
Zusammenfassung

Zu Beginn dieses Kapitels erfahren Sie, warum es wichtig ist, dass Sie sich mit Innovationspotenzialen in Ihrem Betrieb beschäftigen. Sie entfalten ein Verständnis von Kreativität und Innovation, das es Ihnen ermöglicht, Erfolgsfaktoren der Innovation glaubwürdig zu fördern und Ihre Mitarbeiter als kreative Akteure zu mobilisieren.

Des Weiteren erwerben Sie Grundkenntnisse im Innovationsmanagement. Zunächst erfahren Sie, was gemeint ist, wenn in diesem Buch von Kreativität, Ideen, Invention und Innovation die Rede ist. Sie lernen außerdem die Merkmale von Innovation kennen und erhalten einen Überblick über die verschiedenen Innovationsarten. Darüber hinaus lernen Sie den Ablauf von kreativen Prozessen nachzuvollziehen. Abschließend zeigt Ihnen dieses Kapitel erste Möglichkeiten auf, wie Sie das Gelernte am besten in der Praxis umsetzen.

2.1 Begriffsbestimmung

Bei der Klärung, was sich hinter den Begriffen Kreativität und Innovation verbirgt, beschränkt sich dieses Buch auf die wesentlichen Elemente, die zum Verständnis des Inhalts sinnvoll beitragen. Für einen umfassenden Einblick in die wissenschaftlichen Aufarbeitungen der Konzepte nutzen Sie bitte die Literaturhinweise, die am Ende des Kapitels angefügt sind.

- **Wichtig!** Es existieren zahlreiche Definitionen zu den Begriffen Kreativität und Innovation. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Betrieb eine klare und einheitliche Definition der Begriffe besteht.

Ein explizites Verständnis von Kreativität und Innovation ist die Grundlage, um Innovationsblockaden im Betrieb zu erkennen und zu beseitigen. Nur so können Sie Erfolgsfaktoren der Innovation glaubhaft fördern und Ihre Mitarbeiter zu mehr Kreativität aktivieren. An dieser Stelle werden die Begriffe Idee, Kreativität, Invention und Innovation und deren Zusammenhänge kurz skizziert.

Ausgangspunkt einer jeden Innovation ist der Mensch. Weicht seine eigene Vorstellung von der Wirklichkeit ab, kann er eine Fähigkeit benutzen, die ihn einzigartig macht: seine *Kreativität*. Sie erlaubt es, von einem Soll-Zustand zu einem Ist-Zustand zu gelangen.

- **Kreativität** „Kreativität ist die Fähigkeit einer Person, neue Ideen und Produkte hervorzubringen, die den Umständen, unter denen sie geschaffen werden, angemessen sind“ (Gerrig und Zimbardo 2008).

Folgt man der Definition der Psychologen Richard J. Gerrig und Philip G. Zimbardo (2008), die sie in Anlehnung an ihre beiden Kollegen Robert J. Sternberg und Todd I. Lubart (1999) aufgestellt haben, ist Kreativität ein Denkprozess. Das Rohmaterial sind Gedanken, die durch Kreativität zu Ideen verarbeitet werden. Es lohnt sich, den Begriff *Idee* zu konkretisieren.

- **Idee** „Unter einer Idee ist ein strukturiert gefasster Gedanke zu verstehen, der entweder spontan oder unter Zuhilfenahme von Kreativität entsteht. Eine Idee muss nicht formalisiert sein und entwickelt sich in ihrem Bestehen kontinuierlich fort“ (Vahs und Brem 2013).

Erst durch die Weiterentwicklung von Ideen können Lösungen oder Neuerungen entstehen. Diese bezeichnet man zunächst als *Invention*.

- **Invention** „Die Invention oder Erfindung ist eine notwendige Vorstufe der Innovation. Sie beschränkt sich auf den Prozess der Ideengenerierung und die erstmalige Umsetzung einer neuen Idee. Die Invention kann sowohl geplant (wenn sie bestimmte vorher festgelegte Ziele erfüllt) als auch ungeplant (zufällig) erfolgen“ (Vahs und Brem 2013).

Die praktische Anwendung der Ideen, um die gemeinsamen Ziele von Mitarbeitern und Betrieb zu erreichen, wird als *Innovation* bezeichnet. Es geht also um

eine ökonomische Wissensverwertung und um wirtschaftlichen Erfolg. Im engeren Sinn umfasst Innovation die Einführung, im weiteren Sinn die Bewährung einer neuen Leistung am Markt oder eines Prozesses im Betrieb (Vahs und Brem 2013).

► **Innovation** Innovation ist „das Ergebnis eines kreativen Prozesses von verschiedenen Akteuren aus einer oder mehreren Organisationen, der zu einer qualitativ neuartigen Zweck/Mittel-Kombination führt, die von einer Organisation erstmalig auf dem Markt oder im Betrieb (Produktion oder Administration) eingeführt wird“ (Gemünden und Salomo 2004).

Wie die Wirtschaftswissenschaftler Jürgen Hauschildt und Sören Salomo (2007) mit der Unterscheidung mehrerer Bedeutungsdimensionen aufzeigen, ist der Begriff Innovation darüber hinaus umstritten:

- *Inhaltliche Dimension.* Was bedeutet neu?
- *Intensitätsdimension.* Wie neu ist etwas?
- *Subjektive Dimension.* Für wen ist etwas neu?
- *Prozessuale Dimension.* Wo beginnt und wo endet eine Neuerung?
- *Normative Dimension.* Geht die Neuheit einher mit (wirtschaftlichem) Erfolg?

2.2 Vier Merkmale der Innovation

Die Innovationsforscher Dietmar Vahs und Alexander Brem (2013) erkennen vier Merkmale der Innovation: Neuheit, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt. Als Ergebnis eines Prozesses lässt sich Innovation anhand dieser Merkmale näher beschreiben. Die Auswirkungen der Merkmale können Ihren Umgang mit Innovation und Kreativität – gewollt oder ungewollt – stark beeinflussen.

- *Neuheit.* Der Grad an Neuheit ist das zentrale Kriterium einer Innovation. Eine Idee, Option oder Lösung ist neu, wenn sie einen Nutzen erzielt „und über den bisherigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand hinausgeht“ (Vahs und Brem 2013).
- *Unsicherheit.* Mit der Neuheit geht Unsicherheit einher. Zu Beginn eines Innovationsprozesses lässt sich das Ergebnis nicht vorhersagen, und der Zeit- und Kostenaufwand lässt sich durch Erfahrung und Prognose nur schwer abschätzen. Unklar bleibt oft, ob eine Innovation bei ihrer Umsetzung und Einführung ein Erfolg wird. Man braucht für die mit Innovationsvorhaben einhergehenden Entscheidungen eine Grundlage, aber Informationen verursachen angesichts der vielen Alternativen hohe Kosten. Man bekommt Probleme mit der Bewer-

tung der Informationen, die jedoch durch geeignete Bewertungstechniken reduziert werden können.

- *Komplexität.* Am Anfang eines Innovationsprozesses steht ein unklares Problem. Der zeitliche Verlauf des Problemlöseprozesses ist ebenfalls ungewiss. Darüber hinaus ist Innovation eine Querschnittsfunktion. Innovationsvorhaben durchdringen Unternehmen in sämtlichen Bereichen und hinsichtlich jeglicher Aktivität, da viele Zusammenhänge und Verknüpfungen bestehen. Diese Zusammenhänge, Verknüpfungen und Sachverhalte bedingen sich oft wechselseitig und verändern sich teilweise zufällig oder unvorhergesehen – auch inmitten eines Innovationsprojektes.
- *Konfliktgehalt.* Unsicherheit und Komplexität tragen dazu bei, dass Innovationsvorhaben konfliktbehaftet sein können. Beispiele hierfür sind innere (individuelle) Konflikte im Umgang mit einer Innovation, soziale Konflikte, Konflikte zu den Unternehmensstandards, Konflikte zum bereits vorhandenen Produkt, Konflikte zur Unternehmensphilosophie, Konflikte zum Unternehmensimage, Konflikte zur öffentlichen Meinung oder Konflikte zur geltenden Rechtslage.

Während Innovationsprojekten treten die Merkmale an unterschiedlichen – zuweilen unerwarteten – Stellen zutage. Durch diese Merkmale und die zu erwartenden Auswirkungen scheinen Innovation und Kreativität für manche Betriebe im Vorfeld als unerreichbar.

Durch den gezielten Einsatz von Denkwerkzeugen und die Orientierung an Prozessmodellen der Innovation kann man den Merkmalen begegnen und mit ihnen konstruktiv umgehen. Dies bedeutet: Sie und Ihre Mitarbeiter müssen im Vorfeld weder Neuheit und Unsicherheit noch Komplexität oder mögliche Konflikte scheuen.

- **Wichtig!** Innovation ist mit den Merkmalen Neuheit, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt verbunden. Diese Merkmale lassen Innovation für Betriebe zu einem unwegsamen Terrain werden, das lieber vermieden wird. Durch geeignete Denkwerkzeuge und die Orientierung an Prozessmodellen kann man diesen Merkmalen konstruktiv begegnen.

2.3 Vier Differenzierungskriterien der Innovation

In der wissenschaftlichen Betrachtung von Innovation hat sich neben der Definition über bestimmte Eigenschaften und der Unterscheidung von Merkmalen die Unterscheidung von Innovationsarten etabliert. Vahs und Brem (2013) empfehlen ausgehend von vier Kernfragen vier Differenzierungskriterien der Innovation:

Gegenstandsbereich: Worauf bezieht sich die Innovation?

- *Produktinnovationen.* Produkte sind im weiteren Sinne die von einem Unternehmen angebotenen materiellen (Sachgüter) und immateriellen Leistungen (Dienstleistungen), die auf spezifische Weise Kundenbedürfnisse (Kundennutzen) befriedigen. Durch die Einführung von Produktinnovationen auf den Markt wird von Unternehmen das Ziel verfolgt, die eigene Wettbewerbsposition zu verteidigen oder auszubauen (Herstellernutzen).
Beispiel: Die Einführung des Kurznachrichtendienstes *Short Message Service (SMS)* erweiterte den Kundennutzen eines Mobiltelefons vom Telefongespräch auf die Kurznachricht. Bald kamen Farbbildschirme, integrierte Kameras und die Nutzbarmachung des Internets hinzu (Weber 2009).
- *Prozess-/Verfahrensinnovationen beziehungsweise organisatorische Innovationen.* Prozess- und Verfahrensinnovationen sind Veränderungen, welche die Leistungserstellung effizienter oder effektiver machen. Produktinnovationen gehen oft mit Prozessinnovationen einher und ziehen teilweise organisatorische Innovationen mit sich. Organisatorische Innovationen bezeichnen eine Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, also der Unternehmensstruktur.
Beispiel: 1874 entwickelte J. E. Pindecker einen dampfbetriebenen Rasierapparat mit 30 Klingen. Mit dessen Hilfe sollten Barbieri überflüssig werden. Durch die Verbesserung des Prozesses hätten sechs Männer mit an den Barbierstuhl fixiertem Kopf binnen fünf Sekunden rasiert werden können. Die Maschine wurde nicht gebaut und vermutlich zahlreichen Männern das Leben gerettet (Spiegel Online GmbH 2011).
- *Sozialinnovationen.* Sozialinnovationen haben den Menschen im Unternehmen zum Gegenstand. Ziele von Sozialinnovationen können beispielsweise die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Verbesserung der Motivation und eine Reduktion der Krankenstände sein.
Beispiel: *Google Zürich* besticht durch bunte Sitzbälle und ein rundes Sofa im Empfangsbereich. In die Cafeteria gelangt man unter anderem über eine spiralförmige Metallrutsche. Als Besprechungsräume dienen ausrangierte Seilbahnkabinen. Die Einrichtungsplanung erfolgte durch die Google-Mitarbeiter selbst (Rühle 2010).
- *Geschäftsmodellinnovationen.* Eine Geschäftsmodellinnovation ist die bewusste Optimierung oder Neuentwicklung eines Geschäftsmodells, um Kundenbedürfnisse auf eine neue und bessere Weise zu befriedigen. Es geht um einen Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung gegenüber den Konkurrenten. Sie führen in der Regel tief greifende und strategische Neuerungen für die Struktur eines Unternehmens mit sich.

Beispiel: Dadurch, dass er Transport und Zusammenbau der Möbel zusammen mit Sechskantschlüssel und Aufbauanleitung in die Hände seiner Kunden übergab, konnte der Schwede Ingvar Kamprad vom Hof Elmtaryd in der Nähe des Dorfes Agunnaryd mit seinem neuen Geschäftsmodell den Grundstein für einen multinationalen Konzern mit weit über 100.000 Mitarbeitern legen: *IKEA* (Jungbluth 2008).

Auslöser: Wodurch wird die Innovation veranlasst?

- *Market Pull-Innovation.* Pull-Innovationen gehen vom Markt aus. Sie werden durch Kundenbedürfnisse initiiert. Ihre Erfolgswahrscheinlichkeit am Markt ist hoch.

Beispiel: Kunden trugen an *Sony* den Wunsch heran, die eigene Musik an jedem Ort hören zu können. Mit dem *TPS-L2* entwickelte das japanische Elektronikunternehmen 1979 einen tragbaren Kassettenspieler, den *Walkman* (Vahs und Brem 2013).

- *Technology Push-Innovation.* Durch Forschung entstehen Innovationen, für die passende Anwendungsgebiete gefunden werden müssen. Erfolgswahrscheinlichkeiten für den neuen Markt lassen sich schwer einschätzen. Oft sind Push-Innovationen Basisinnovationen.

Beispiel: Computertomographie, Mobiltelefon, Glasfaserleitungen und Süßstoff sind alltagsnahe und viel zitierte Beispiele für eine Push-Innovation (Lynn et al. 1996).

Neuheitsgrad: Wie neu ist die Innovation?

- *Basisinnovationen.* Die Entdeckung unbekannter Zusammenhänge kann grundlegend für viele Erfindungen sein und eine Folge weiterer Innovationen mit sich bringen.

Beispiel: Das Internet ist eine Basisinnovation. Es eröffnet weitere Einsatzbereiche und Anwendungsmöglichkeiten. Die Auswirkungen auf das Wirtschafts- und Gesellschaftsleben können als noch nicht abgeschlossen betrachtet werden.

- *Verbesserungs-/Anpassungs-/Folgeinnovationen.* Unter Folgeinnovationen wird die Fortentwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen verstanden. Die meisten Innovationen sind Weiterentwicklungen von bereits vorhandenen Erkenntnissen oder bereits eingeführten Produkten und Prozessen.

Beispiel: Die Fortentwicklung von der Segelschifffahrt mithilfe der Basisinnovation Dampfmaschine zur von der Windenergie unabhängigen maschinenbetriebenen Schifffahrt (Geels 2002).

Veränderungsumfang: Welche Veränderungen werden durch die Innovation erforderlich?

- **Inkrementelle Innovationen.** Bei diesen handelt es sich um die Fort- oder Weiterentwicklung vorhandener Innovationen. Sie wirken generisch beziehungsweise evolutionär. Sie geschehen in bereits bekannten Anwendungsgebieten. Sie lassen sich risikolos durchführen, sind einfach zu steuern und verbessern die Kosten-Nutzen-Relation.

Beispiel: Die Weiterentwicklung der einfachen Lenkung von Fahrzeugen zur Servolenkung kann als inkrementelle Innovation gelten.

- **Radikale Innovationen.** Diese wirken revolutionär. Sie sind völlig neu und bringen oft einschneidende und komplexe Veränderungen mit sich. Entsprechend sind sie risikobehafteter.

Beispiel: Die Einführung von Passagierflugzeugen wurde seinerzeit als radikale Innovation im Transportbereich aufgefasst.

- ▶ **Wichtig!** Innovation ist nicht gleich Innovation. Mithilfe der Differenzierungskriterien Gegenstandsbereich, Auslöser, Neuheitsgrad und Veränderungsumfang lassen sich Innovationsarten beschreiben. Eine solche Feinunterscheidung macht bewusst, wie vielseitig Innovation ist – und wie vielseitig an einem Innovationsvorhaben mitgewirkt werden kann.

2.4 Der kreative Prozess

Allen Innovationsarten ist gemein, dass sie in mehr oder weniger formalisierten Prozessen entstehen. Erweitert um Aspekte der Umsetzung, Einführung und Etablierung werden solche Prozesse als Innovationsprozesse bezeichnet. Diese werden im besten Fall bewusst gestaltet und professionell moderiert und gemanagt – vor allem bei Schwierigkeiten oder besonders wichtigen Fällen mithilfe eines Facilitators.

- ▶ **Facilitator** Ein Facilitator ist eine externe Person, die ein Team durch Dialog und das Streben nach Klarheit beim Erreichen seiner Ziele mit einem geeigneten Prozess und einer geeigneten Struktur unterstützt. Er ermöglicht den Teammitgliedern eine aktive Beteiligung und die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven. Er gewährleistet eine geeignete Teamstruktur und einen zweckmäßigen methodischen und zeitlichen Prozess. Dies bietet einen sicheren Rahmen für die Teilnehmer, sodass diese ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse einbringen, Ideen entwickeln, Lösungen erarbeiten und Entscheidungen treffen können.

Der Facilitator ist inhaltlich neutral. Er bezieht nicht Partei. Er nimmt sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene eine positive und empathische Grundhaltung ein.

Er hat hohe methodische Kompetenz in Bezug auf Veränderungsprozesse, Teamprozesse, Konflikte und verfügt über vielseitige Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse für Problemlöse- und Entscheidungsvorgänge (in Anlehnung an: Schwarz 2002).

Im besten Fall orientieren sich Facilitatoren und innerbetriebliche Prozessmoderatoren an fundierten Modellen. Für Innovationsprozesse gibt es eine Vielzahl solcher Modelle. Das erste wissenschaftliche Modell dieser Art formulierte der Sozialpsychologe Graham Wallas. Es gilt als das Ausgangsmodell für einen Großteil der später hinzugekommenen Modelle. Wallas führte dazu 1926 die Beobachtungen des Physiologen Hermann von Helmholtz (1896) und des Mathematikers Henri Poincaré (1908) zusammen. Sein Modell umfasst vier Stufen im kreativen Prozess:

1. *Preparation.* In der Vorbereitungsphase erfolgt der bewusste Versuch, sich eines Problems oder einer Aufgabe anzunehmen und – ohne Erfolg – zu einer Lösung zu gelangen. Diese Stufe kann die Umformulierung oder Neuformulierung des Problems umfassen. Das Problem wird internalisiert.
2. *Incubation.* In der Inkubationsphase entsteht durch unterbewusste mentale Mechanismen zu dem Problem eine nützliche Lösung.
3. *Illumination.* In der Illuminationsphase dringt diese Lösung ins Bewusstsein und äußert sich plötzlich in einem Heureka-Moment oder Aha-Erlebnis.
4. *Verification.* In der Verifikationsphase wird die ins Bewusstsein gedrungene Erkenntnis überprüft und mit weiterer Anstrengung artikuliert und umgesetzt.

Abbildung 2.1 zeigt die Phasen im kreativen Prozess in Anlehnung an Wallas' Überlegungen. Wallas' Phasenmodell haben Wissenschaftler seit der Beschreibung aus dem Jahr 1926 empirisch überprüft und in der Folge weiterentwickelt. Auf plötzli-

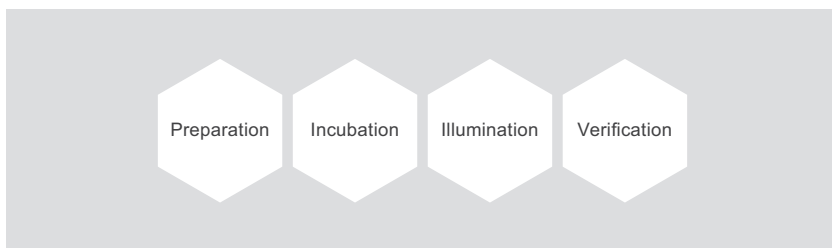


Abb. 2.1 Kreativer Prozess nach Wallas (1926)

che Einfälle und den Eifer des Unterbewusstseins müssen Sie und Ihre Mitarbeiter also nicht warten. Nutzen Sie die auf Wallas' Modell aufbauenden, systematischen Prozessmodelle der Innovation (s. Kap. 9.2). Diese sind für die betriebliche Praxis besonders geeignet. Im wissenschaftlichen Mainstream sticht darüber hinaus das fünfphasige Ablaufschema der Psychologin Teresa Amabile (1996) hervor:

1. *Problem or task presentation.* Ein Problem wird von Akteuren erkannt oder von außen an sie herangetragen und daraufhin von ihnen als Aufgabe angenommen.
2. *Preparation.* In dieser Vorbereitungsphase bauen die beteiligten Akteure jeweils ein problemrelevantes Informationsrepertoire auf oder reaktivieren gespeicherte oder gemerkte Informationen.
3. *Response generation.* Unter Rückgriff auf diese Informationen werden dann Lösungsmöglichkeiten entworfen.
4. *Response validation.* Nachfolgend wird aus den Lösungsmöglichkeiten ein Lösungsansatz ausgewählt. Dieser wird anschließend anhand von Fakten oder festgelegten Kriterien auf seine Umsetzbarkeit hin überprüft.
5. *Outcome.* Abschließend wird die Lösung umgesetzt. Erfolg oder Misserfolg stellen sich als Ergebnis ein. Oder es werden in Hinblick auf das Ziel Fortschritte errungen und die Phasen des kreativen Prozesses wiederholt, um Erfolg zu erlangen.

Amabiles Modell (1996) ist nicht linear, sondern in Form von sich rückbeziehenden Schleifen zu verstehen. Pausen oder Unterbrechungen zwischen den Phasen können zur Auflösung von kognitiven Blockaden und externen Zwängen beitragen und verblasste Motivation wiederherstellen. Diese Erklärung ist gegenüber Wallas' tiefenpsychologischer Beschreibung eine nachvollziehbare Begründung für plötzliche Einfälle.

- **Wichtig!** Innovation ist kein Zufall. Wer nicht nach Ideen sucht, dem stehen nicht plötzlich welche gegenüber. Vielmehr ist Innovation die Folge eines kreativen Prozesses, an dem eine oder mehrere Personen beteiligt sind. Dieser wird im besten Fall bewusst gestaltet und professionell moderiert und gemanagt.

2.5 Wie Sie das Gelernte in der Praxis umsetzen

Fazit für die Praxis

Sorgen Sie für Klarheit. Es existieren zahlreiche Definitionen zu den Begriffen Kreativität und Innovation. Führen Sie in Ihrem Betrieb eine klare und einheitli-

che Definition der Begriffe ein. Sie können auf die Definitionen aus diesem Kapitel zurückgreifen oder diese für Ihre Zwecke abwandeln oder vereinfachen.

Innovation ist nicht gleich Innovation. Mithilfe der Differenzierungskriterien Gegenstandsbereich, Auslöser, Neuheitsgrad und Veränderungsumfang lassen sich Innovationsarten beschreiben. Eine solche Feinunterscheidung zu verbreiten, zeigt Mitarbeitern und anderen Führungskräften auf, wie vielseitig Innovation ist – und wie vielseitig an einem Innovationsvorhaben mitgewirkt werden kann. Innovation ist die Folge eines kreativen Prozesses, an dem eine oder mehrere Personen beteiligt sind. Im besten Fall wird dieser bewusst gestaltet und professionell moderiert. Vor allem bei Schwierigkeiten oder wichtigen Bestrebungen sollten Sie einen professionellen Facilitator für Ihr Innovationsvorhaben hinzuzuziehen.

Der britische Premierminister Winston Churchill hat 1944 in einer Rede an der US-amerikanischen Harvard University gesagt: „Die Reiche der Zukunft sind die Reiche des Geistes.“ In diesem Kapitel haben Sie den Grundstein für ein Reich der Innovation gelegt. Sie haben sich mit den Begrifflichkeiten Kreativität, Idee, Invention und Innovation vertraut gemacht. Sie haben die mit Innovation verbundenen Merkmale (Neuheit, Unsicherheit, Komplexität, Konfliktgehalt) kennengelernt und sich mit den unterschiedlichen Innovationsarten (differenziert entsprechend ihres Gegenstandsbereiches, Auslösers, Neuheitsgrads und Veränderungsumfangs) befasst. Außerdem haben Sie die Schritte eines kreativen Prozesses nachvollzogen.

Dies ist die Grundlage, auf der Ihnen im Weiteren solche Denkwerkzeuge, Methoden und Veränderungsmöglichkeiten mit auf den Weg gegeben werden, mit denen Sie als Führungsperson bei Ihren Mitarbeitern Innovationskraft stärken und mit ihnen Innovationsvorhaben umsetzen können. Probieren Sie folgende Aktivitäten aus, um die Konzepte und Erkenntnisse aus diesem Kapitel stärker zu durchdringen und anzuwenden:

Aktivitäten

- *Notieren Sie.* Wie definieren Sie Kreativität? Wann ist für Sie ein Unternehmen innovativ?
- *Überlegen Sie.* Auf welchen Konzepten oder theoretischen Erwägungen basieren diese Definitionen? Welche Konsequenzen bringen diese Definitionen für Ihr alltägliches Handeln mit sich?
- *Erstellen Sie eine Mindmap* (s. Kap. 9.3.2.2). Welche Führungspersönlichkeiten hatten eine Vorbildfunktion für Sie? Welche Führungsqualitäten stehen bei diesen Personen hervor?

Kreative Mitarbeiter

Wegweiser für Führungskräfte zu mehr Kreativität und
Innovation

Rütten, L.

2015, XVII, 195 S. 12 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-46051-1