stammen und die von einem

selbst weitergeführt werden [61]. Im innovativen Führungskompass werden persönlichen Integrität auf Basis des Gleichgewichts zwischen Anpassung und Selbstentfaltung beziehungsweise äußerer und innerer Verantwortlichkeit verglichen.

- Dieses illustrierte Gleichgewicht stellt die Grundbedingung dar, welche sich alle Führungskräfte ins Bewusstsein rufen müssen. Es herrscht eine hohe Anziehungskraft, sich anzupassen und einen Teil von sich herzugeben. Alle starken Kulturen tendieren dazu, Menschen in Richtung Konformität zu leiten. Eine gewisse Anpassung ist Voraussetzung für die Zusammenarbeit. Es ist jedoch unausweichlich, dass die Anpassungskraft dadurch ausgeglichen wird, dass der Mensch er selbst ist. Die Integritätsbalance ist ein wichtiger Teil dessen, welche die Führungskraft nachahmenswert macht [21].

Daher werden im innovativen Führungskompass die Kompetenzen der innovativen Führungskraft als allererstes beleuchtet, mit den allen Empfehlungen der theoretischen und empirischen Erkenntnisse vorangestellt, wie im Kapitel 3 dargestellt.

3.4 Verifikation der Implementierung der entworfenen Lösung von Bedingungen innovativer Unternehmen

Zur Verifikation des Lösungsentwurfs als innovativer Führungsstil für Industrieunternehmen, wurde ein Probeunternehmen herangezogen und auf Praktikabilität untersucht. Dieser Vorgang wurde mittels empirischen Interviews durchgeführt. Drei Führungskräfte im gleichen Unternehmen, in derselben Branche, wie die empirische Erhebung im Kapitel 1, wurden mittels qualitativen Interviewleitfaden zu dem erstellten Modell befragt. Es wurde ein Vorstand, ein technischer Leiter sowie ein Prokurist des Unternehmens befragt. Das Unternehmen ist höchst innovativ in der Produktentwicklung tätig. Als Kennzahl kann der investierte Bereich in Forschung und Entwicklung – mit vier Prozent – hergenommen werden. Im international eingebetteten Konzern arbeiten in der Europa-Business-Unit von 2000 Mitarbeitern 220 Mitarbeiter im Bereich F&E, sowie die österreichische Tochterfirma mit mehr als ein Drittel der Mitarbeiter (35 %) im Bereich der Forschung und Entwicklung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse mittels Längs- und Querschnittanalyse beschrieben, um die wichtigsten Erkenntnisse dar zu stellen.

3.4.1 Interviewleitfaden für Probeunternehmen

Folgend wir der Raster für den Interviewleitfaden aufgezeigt, welcher für die Interviews als Basis gedient hat. Die Interviews wurden persönlich am Ort der Befragten durchgeführt, um die Echt-Situation der Interviewpartner nach zu stellen.

| Entwurf eines Modells für einen innovativen Führungsstil in Industrieunternehmen | |
|--|---|
| Innovation im Unternehmen | Was bedeutet Innovation für Sie? Wieviel investiert Ihr Unternehmen in F&E? % des Umsatzes Bitte um kurze Beschreibung von Innovation (Prozess) in Ihrem Unternehmen/Bereich Auf einer Skala von 1 - 5 (1 schlechtestes, 5 bestes Ergebnis), wie innovativ würden Sie Ihr Unternehmen einschätzen? |
| Führungsstil im Unternehmen | Tannenbaum/Schmidt Klassiker: auf einer Skala welchen Führungsstil wenden Sie vorwiegend an? Tannenbaum/Schmidt Klassiker: Welchen Führungsstil wenden Sie vermehrt an? 3 Merkmale, woran Sie das erkennen Transformationale Führung: Transformation von Mitarbeitern hin zu Werten und Zielen - Einfluss für die Innovationen? Intrinsische Motivation (Flow) |
| MODELL VERIFIZIERUNG | |
| Kontinuum basierende Führung als Basis für Innovationen | Kontinuum basierende Führung als Basis Flow Prinzip (Grafik) Führung etablieren (Führungsstil) Zusammensetzung des Teams (Grafik) First Who than what Förder-Förder Matrix (Grafik) |
| Innovativer Führungsstil | Integration der Innovation in die eigene strategische Agenda und Übernahme einer Vorbildfunktion des Topmanagements Aufbau eines Netzwerks mit Innovatoren sowie Förderung und Unterstützung von Innovation Leaders Förderung der Experimentierfreude und Akzeptieren von Fehlschlägen , um daraus zu lernen. Dadurch verbinden die Mitarbeiter positive Erfahrungen mit Innovation und eine Fehlerkultur wird etabliert "Ohne Führung keine Innovationen" - welche Maßnahmen können als FK dafür gesetzt werden? 1. Wie können wir wirksamer innovieren? Darunter fallen vor allem Fragen zur Beschleunigung von Innovationsprozessen, Time-to-Market etc. 2. Mit wem sollen wir innovieren? Hier stellt sich die Frage, mit welchen internen oder externen Partnern das Innovationsvorhaben realisiert werden soll (Innovations-stakeholder) 3. Wer ist für was verantwortlich in Bezug auf Innovation? Hierbei wird geklärt, wer welche Aufgabe im Bereich des Innovationsmanagements übernimmt |
| Organisationsebene | "Sie stärken kontinuierlich Ihre Ideenfabrik " - Welche drei Maßnahmen würden Sie empfehlen? Wo ist Innovation (Abteilung etc.) im Unternehmen angesiedelt? Innovationsakteure strategisch definieren? CEO & CXOs Einführung CIO Chief Innovation Officer (nicht der Linie zugeordnet, agieren als Katalysatoren für die Linie) implementieren der Innovativen Idee |
| Unternehmenskultur | These: "In Industrieunternehmen ist eine explizite Auseinandersetzung mit Freiheiten von Muße zur Entfaltung individueller Kreativitätspotenziale eher nicht üblich." Skala von 1 - 5 bitte zuordnen |
| Kompetenzen eines Innovation Leaders | Steve Jobs (Apple): Jeder Führer muss sein, der positiv denkt Nehmen Sie Smart-Risiken, schnellen Ausfall an und geben Sie nicht auf - dran bleiben Richard Branson (Virgin): Nicht jeder ist geeignet, CEO sein Sei eine Führungskraft, kein Boss Führungsbeziehungsmodell von InnoLEAD Kompetenzmodell Gliddon/Rothwell: Verteilung Schwerpunkte (Grafik) |
| Abschlussfragen | Empfehlungen für innovative Führungskräfte (neuer Innovationsleiter) Änderungswünsche von Rahmenbedingungen Zauberstab: 3 Wünsche für innovative Führungskraft? |

Tabelle 8: Interviewleitfaden für innovative Führungskräfte des Probeunternehmens (eigene Ausführung)

3.4.2 Längsschnittanalyse der Interviews des Probeunternehmens

Die Aussagen der Unternehmen werden im Einzelnen folgend beschrieben, wobei aufgrund der genannten wissenschaftlichen Methode es nicht zu jeder Frage des Leitfadens eine Antwort gab. Diese wurden im Zuge des qualitativ geführten Interviews mit den innovativen Führungskräften schwerpunktmäßig auf die Dimensionen folgendermaßen zusammengefasst:

Im ersten Interview mit dem Mitglied des Vorstandes wurde das Modell des innovativen Führungsstils für Industrieunternehmen verifiziert.

Der Innovationsprozess wird meist vom Kunden ausgelöst, in dem diese neuen Bedürfnisse artikuliert und somit ein Projekt zur Produktidee beantragt wird, um diese zu entwickeln. Weiters können auch veränderte Rahmenbedingungen wie beispielsweise verstärkter Umweltschutz oder Gesetzesänderungen als Trigger für den Innovationsprozess sein. Ein gemischtes Team wird dafür zusammengestellt und in Fokusworkshops werden die Ideen generiert. Der Kunde ist der stärkste Innovationstreiber.

In der Einschätzung des klassischen Führungsstils nach Tannenbaum/Schmidt wird eindeutig der partizipative Führungsstil durch Merkmale wie ganz flache Hierarchieebenen, Open-Door-Policy und einer starken Kommunikationspolitik genannt.

Die Ansätze der Transformationalen Führung haben laut dem Vorstandsmitglied großen Einfluss auf die Innovationen.

Die Werte des Unternehmens, welche in einem Handbook dargestellt sind, werden unterschiedlich gelebt – durch die verschiedenen Geschäftssegmente zieht sich kein roter Faden durch.

Ein Ziel der nächsten Jahre ist es, die Kernwerte noch klarer zu machen, um den Erfolgsfaktor als Innovation-Leader einer größeren Bedeutung beizumessen als die ‚me-too-Segmente‘. In den Management-Meetings werden die Werte bei Entscheidungen hinzugezogen, und ob die Entscheidungen mit der Geschäftsstrategie übereinstimmen.

Im nächsten Schritt wurde mit dem Vorstand die Kontinuum-basierende Führung diskutiert, wo der Betroffene eindeutig zu 100 % zustimmen kann, besonders in der Anwendung des Flow-Prinzips, welches für die Führungskraft das schönste ist, wenn die Mitarbeiter im Flow sind und dieser Zustand gelingt oft, laut seinen Aussagen. Ohne Führung bilden sich interne Führungskräfte und ohne Führung entstehen keine Ergebnisse.

Mit der Aussage *„First Who than What“* kann sich das Vorstandsmitglied voll identifizieren. Richtige und flexible Teamzusammensetzung sind zentrale Erfolgsfaktoren: Der ganze Erfolg ist vom Menschen abhängig. Der Interviewpartner ist zu 100 % überzeugt, dass bei passenden Mitarbeitern auch der Erfolg stimmt. Größte Herausforderung ist gute Teams zu bauen und Talente zu entwickeln.

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte wird als zentral angesehen, sonst würde im Innovationsbereich die Innovationskultur versiegen. Es muss auch die Möglichkeit zum Scheitern gegeben sein, denn durch Abstrafen der Misserfolge, machen die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift beziehungsweise stellen um auf Sicherheitsmodus. In einem weiteren Schritt möchte das Unternehmen noch gezielter einen Lessons-Learned-Prozess einführen, sodass man im jeweiligen Team nach gelungenem Erfolg oder eingefahrenen Misserfolg über die Faktoren reflektieren kann und für ein mögliches nächstes Mal lernen kann.

Ein Netzwerk an Innovatoren ist in diesem Unternehmen nicht von Nöten, da die klassischen Strukturen sehr stark als Innovationsnetzwerk im Labor dienen. Wird ein Projekt für eine neue Innovationsidee aufgesetzt, wird ein entsprechendes Team aus unterschiedlichen Bereichen, inklusive Labor, Verkauf und Marktbetreuer zusammengestellt.

Eine Maßnahme für Innovationen aus der Mitarbeiterenebene ist die Ideenfabrik. Diese wurde als Ideenwerkstatt als betriebliches Vorschlagswesen aufgesetzt und eingeführt, jedoch von den Mitarbeitern kaum bis gar nicht genutzt.

Als innovative Führungskraft werden viele Ebenen als Beziehungsmodell erwartet. Das Vorstandsmitglied meint damit das managementmäßige Engagement im gesamten Innovationsprozess. Als Beispiel wird die klassische Laborkraft genannt, welche mit sehr vielen unterschiedlichen Stakeholdern in Kontakt ist. Teilweise auch als Innovationsprojektleiter mit zugeordneten Mitarbeitern auch aus anderen Bereichen und oft sogar mit direktem Kundenbezug. Dadurch ist die Anforderung an die Laborkraft in verschiedenen Ebenen sehr gestiegen.

Im Zweiten Interview wurde der Herr Prokurist zum Modell des innovativen Führungsstils in Industrieunternehmen befragt. Der Innovationsprozess startet laut ihm vor allem bei den neuen Bedürfnissen von Kunden, weil das Produkt kein stand-alone-Produkt ist, sondern immer in Kombination bei den B2B-Kunden verwendet wird. Das bedeutet, dass es häufig als Oberfläche der eigens produzierten Produkte dient. Am Beginn wird immer eine

Marktwirtschaftsstufe und eine technische Grobstudie durchgeführt, sowie danach die Produktentwicklung, weiterführend mit einer Sample-Entwicklung und auf standardisierte Bleche, mit anschließenden Tests, die durchgeführt werden. Weiter geht es dann zur Kundenpräsentation und danach Feedbackschleife mit dem Kunden.

In der Einordnung des klassischen Führungsmodells nach Tannenbaum/Schmidt wird eher der partizipativer bis demokratischen Führungsstil laut dem Prokuristen angewendet. Erkennbar durch Merkmale wie top-down beziehungsweise bottom-up, Abstimmungsmeetings werden dem jeweiligen Projektleiter direkt überlassen.

Bezugnehmend auf die Anwendung der Transformationalen Führung werden für die Mitarbeiter im Unternehmen Ziele vorgegeben oder gemeinsam definiert. Um intrinsische Motivation zu unterstützen, damit die Mitarbeiter wissen, wozu Handlungen vorgenommen werden. Die Laboranten sind sehr aktiv mit dem Vertrieb in Kontakt, mit den Kunden direkt in Kontakt, welche als spannende Arbeit und Erfolg sowie eigenes Handeln gesehen werden können.

In der Modellverifizierung wurde mit dem Prokuristen die Kontinuum-basierende Führung diskutiert, und seiner Ansicht nach ist das die Basis – als Beispiel wurde erwähnt, dass sich wie bei einem Kind verhält, welches Gehen lernt.

Bezugnehmend auf das Flow-Prinzip wurde die Aussage getätigt, dass es im Forschungs- und Entwicklungsteam einen großen Vorteil gibt, weil alle Möglichkeiten an verschiedenen Erfahrungsschätzen gegeben sind. Im Team können die verschiedenen Tätigkeiten je nach Erfahrung aufgeteilt werden: Wenn Langeweile bei den Erfahrungen einer Tätigkeit eintreten, kann diese an den Lehrling weitergegeben werden. Wenn bei einem Thema eine ‚Einbahn‘ herrscht, findet der Austausch mit den Gruppen-Laboranten statt, beispielsweise werden Rohstoffkollegen dazu eingeladen und verschiedene Wege werden je nach Fähigkeiten entwickelt. In der aktuellen Lage kommt es im Forschungs- und Entwicklungsbereich nie zur Langweiligkeitsschwelle, sondern eher zur Überforderungsschwelle.

Zu der Themenstellung, ob es ohne Führung auch funktionieren würde, antwortet der Prokurist mit dem Input, dass es ohne Führung nicht möglich ist, erfolgreich zu sein: Mitarbeiter brauchen klare Grenzen sowie hohe Anforderungen in der Anwendung, jedoch ist im Innovationsbereich (vor allem in den Labortätigkeiten) mit einer sehr offenen Führung zu rechnen.

Mit dem Ansatz ‚First Who than What‘ stimmt der Prokurist überein, und weitert aus, dass es wichtig ist, sich auch Ideen und Inputs von Experten und Fachgremien anderer Branchen zu

holen, beispielsweise auf Kongressen und Messen, gegebenenfalls auch von besonderem Interesse sind universitätsnahe Veranstaltungen.

In Bezug auf die Fordern-/Förder-Matrix wurde vom Prokuristen erwähnt, dass sich die Kategorie Haubentaucher im Innovationsbereich nicht halten können. Essentiell ist es im Innovationsbereich, dass die Mitarbeiter über den Tellerrand hinausdenken, und bei Überforderung offene Kommunikation und bei Unterforderung, den Mitarbeiter zu fordern: Es wurde der Versuch gestartet, engagierte Mitarbeiter durch verschiedene Stationen im Konzern zu vernetzen, um unterschiedliche Abteilungen kennen zu lernen, sich mit anderen Standorten zu vernetzen, auch mit Ausbildungsschmieden. Dennoch wird immer die Umsetzbarkeit geprüft, ob dies auch Sinn ergibt.

Im strategischen Bereich des Unternehmens ist die Innovation eine der vier Kernthemen. Da diese Branche im permanenten Wandel ist, ist Innovation in der Lackbranche das A und O, das war eine der zentralen Aussagen von dem Prokuristen im Interviewgespräch.

Das Netzwerk aus Innovatoren ist im Unternehmen eher klassisch organisiert durch die Linienfunktionen im Labor mittels Laborleiter, Teamleiter und Labormitarbeiter.

Die Experimentierfreude und Fehlerkultur sind im Unternehmen großgeschrieben. Statt in einer Sackgasse zu landen, wird ein erfahrener Fehler als Lernkurve bezeichnet. Es ist schon vorgekommen, dass es wirtschaftlich bitter ist, wenn bereits viel Geld investiert wurde. Daraus muss gelernt werden und man muss stets selbstkritisch sein, auch als Führungskraft, aber keinen Druck auf die Mitarbeiter ausüben, so können sich die Mitarbeiter entwickeln.

Um die Innovationsidee zu implementieren, werden Versuche gestartet, die Lacke beim Kunden vor Ort zu testen. Schon während der Projektphase in Kontakt zu sein, ist bei Beginn der Entwicklung bereits ein Erfolgsfaktor, sowie den USP für den Kunden zu entwickeln, den Anspruch zu haben, Besseres zu bieten. Die Tests beim Kunden dauern von einem Tag bis manchmal über Jahre hinweg.

Im Beziehungsmodell der Innovationsführungskräfte von InnoLead sind Forscher wie Hybride: einerseits Politiker innerhalb der Firma und andererseits gegenüber Kunden Verkäufer. Gegenüber Teams, welche auch aus Forschern bestehen, sollen sie mit hoher Kreativität und Chaosansätzen führen, um Innovationen zuzulassen.

Im Interview mit der dritten Führungskraft des Unternehmens, dem technischen Leiter, welcher auch Mitglied der Geschäftsführung ist, bekräftigt, dass die neuen Ideen für Innovationen vom Kunden oder Marktbeobachtung oder von Trends aus Konferenzen

aufgezeigt werden. Mit einer Exportrate von über 80 % ist das Unternehmen im internationalen Wettbewerb tätig. Mittels dem Freshness-Index basieren circa 57 % der Produkte darauf, dass diese jünger als drei Jahre sind.

In der Einschätzung zum klassischen Führungsstil von Tannenbaum/Schmidt stimmte der technische Leiter auch zwischen partizipativ und demokratisch zu.

Der transformationale Führungsansatz geht genau in die Richtung, welche laut dem technischen Leiter im Unternehmen umgesetzt wird.

Für die Basis des Kontinuums-basierenden Führungsstils erwähnt der technische Leiter, dass dieser im Forschungs- und Entwicklungsbereich zur Anwendung kommt.

Zur Fordern-/Förder-Matrix beschreibt der technische Leiter, dass ‚Freunde‘ selten sind. Von großer Bedeutung ist, dass das Gesamtklima gesehen werden muss: die ganze Truppe muss das Gefühl haben, dass sie im selben Boot sitzen und in dieselbe Richtung rudern.

Derzeit werden Zielvereinbarungen mit Abteilungsleitern durchgeführt: mit oder ohne Management-by-Objectives-Vereinbarung – mit Erfolgskontrolle (Projekt mit Meilensteinen beobachten, oder auch Soft-Skills). Für mittelfristige Ziele, werden einzelne davon fortgesetzt.

Zum Thema Führung etablieren, meint der Technische Leiter, dass es immer einen Teamleiter geben muss, rein demokratisch funktioniert es nicht, wenn beispielsweise das schwedische Modell zur Anwendung kommt, wo bis zur Entscheidung keine Führung übernommen wird, dies ist seiner Meinung nach geschäftsschädigend. Abhängig vom Bildungsgrad der Mitarbeiter muss der Führungsstil angepasst werden. In der Produktion zum Beispiel wird ein sehr militärischer Führungsstil angewendet.

Auch abhängig vom Bildungsgrad ist die Zusammensetzung des Teams. Im Unternehmen ist es durchaus möglich, sich vom Lehrling bis nach ganz oben zu arbeiten. Hier hat die Vorbildfunktion auch eine wichtige Rolle, um Ideen zu generieren und sich weiter zu entwickeln. Im passenden Team ist immer ein Kollektiv besser, das Ziel zu erreichen.

Ein eigenes Netzwerk aus Innovatoren ist laut technischem Leiter nicht notwendig, da es im Innovationsprozess die Involvierten bereits gibt und vom Verkauf bis Labor über die Produktion und Vermarktung die passenden Schnittstellen miteingebaut sind.

Die Experimentierfreude ist im Unternehmen auch auf technischer Seite hoch geschrieben. ‚Try and Error‘ ist hier Standard. Manchmal werden bis zu 100 Ansätze ausprobiert, 99 davon sind fehlerhaft, die meisten gehen schief. Dies zu testen, braucht Zeit und Ressourcen. Strafen kommt überhaupt nicht vor. Solange die Führungskraft ein klares JA zum Mitarbeiter hat, ist

auch die Fehlerkultur unabdingbar. Falls das klare JA nicht mehr gegeben ist, muss man sich sofort treffen, da das Vertrauen nicht mehr vorhanden sei.

In Bezug auf die Ideenfabrik hat der technische Leiter ein eindeutiges Bild: nachdem so viele Ideen herumschwirren, ist ein ‚Think Tank‘ nicht notwendig. Zurzeit ist es so, dass nicht alle Ideen verfolgt werden können, da zu wenig Ressourcen (meist Mitarbeiter) zur Verfügung stehen.

Zur Implementierung von Innovationen empfiehlt der technische Leiter, dass gerade, weil Ideen liegen bleiben, ein neuer Prozess aufgestellt werden soll, worin enthalten ist, welche Ideen sinnvoll sind und wo die vorhandenen Ressourcen investiert werden. Nach seiner eigenen Einschätzung ist Luft nach oben noch gegeben.

3.4.3 Querschnittsanalyse der Interviews des Probeunternehmens

Innerhalb der Querschnittsanalyse ist ersichtlich, dass die Führungskräfte tagtäglich ihren individuellen Führungsstil anwenden, um damit Innovationen zu fördern, ohne diesen konkret definiert zu haben.

Durch das Interview in Reflexion vom eigenen Tun zu gehen, war für die Führungskräfte eine Möglichkeit, den aktuellen Stand zu besprechen und auch die Potentiale, die nach oben hingegeben sind, aufzuzeigen. Im Folgenden werden zentrale Cluster-Themen aus der Querschnittsanalyse zur Verifikation des Modells zum innovativen Führungsstil im Industrieunternehmen herangezogen.

Einschätzung der eigenen Innovationsstärke

Interessant an der Einschätzung der eigenen Innovationsstärke ist, dass alle Führungskräfte zwischen 3 und 3,5 von 5 möglichen Punkten angegeben haben. Nachdem die Geschäftsfelder ohne Innovation nicht funktionieren würden, haben die Führungskräfte in den Interviews angegeben, dass Luft nach oben definitiv möglich ist.

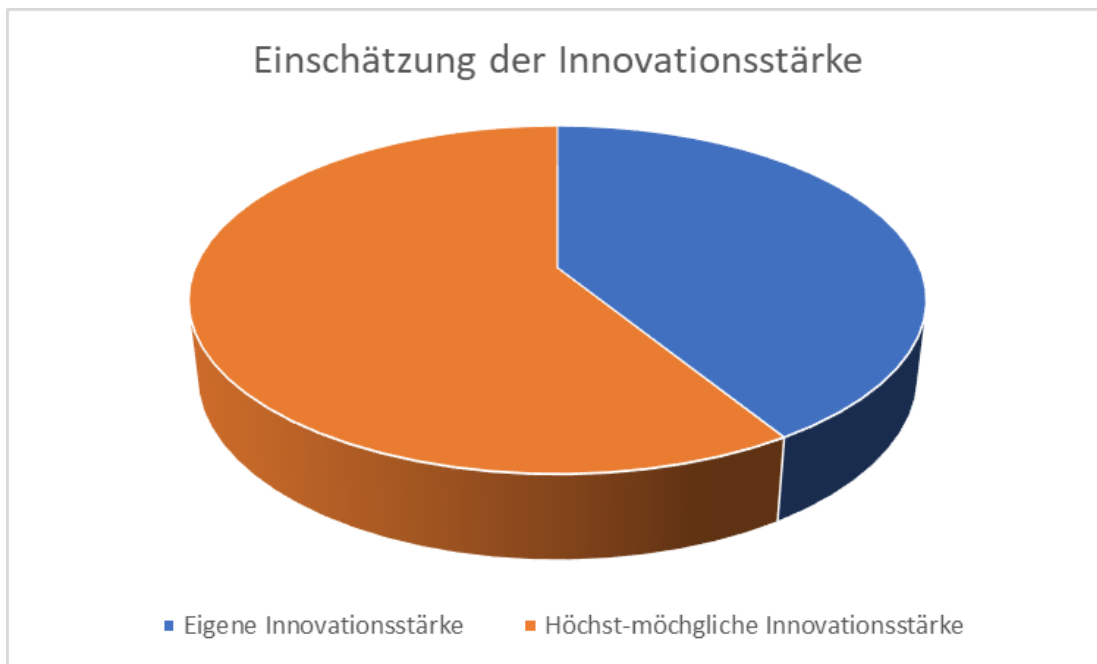


Abbildung 18: Einschätzung der Innovationsstärke des Probeunternehmens (eigene Ausführung)

Wirksames Innovieren

Im Bereich der Maßnahmen, welche die Wirksamkeit der Innovationen erhöhen können, haben die Führungskräfte Vorschläge von direkter Feedbackschleife genannt. Wenn die Innovationsträger wie beispielsweise die Laboranten, direkt mit dem Markt in Verbindung treten, um einen Baustein zum Miteinbauen zu finden. In regelmäßigen Abständen sind die Fragen zu stellen, ob die Mitarbeiter die richtigen Tools besitzen, über den Tellerrand zu schauen und die Grenzen dadurch zu erweitern. Zugleich wird die Anforderung gestellt, ins Detail zu gehen und in der Tiefe zu arbeiten. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist auch, die eigenen Grenzen zu erkennen und sich gegebenenfalls externe Expertise im Zuge eines Auftrages für eine Forschungsfrage hinzuzuziehen. Dies kann auch an outgesourcte Know-How-Träger angebunden werden, wie beispielsweise an universitäre Forschungsstätten oder im Zuge eines Kongresses. Es ist unabdingbar, in die Qualifikationen der innovativen Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen zu investieren, nicht nur die fachlichen, sondern auch die Soft-Skills unter anderem auch Projektmanagement-Skills, um die Innovations-Projekt-Teams führen zu können als auch im Vorfeld die Innovations-Projekte besser zu planen.

Als Führungskraft der innovativen Mitarbeiter ist es die zentrale Aufgabe, bei Personalmangel die Ressourcen zur Verfügung zu stellen und bei Bedarf auch weitere zu schaffen.

In der Zusammenarbeit mit den Innovations-Stakeholdern wurden beispielsweise auch die Schwesterfirmen genannt, die Gremien teilweise parallel entwickeln, wo Synergien noch stärker genutzt werden können. Als konkretes Beispiel wurde die Analytik, die von mehreren Schwestern genutzt werden könnte, erwähnt.

Diese Zusammenarbeit kann anhand der gesamten Wertschöpfungskette betrachtet werden und Synergien identifiziert werden, um gemeinsam noch etwas Besseres schaffen zu können.

Um auf die These einzugehen, dass in Industrieunternehmen eine explizite Auseinandersetzung mit Freiheiten von Muße zur Entfaltung individueller Kreativitätspotentiale eher nicht üblich ist, gab es von den Führungskräften in der Verifikation zur praktischen Anwendung folgende Inputs:

- Wenn ein Mitarbeiter Ideen hat, werden diese mit Forschungsprojekten verfolgt, weiters im größeren Kreis diskutiert. Dies ist effizienter, weil es immer Team-Entwicklung ist und als Matrixorganisation umgesetzt wird.
- In den diversen Abteilungen können die Mitarbeiter einen Teil ihrer Zeit frei einteilen und priorisieren. Jedoch gilt es, eine Stundenaufzeichnung zu machen, nicht um zu kontrollieren, sondern für diverse Forschungsförderungsprojekte sind diese essenziell.
- Individuelle Freiheiten werden bei Bedarf ermöglicht, wie beispielsweise Home-Office-Möglichkeiten, um dadurch kreative Freiräume zu ermöglichen
- Selbstengagement der Mitarbeiter ist gefragt – wenn sie an eine Idee glauben und für diese Arbeiten, ist die Arbeitszeit nicht essenziell, die Motivation und der Glaube an die Realisierung ist von zentraler Bedeutung

Die internationalen Best-Practices an innovativen Führungsstilen ist auch für die Führungskräfte in der Praxis von hohem Interesse. Lernen von den Besten und zugleich selbst eine Vorbildfunktion für die Mitarbeiter auszuüben, diesen Anspruch verfolgen die Führungskräfte tagtäglich.

Steve Jobs (Apple):

Jede Führungskraft muss sein, der positiv denkt

Nehmen Sie Smart-Risiken, schnellen Ausfall an und geben Sie nicht auf – dranbleiben.

Ja, das ist definitiv so, wurde von den Führungskräften eindeutig zugestimmt. Nein-Sager und Blockierer: gerade im Top Management muss irrsinnig lange durchgehalten werden und viele Schleifen ziehen, nicht bei jedem Rückschlag aufgeben. Das Forschungsteam wird stärker, wenn man die klügsten Köpfe zusammensteckt und einen Weg hinaus sucht – der Teamgedanke ist sehr stark. Bei einem Projektabbruch - Kundenwunsch ist nicht umsetzbar bei unter circa 5 %, Kundenwunsch zu 100% und 80% werden umgesetzt, dann ist Abbruch bei circa 10 %.

Richard Branson (Virgin):

Nicht jeder ist geeignet, CEO sein.

Sei eine Führungskraft, kein Boss

Gerade als CEO wird einem die Aufgabe zu Teil, visionären Weitblick zu haben. Für die gesamte Organisation mit über 2000 Mitarbeiter im ganz großen Stil gilt, auch zuzutrauen und zu vertrauen, einfach machen zu lassen. Wichtig ist für Innovation-Leader sich nicht im Mikromanagement zu verlieren.

Boss schimpft dauernd, Leader lobt: Kritik- und Lobgespräch ist ein wichtiges Instrumentarium (Kritik unter 4 Augen und zeitnah und ich-Botschaft).

Generell in fast allen Märkten ist die Führungskraft danach gefragt, denn gute Mitarbeiter suchen sich den Arbeitgeber ganz genau aus. Wenig gute Mitarbeiter, unter denen es keine Führungskräfte gibt, sind nur selten vorhanden (Ausläufer davon sind nur mehr in einigen Ländern zu beobachten).

Das Kompetenzmodell von Gliddon/Rothwell, welches in Abbildung 19 ersichtlich ist, wurde mit den Führungskräften des Industrieunternehmens besprochen. Die Führungskräfte wurden gebeten, eine Priorisierung der Kompetenzen vorzunehmen, welche mit dem Kriterium der Innovationsfähigkeit zu filtern ist. Folgende Ergebnisse wurden als zentral bewertet:

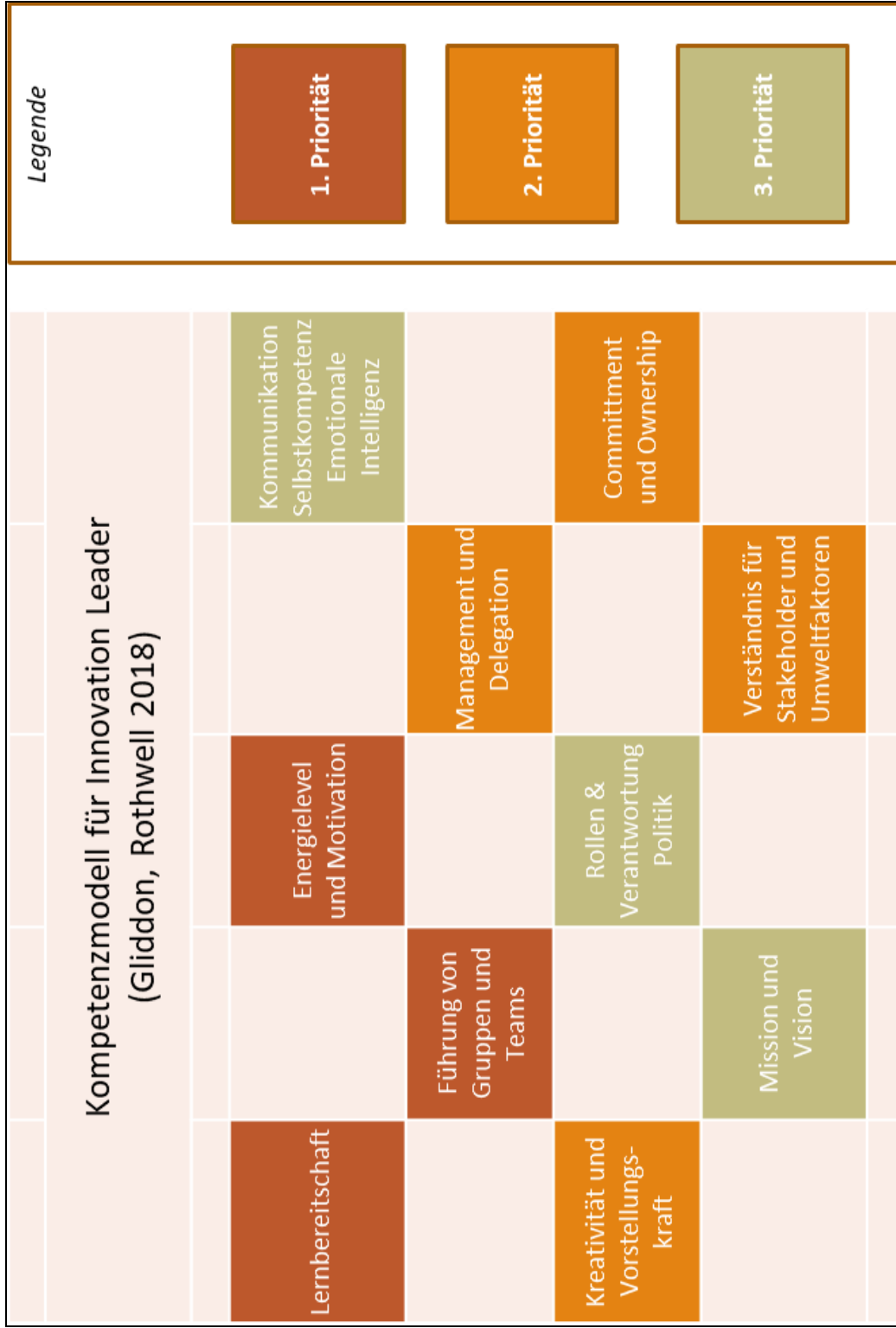


Abbildung 19: Kompetenzmodell nach Gliddon/Rothwell - Priorisierung durch innovative Führungskräfte im Experteninterview (erweitert durch eigene Ausführung)

Weiters wurde auch erwähnt, dass der Bereich ‚Kreativität und Vorstellungskraft‘ keine Kompetenz der Führungskraft sein muss, da dies von den Mitarbeitern ‚bottom-up‘ kommen kann.

Abschließend wurden von den Führungskräften Empfehlungen für innovative Führungskräfte abgegeben, die folgend aufgelistet sind und als diese auch angeführt bleiben, ohne nähere Beschreibung, sondern als offene Empfehlungen aus der Praxis.

- Zu Beginn der Tätigkeit als innovative Führungskraft: eine Analysephase von drei Monate durchführen, um sich ein **eigenes Bild** zu machen.
- **Mut** zur Lücke und Scheitern.
- **Hausverstand** verwenden und alles zu hinterfragen und die Mitarbeiter ‚challengen‘.
- **Authentizität**: offenes Gespräch, Fehler eingestehen, keine Hemmnisse darüber zu reden, Flow im Team zulassen – positiv vorangehen.
- fachliche Ausbildung.
- Teamfähigkeit.
- tägliche 0815-Tätigkeiten/tagesoperative Themen zu vermeiden, so wenig administrativ wie möglich.

3.5 Beantwortung der Forschungsfragen der Dissertationsarbeit

Zu dem Hauptforschungsthema und Modellerstellung zum

| |
|---|
| <p>Entwurf eines Führungsstils für innovative Unternehmen</p> |
|---|

sind drei Forschungsfragen, die in dieser Dissertationsarbeit behandelt wurden, welche folgend beantwortet werden:

Forschungsfrage 1:

Die innovativen Führungskräfte führen ihre Teams mittels des Flow-Prinzips, versuchen aber auch sich selbst nach diesem Prinzip zu führen – sind ohne Flow Innovationen möglich?

Als Erkenntnis in dieser Arbeit wird das Flow-Prinzip als Basis für Innovationen gesehen. Sowohl die theoretischen Inputs als auch die praktische Erhebung kann dieser Frage zustimmen. Denn wenn die Mitarbeiter sich im Flow fühlen, sind unglaubliche Ergebnisse möglich. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, die Voraussetzungen in einem Team für den Flow zu ermöglichen. In den Flow zu kommen beziehungsweise im Flow zu sein, passiert mit den Mitarbeitern automatisch. Nicht nur die einzelnen Teams müssen den Flow für möglich halten, sondern auch die Organisation. Beispielsweise wenn eine Fehlerkultur im Unternehmen nicht möglich ist, ist es für die Führungskraft unmöglich, die Rahmenbedingungen für Flow herzustellen. Des Weiteren ist es essenziell, dass die Führungskraft ihre eigenen Kompetenzen kennt und in Selbstreflexion geht, sowie auch die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu kennen. Nur dadurch ist eine passende Zuordnung der Aufgaben möglich, da ansonsten ein negativer Stress im Sinne von Über- oder Unterforderung entstehen kann. Im Flow-Zustand werden innerhalb unseres Bewusstseins Denken, Fühlen, Wollen und Tun synchronisiert. Es ist, als fände das Wesen des Menschen die genaue innere Eigenfrequenz, in der sich die zur Verfügung stehende Energie aufschaukelt und erstaunliche Höhen erreichen kann.

Forschungsfrage 2:

Die innovativen Führungskräfte unterscheiden ihren Führungsstil in der Anwendung je nach Bereich im Unternehmen. Ist es anwendbar, dass der Modellentwurf des innovativen Führungskompasses für den Innovationsbereich gültig ist, aber nicht für die Produktionsbereiche beispielsweise am Fließband?

Diese Frage wurde vor allem in der praktischen Anwendung beleuchtet, da in der theoretischen Grundlage kaum darauf eingegangen wird. Die befragten Führungskräfte differenzierten zwischen Führungsstile im innovativen Bereich, wie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie Laboren, und zwischen dem Produktionsbereich. Im Innovationsbereich ist der Führungsstil im delegativen/kooperativen Bereich, wenn man als Basis das Tannenbaum/Schmidt Konzept betrachtet. Im Produktionsbereich wird eher der klassische Führungsstil, wie der Hierarchische angewendet. Auch die kulturellen Unterschiede von Zentral- und Westeuropa im eher delegativen und kooperativen Stil wurden mit dem Stil von Osteuropa unterschieden, welcher mehr im hierarchischen Stil verbreitet angewendet wird. Die Erkenntnisse in dieser Arbeit ergaben weiters, dass zu diesem klassischen

Führungsstil auch eine neue Dimension in der ‚Sowohl als auch‘-Führungsstile situativ angewendet werde – dieser nennt sich Kontinuum-basierende Führung und wird in dieser Arbeit als Basis für den innovativen Führungsstil für Industrieunternehmen gewählt, da die Nachfrage der empirischen Experteninterviews gegeben ist, als auch die Korrelation vom Autor des Kontinuum-basierende Führungsstils mittels Experteninterview eindeutig darauf hin gewiesen hat. So ist es möglich, dass jeder Mitarbeiter, egal in welcher Tätigkeit, in den Flow-Zustand kommen kann und sich als wichtiger Teil des gesamten Produktes fühlt und somit sein bestes gibt, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Durch die Anwendung des Flow-Prinzipes sind erstaunliche Ergebnisse möglich.

Forschungsfrage 3:

Basierend auf dem Modellentwurf für den innovativen Führungskompass: Braucht eine Führungskraft im Innovationsbereich spezielle Kompetenzen?

Aus der Praxis geht hervor, dass Empathie und Authentizität als Führungskraft im innovativen Bereich am wichtigsten sind.

In diesem Modellentwurf wird empfohlen, diese Eigenschaften für die Auswahl von Führungskräften zu beachten. Weitere Anregungen werden in der Verifikation des entworfenen Modells (siehe Abschnitt 3.4.) behandelt, im Speziellen mit der Priorisierung der innovativen Führungskräfte des Probeunternehmens im Experteninterview (siehe Abschnitt 3.4.3).

- a. Intelligenz:** überdurchschnittlich intelligent-, wissensdurstig zu sein und sich um Bildung und stetige Entwicklung zu bemühen
- b. Intrinsische Motivation:** diese Personen beantworten schwierige Fragen aus eigenem Antrieb, bemühen sich um Einsicht und Erkenntnis, arbeiten ausdauernd, entschlossen und konzentriert an einer Sache zu arbeiten.
- c. Leidenschaft und Erfolg:** diese Personen ziehen Energie aus Ihrer Arbeit. Ohne Leidenschaft verlieren sie schnell das Interesse, schwierige Aufgaben über einen längeren Zeitraum zu verfolgen.
- d. Nonkonformität und Ungebundenheit:** Innovative Köpfe sind häufig ‚Querdenker‘, haben originelle Ideen, streben nach Unabhängigkeit, handeln eigenwillig und schätzen ‚das lockere Herumspielen mit Ideen‘.

- e. **Selbstvertrauen und Stärke ausspielen:** diese Personen haben eine hohe emotionale Stabilität und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sowie auch den Mut zu haben, mit Traditionen zu brechen.
- f. **Offenheit:** Merkmale wie Neugierde, das Bedürfnis nach Hintergründen – dem bekannten ‚Why‘ – und nach Komplexität vereinen kreative Köpfe.
- g. **Reflektieren:** Diese Personen hinterfragen ständig, wollen Rückmeldung zu ihrer Arbeit, anderen zuzuhören als auch über das eigene potenzielle Publikum/Zielgruppe der Innovation nachzudenken.
- h. **Erfahrung sinnvoll bewältigen:** proaktive Entgegennahme von Feedback ist bei außergewöhnlich kreativen Menschen eine Lebensgewohnheit [55].

Weiters wurde auch erwähnt, dass der Bereich ‚Kreativität und Vorstellungskraft‘ keine Kompetenz der Führungskraft sein muss, da dies von den Mitarbeitern ‚bottom-up‘ kommen kann.

Abschließend wurden von den Führungskräften Empfehlungen für innovative Führungskräfte abgegeben, die folgend aufgelistet sind und als diese auch angeführt bleiben, ohne nähere Beschreibung, sondern als offene Empfehlungen aus der Praxis.

- Zu Beginn der Tätigkeit als innovative Führungskraft: eine Analysephase von drei Monate durchführen, um sich ein **eigenes Bild** zu machen.
- **Mut** zur Lücke und Scheitern.
- **Hausverstand** verwenden und alles zu hinterfragen und die Mitarbeiter ‚challengen‘.
- **Authentizität:** offenes Gespräch, Fehler eingestehen, keine Hemmnisse darüber zu reden, Flow im Team zulassen – positiv vorangehen.
- fachliche Ausbildung.
- Teamfähigkeit.
- tägliche 0815-Tätigkeiten/tagesoperative Themen zu vermeiden, so wenig administrativ wie möglich.

4 Bewertung der Beiträge der Dissertation

In der Bewertung der Beiträge wird aus der gesamten Dissertationsarbeit ein Versuch unternommen, für die Theorie als auch für die Praxis Empfehlungen für weitere Maßnahmen abzugeben. Des Weiteren ist auch der Versuch gestartet worden, für die Forschung und Ausbildung speziell von innovativen Führungskräften in Industrieunternehmen Empfehlungen abzugeben, welche auf den theoretischen, empirischen sowie Modell-haften Ergebnisse dieser Arbeit beruhen.

4.1 Beiträge zur Theorie

In der Theorie wird die Komplexität von Innovation und Führungsstil bereits erklärt, jedoch nur vereinzelt im Zusammenhang mit Industrieunternehmen. Internationale Best-Practices fungieren auf einzelne Persönlichkeiten wie Steve Jobs oder Richard Branson, um Beispiele hier anzuführen. Aus der Sicht des Autors dieser Dissertationsarbeit wird empfohlen, in der Theorie mehr Fallbeispiele zu erwähnen, besonders auch aus den Industriesektor. Im Bereich der klassischen Führungsstile werden nach wie vor die Klassiker erwähnt und in diesen Dimensionen weiterverarbeitet. In dieser Arbeit wurde probiert, in der Modelllösung eine weitere Dimension des Führungsstils mit ‚Sowohl als auch‘ und nicht ‚entweder oder‘ zu integrieren. Weiters wurde der Ansatz gewählt, dass für alle Mitarbeiter, wie die Ergebnisse in der Forschungsfrage festgehalten wurden, das Flow-Erlebnis möglich ist. Wünschenswert wäre in der Literatur, dieses Modell zu erforschen und auf breite Basis zu bringen.

4.2 Beiträge zur Praxis

Wenn beide Kapitel zusammen betrachtet werden, dann gibt es in der Literatur einige Ansätze, die auf innovative Führungsstile schließen lassen, aber es sind keine konkreten Modelle ausgewiesen. Der Innovationsprozess ist oftmals geschildert und Innovation ist mehr und mehr ein essenzielles Thema in der Industrielandschaft geworden. Nicht nur für die Unternehmen, sondern für die gesamte Geschäftsprozesskette. Auch der Faktor Wirtschaftsstandort – wie innovativ dieser ist – ist von hoher Bedeutung.

Die Führungsstile sind seit mehreren Jahrzehnten immer wieder unterschiedlich beleuchtet worden, allerdings nicht im Fokus auf Innovation. Was macht eine innovative Führungskraft aus und wie schlägt sich das positiv im Unternehmen nieder, ist literarisch kaum auffindbar. Der namhafte Richard Branson beschreibt es in seinem Buch („Like a Virgin.: Secrets, they don't teach you at business school“) in einem Zitat (siehe Kapitel 1 dieser Arbeit): ‚Be a leader, not a boss‘. Das bedeutet in seinem Ansatz, dass jemand, der ein hoch innovatives Unternehmen leitet, kein Boss der alten Schule sein soll, sondern eine Führungskraft, der die Besten ins Unternehmen holt und Innovationsprozesse treibt. Der Schlüssel zum Erfolg des Innovationsunternehmens ist eine Führungskraft, welche nicht die eigenen Themen delegiert, sondern auch die Ideen der anderen – sei es Mitarbeiter oder Geschäftspartner – im Innovationsbereich entwickelt und für deren Umsetzung sowie Erfolg sorgt.

Auch der innovative Leader Steve Jobs des erfolgreichen Unternehmens Apple wurde beleuchtet, der immer wieder als Vorreiter in der Literatur zu dem untersuchten Thema genannt wird.

Er hat einige Lektionen beschrieben, die er als innovativen Führungsstil benannt hat. Dieser legt allerdings nicht den Schwerpunkt auf Industrieunternehmen, sondern hat seine Gültigkeit für alle Sektoren.

4.3 Beiträge für die Forschung und Ausbildung

Für weitere Forschungs- und Ausbildungsstätten kann diese Arbeit eine Grundidee in den Kompetenzen der innovativen Führungskräfte der Industrieunternehmen beinhalten. Diese basiert auf dem Ansatz, dass jeder Mitarbeiter im Flow arbeiten kann. Für diese Rahmenbedingungen ist die Führungskraft zuständig. Doch nur weil man ein guter Fachexperte ist, ist man noch keine gute Führungskraft. Daher kann sich die Forschung und vor allem die Ausbildungsstätten weiterführend darum kümmern, dass Führung diesen Ansatz, jeden Mitarbeiter die Rahmenbedingungen für Flow zu ermöglichen, lehren. Weiterführend können Führungskräfte auch Peer-Gruppen anbieten, welche im geleiteten, regelmäßigen Austausch über das Fortschreiten zum Thema Führung beinhalten und ein Set-up ermöglichen, welches den Führungskräften auch außerhalb des Unternehmens einen Austausch zum Thema Führung anbieten.

5 Conclusio

Das Entdecken von neuen Produkten besonders in Industrieunternehmen bedeutet vorwiegend, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich etwas ‚Neuem‘ widmen. Dadurch entstehen Innovationen. Diese können jedoch nur entstehen, wenn die Rahmenbedingungen danach ausgerichtet sind. Aus diesem Grund wurde in dieser Arbeit das Lösungsmodell für Führungskräfte in innovativen Industrieunternehmen erarbeitet: der innovative Führungskompass. Mittels dieser Instrumente können die einzelnen Schritte umgesetzt werden und laufend angewendet werden. Das erfordert hohe Kompetenzen der Führungskräfte, welche sich in Authentizität und Empathiefähigkeit widerspiegeln. Vor allem ist Vertrauen in die Mitarbeiter ein zentraler Wert, den die innovativen Führungskräfte beherzigen sollen. Dazu gehört auch, dass die Führungskraft ein positives Mindset lebt, wenn die Führungskraft nicht positiv ist, sind Innovationen kaum bis gar nicht möglich – Vorbilder dazu werden mittels internationalen Best-Practices wie Steve Jobs und Richard Branson herangezogen. Mit dem innovativen Führungskompass beginnt der erste Schritt in der Auswahl der geeigneten Führungskraft, die zum Innovation-Leader entwickelt werden soll. Danach findet die Zusammensetzung des Teams statt: First Who than What. Wenn die Führungskräfte und Teammitglieder klar sind und deren Ziele weitreichend definiert werden, können von den Führungskräften die Rahmenbedingungen für den Flow hergestellt werden. Das bedeutet beispielsweise eine Fehlerkultur zuzulassen, keine Angst bezüglich des Arbeitsplatzes zu haben. Des Weiteren sollte die Führungskraft die Qualifikationen der Mitarbeiter kennen und diese zu den Anforderungen zuzuordnen – die Ziele scheinen mit großem Aufwand erreichbar und sind dadurch eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter. Gerade bei der Umsetzung in Industrieunternehmen sind die klassischen Führungsstile weiterhin anwendbar und werden durch eine neue Dimension erweitert: statt ‚entweder oder‘ wird das Prinzip ‚sowohl als auch‘ anwendbar gemacht. Für Führungskräfte, welche in innovativen Industrieunternehmen tätig sind, ist der innovative Führungskompass eine Möglichkeit, allen Mitarbeitern die Rahmenbedingungen für den Flow zu ermöglichen und diese mittels der Fördern-/Fordern-Matrix mit kristallklaren Entscheidungen und zugleich auf liebeswürdiger Art und Weise zu führen und dadurch die Mitarbeiter zu entwickeln und zugleich erfolgreiche Ergebnisse erzielen.

II Literaturverzeichnis

- [1] Lück, H. (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk, Weinheim/Basel.
- [2] Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt am Main/New York.
- [3] Ruegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG- Ansatz. Bern/Stuttgart/Wien.
- [4] Wunderer R./Grunwald, W./Moldenhauer, P. (1984): Grundlagen der Führung, Berlin.
- [5] Mac Gregor Burns, J. (1999): Leadership. Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), 99/3, Gießen/Baden-Baden.
- [6] Neuberger, O. (1990): Führen und geführt werden, Stuttgart.
- [7] Rosenstiel von, L. (2003): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel von, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, Stuttgart.
- [8] Pümpin, C./Prange, J. (1995): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und Umgang mit Krisen, Frankfurt am Main/New York.
- [9] Bartscher, T/Nissen, R. (2017): Personalmanagement, München.
- [10] Resetka, H.-J./Felfe, J. (2014): In Führung gehen, Freiburg/München.
- [11] Comelli, G., Rosenstiel von, L. (2003): Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München.
- [12] Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/130197/fuehrungsmodelle-v7.html>
(29.07.2010).
- [13] Bass, B. M. (1999): Innovationsförderung und Führung. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.

- [14] Frey, D./Traut-Mattausch, E./Greitenmeyer, T./Streicher, B. (2014): Innovationsförderung und Führung. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [15] Krause, D./Gebert, D. (2014): Innovationsförderung und Führung. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [16] Liedlof, J. (2013): Auf der Suche nach dem verlorenen Glück, München.
- [17] Winterheller, M. (2019): Kontinuum basierende Führung, Graz.
- [18] Csikszentmihalyi, M. (1999): Das Flow-Erlebnis, Stuttgart.
- [19] Csikszentmihalyi, M. (2003): Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning, New York.
- [20] Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, München.
- [21] Mourier, M. (2012): Neue Führungskompetenz, München.
- [22] Winterheller, M. (2015): Wenn die Berge sich hinwegheben, Graz.
- [23] Luhning, N., (2006): Koordination von Innovationsprojekten, Hamburg.
- [24] Gabler Wirtschaftslexikon:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624> (14.10.2019).
- [25] 3M kurz erklärt: <http://www.zukunft-innovation.com/3m-kurz-erkl%C3%A4rt> (03.09.2010).
- [26] Stummer, C./Günther, M./Köck, A. (2010): Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements, Wien.
- [27] Schewe, G./Becker, S. Stefan (2009): Innovationen für den Mittelstand – Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU, Wiesbaden.
- [28] Franke, H. (2007): Innovationen im Mittelstand – erfolgreich ohne eigene Forschung und Entwicklung, München.

- [29] Bösch, D. (2008): Erfolg mit Innovation, Wien.
- [30] Schmidt, K./Gleich, R./Richter, A. (2007): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie: Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven, Freiburg.
- [31] Cooper, R./Kleinschmidt, E. (1991): „New product processes at leading industrial firms“ in: Industrial Marketing Management, Volume 20, New York.
- [32] Wenddorf, M. (2018): Führungstechniken, Führungsstile, Führungsmethoden, Hannover.
- [33] Aerssen van, B./Buchholz, C. et al. (2018): Das große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen, München.
- [34] Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- [35] Ohly, S./Plückthun, L. (2014): Arbeitsgestaltung und Kreativität. In: Krause, D. (Hrsg), Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, Wiesbaden.
- [36] Levy, S. (2012): Google Inside. Wie Google denkt, arbeitet und unser Leben verändert, Heidelberg.
- [37] Ruyssevelt van, F. (2010): Aligning strategy, ideation and execution for better business results. <https://www.sopheon.com/innovation-governance-aligning-strategy-ideation-execution-better-business-results/> (30.07.2014).
- [38] Schuler, H./Görlich, Y. (2007): Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation, Göttingen.
- [39] Baecker, D. (2014): Strukturelle Dimension der innovationsfördernden Führung. In: In: Krause, D. (Hrsg), Kreativität, Innovation und Entrepreneurship, Wiesbaden.
- [40] Thom, N./Piening, A. (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Bern.

- [41] Hehenberger, C. (2014): Relationale Dimensionen der innovationsfördernden Führung. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [42] Branson, R. (2012): Like a Virgin: Secrets They Won't Teach You at Business School, London.
- [43] Vor 30 Jahren: Steve Jobs verlässt Apple: <https://8bit-museum.de/vor-30-jahren-steve-jobs-verlaesst-apple/> (29.10.2019).
- [44] 7 Geheimnisse von Steve Jobs: <https://www.cio.de/a/7-geheimnisse-von-steve-jobs,2952608> (08.09.2019).
- [45] Isaacson, W. (2011): Steve Jobs, New York.
- [46] Six Innovation Leadership Skills Everybody Needs To Master: <https://www.forbes.com/sites/robertbtucker/2017/02/09/six-innovation-leadership-skills-everybody-needs-to-master/#38da658e5d46> (03.10.2019).
- [47] Tannenbaum, R./Schmidt, W. (2019): Führungsstile. Harvard Business Manager, Spezial 2019, Hamburg.
- [48] Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement, München.
- [49] Creswell, J. (2009): Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, London.
- [50] Flick, U. (2000): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, Hamburg.
- [51] Bogner, A. (2014): Einleitung: Das Expertinneninterview – eine Methode qualitativer Sozialforschung. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg), Interviews mit Experten. Qualitative Sozialforschung, Wiesbaden.
- [52] Price, J./Murnan, J. (2004): Research Limitations and the Necessity of Reporting Them. American Journal of Health Education, 04/35, Washington, D.C.
- [53] McCracken, G. (1998): The Long Interview, Thousand Oaks.
- [54] Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel.

- [55] Gliddon, D./Rothwell, W. (2018): Innovation Leadership, New York.
- [56] Dorenbosch, L./Engen van, M./Verhagen, M. (2014): Relationale Dimensionen der innovationsfördernden Führung. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [57] Levenson, A. (2014): Gestaltung innovatorischer Freiräume. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [58] Sepehri, P./Wagner, D. (2014): Gestaltung innovatorischer Freiräume. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [59] Chen, C./Huang, J. (2014): Gestaltung innovatorischer Freiräume. In: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (Hrsg), Innovation Leadership, Wiesbaden.
- [60] Haller, R. (2019): Das Wunder der Wertschätzung, München.
- [61] Juul, J./Jensen, H. (2002): Beziehungskompetenz, Kopenhagen.

III Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Marketing, 7-S-System, http://www.marketing-und-vertrieb-international.com/lexikon/7-s-system__103.htm (11.11.2019).
- Abbildung 2: Tannenbaum, R./Schmidt, W. (1958): How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, Boston.
- Abbildung 3: Eigene Ausführung nach Csikszentmihalyi.
- Abbildung 4: Mourier, M. (2012): Neue Führungskompetenz, München.
- Abbildung 5: Winterheller, M. (2015): Wenn die Berge sich hinwegheben, Graz.
- Abbildung 6: Winterheller, M. (2019): Kontinuum basierende Führung, Graz.
- Abbildung 7: Eigene Ausführung.
- Abbildung 8: Corsten, H./Gössinger, R./Müller-Seitz, G./Schneider, H (2006): Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements, München.
- Abbildung 9: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 10: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 11: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 12: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 13: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 14: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.
- Abbildung 15: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.

Abbildung 16: Gliddon, D./Rothwell, W. (2018): Innovation Leadership, New York.

Abbildung 17: Eigene Ausführung.

Abbildung 18: Eigene Ausführung.

Abbildung 19: Eigene Ausführung (inspiriert durch Gliddon/Rothwell).

IV Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.

Tabelle 2: Kaudela-Baum, S./Holzer, J./Kocher, P. (2014): Innovation Leadership, Luzern.

Tabelle 3: Statistik Austria, Europäische Innovationserhebung (CIS 2012). (25.6.2014).

Tabelle 4: Eigene Ausführung.

Tabelle 5: Eigene Ausführung.

Tabelle 6: Eigene Ausführung.

Tabelle 7: Hauschildt, J. (2004): Innovationsmanagement, München.

Tabelle 8: Eigene Ausführung.

V Liste der eigenen Publikationen

Mag. Christine **A s c h b a c h e r** (Kowald)

ASCHBACHER, Christine. SCHMACHER, Benjamin. **Competences of Innovative Leaders.** *European Scientific Institute, October 2019. ISSN: 1857 - 7881 (Print); e - ISSN 1857- 7431.*

ASCHBACHER, Christine. **Innovative Leadership Style for Industrial Companies.** *European Scientific Institute, May 2019. S. 177-185. ISBN 978-608-4642-69-5.*

ASCHBACHER, Christine. SABLÍK, Jozef. **Innovative Leadership Style for Industrial Companies.** *Science Journal of Business and Management, Volume 7, Issue 2, April 2019. S. 45-50. ISSN: 2331-0626 (Print); e-ISSN: 2331-0634.*

ASCHBACHER, Christine - GEJGUŠ, Mirko - SABLÍK, Jozef. **Potential for the use of biomass as a prospective renewable energy source.** *Research papers MtF STU in Trnava. Vol.25, no. 41 (2017),S. 27-30. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC.*

ASCHBACHER, Christine - GEJGUŠ, Mirko - SABLÍK, Jozef. **Analysis of hydropower potential utilization of watercourses in Slovakia.** *Research papers MtF STU in Trnava. Vol.25, no. 41 (2017), S. 31-34. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC.*

ASCHBACHER, Christine - GEJGUŠ, Mirko - SABLÍK, Jozef. **Brain gain am Beispiel Österreich.** *Research papers MtF STU in Trnava. Vol. 24, no. 37 (2016), S. 93-98. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC.*

ASCHBACHER, Christine - GEJGUŠ, Mirko - SABLÍK, Jozef. **Comparison of the total costs of renewable and conventional energy sources.** *Research papers MtF STU in Trnava. Vol. 24, no. 37 (2016), S. 99-104. ISSN 1336-1589. V databáze: INSPEC.*

KOWALD, Mag Christine. **Voraussetzungen für innovative manager.** *In Fórum manažéra. Roč. 11, č. 1 (2015), S. 26-29. ISSN 1339-9403.*

KOWALD, Christine. **Innovationsmanagement der Standortpolitik.** *In Fórum manažéra. Roč.11, č. 1 (2015), S. 23-25. ISSN 1339-9403.*

KOWALD, Christine - BEŇO, Rastislav - MARKOVÁ, Petra - SABLÍK, Jozef. **Comparison of MTM - -UAS & MTM - MEK application in process of welding parts preparation (case study).** *In Toyotarity. Management of technology, Alba Iulia, Romania, 2014, S. 55-66. ISBN 978-606-613-095-0.*

KOWALD, Mag Christine. **Entrepreneurs in Austria for European Business Angel Network.** *In 13th EBAN Annual Congress & 8th EBAN Awards : 13. - 14.5.2013 Viedeň, Austria. Wien: AAIA , 2013, p. [4].*

Weitere Publikation mit Bezug zum Leadership:

KOWALD, Christine. **Der Triumphierende Key Account Manager.** *1. vyd. Saarbrücken : VDM Verlag, Dr. Müller, 2010. 112 p. ISBN 978-3639148879.*

KOWALD, Christine. **Internationale Kommunikation Schlüssel zum Unternehmenserfolg.** *In Internationale Kommunikation Schlüssel zum Unternehmenserfolg : Wien. Wien, 2008, s.p. [2].*

Miestoprisažné prehlásenie

Miestoprisažne prehlasujem, že som predkladanú dizertačnú prácu spracovala samostatne a bez nedovolenej pomoci.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, die vorliegende Dissertationsarbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe erstellt zu haben.

Trnava / Graz, Mai 2020

Mag. (FH) Christine Aschbacher