

SLOWAKISCHE TECHNISCHE UNIVERSITÄT IN BRATISLAVA
Fakultät für Werkstoffe und Technologien in Trnava

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

ENTWURF EINES FÜHRUNGSSTILS FÜR INNOVATIVE UNTERNEHMEN

Kurzfassung der Dissertationsarbeit

Für Erwerbung den akademischen Titel *„Philosophiae doctor - PhD.“*
im Studienprogramm *„Industriemanagement“*
in externer Form des Studiums

Trnava, 2020

Dissertationsarbeit wurde am Institut für Industrieingenieurwesen und Management der MtF STU in Trnava ausgearbeitet.

A u t o r : Mag. (FH) Christine A s c h b a c h e r
Ministerium für Arbeit, Familie und Jugend, Wien, Österreich

B e t r e u e r : Prof. Ing. Jozef S a b l i k
Materiálovotechnologická fakulta STU, Trnava, Slowakei

G u t a c h t e r :
.....

.....
.....

.....
.....

Kurzfassung zur Dissertationsarbeit wurde am2020 distribuiert.

Die Verteidigung der Dissertationsarbeit findet am2020 an der Fakultät für Werkstoffe und Technologien, J. Botto-strasse 25 , Trnava , statt.

.....
Prof. Ing. Miloš Č a m b á l , CSc. , Dekan

Einleitung

In dieser Arbeit wird 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.

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.

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.

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.

1.1 Analyse und kritische Beurteilung der theoretischen Fachkenntnisse

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. 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.

1.1.1 Das Führungsverständnis im Systemansatz

Das weiterentwickelte Modell eines ‚Integrierten Managements‘ von Knut Bleicher [2], wird heute auch als HSG-Ansatz [3] beschrieben.

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

„Führung ist Zusammenarbeit, so dass beiden Seiten zu höherer Motivation und Moral verholfen wird“ und „Führung ist der Austausch gegenseitiger Belohnungen“. „Führung ist das dienstliche Verhalten einer Person“ (Meyers großes Konversationslexikon)

„Befehle erteilen, alle Einzelheiten des Verhaltens festlegen, die Ausführung derselben kontrollieren und wenn erforderlich, mit Gewalt erzwingen.“

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.

1.1.2 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.

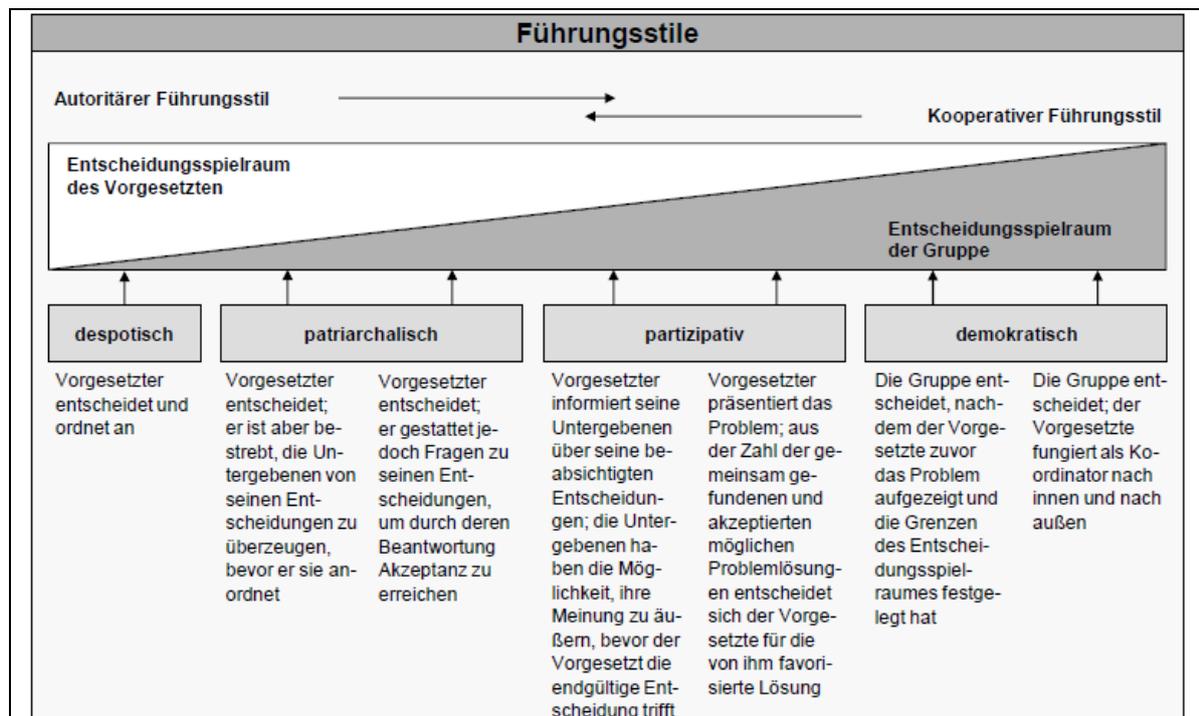


Abbildung 1: Führungsstile (Tannenbaum/Schmidt)

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.

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.

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

1.1.3 Innovation

Der Begriff ‚Innovation‘ wird als eine für das Unternehmen relevante Neuerung verstanden. Bisher liegt kein geschlossener, allgemein gültiger Innovationsansatz beziehungsweise keine allgemein akzeptierte Begriffsdefinition vor. Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die Merkmale:

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

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

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

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.

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. Das Basismodell für einen Innovationsprozess in sechs Phasen unterteilt werden:

- Erforschung eines Gebietes (Kernfrage stellen),
- Wirtschaftlichkeitsanalyse (Geschäftsmodell entwickeln),
- Grobbewertung (Ideen bewerten),
- Produktentwicklung (Umsetzung planen),
- Marktuntersuchung (Schutzrechte beantragen),
- Vermarktung (Markteinführung umsetzen) .



Abbildung 2 : Basismodell eines Innovationsprozesses (eigene Ausführung)

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.

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.

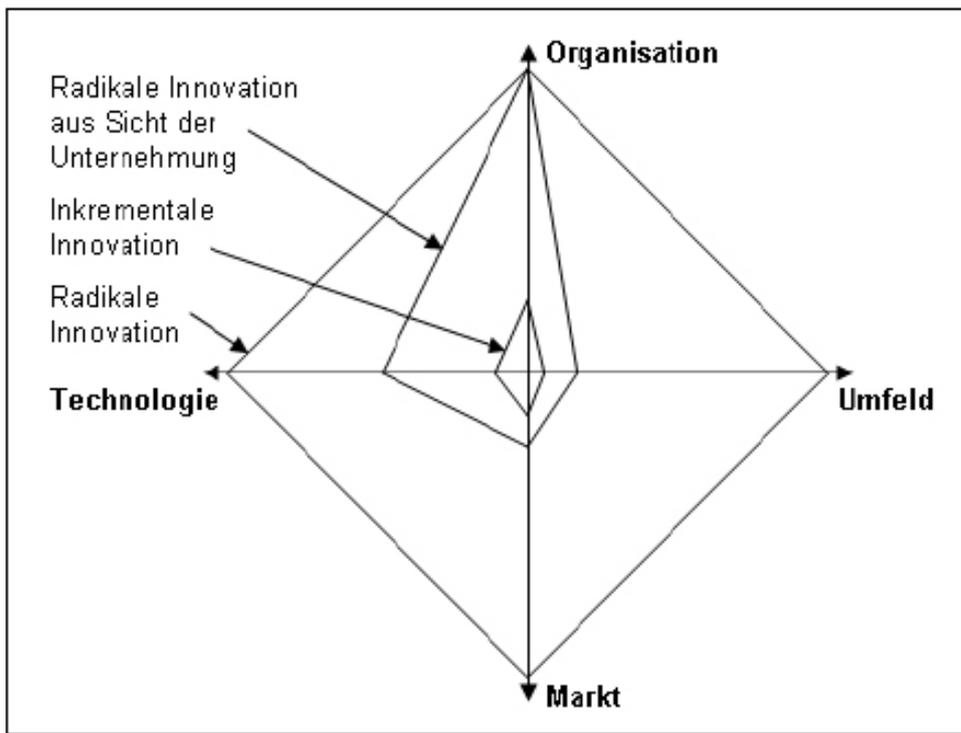


Abbildung 3 : Mögliche Einordnung der Dimensionen des Innovationsgrades (Corsten et al.)

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.

1.1.4 Auswahl des Systems von innovativen Führungsstilen

Das weitaus größere Potential wird in den Prozessinnovationen gesehen – der Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren oder den Austausch mit anderen Abteilungsgestalten.

Führungskräfte eines Unternehmens haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Innovationen und das Entstehen einer Innovationskultur

Folgende Arbeitspakete werden empfohlen:

- Innovatoren identifizieren,
- Freiräume schaffen,
- Aktive Problemsuche,
- Ideenfindung systematisieren.

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



Abbildung 4 : Führungslogik in der Kreativphase (Kaudela-Baum/Holzer/Kocher)

Um das erhöhtem Innovationserfolg garantieren, sind auch folgende Bedingungen zu achten (respektieren) :

- Systemoffenheit ,
- Niedriger Organisationsgrad,
- Geringe Formalisierung,
- Zusammenarbeitsförderung,
- Konfliktbewusstsein,
- Achtsamkeit bei der Personalauswahl,
- Verteilung von Kompetenzen und Verantwortungen.

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 Eine Vertrauenskultur essentiell und die Basis für die Unternehmenskultur ist. Die Vertrauenskultur ist Entwicklungsarbeit ohne Worte.

1.2 Analyse und kritische Beurteilung der Führungsstile in der Theorie und Praxis

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

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 innovative Unternehmen befragt. Mittels einer Längs- und Querschnittsanalyse werden die zentralen Aussagen der Führungskräfte zusammengefasst.

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.

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 Fragestellung der Lösungen, wie auch die Methoden (Methodik) zur weiteren Vorgehensweise vorgestellt.

2.1 Zielsetzung dieser Dissertationsarbeit

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

ENRWURF EINES FÜHRUNGSSTILS FÜR INNOVATIVE INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Zielsetzung dieser Arbeit ist also 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.

Zielformulierung (Formulierung des Hauptzieles) ist durch drei Forschungsfragen (als Qualitätskriterien der Lösung) ergänzt. Die Forschungsfragen werden am Ende der Dissertationsarbeit mittels der Lösungsergebnisse beantwortet.

2.2 Auswahl von Methoden für die Lösung

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. Dies ist für meine Dissertationsarbeit der Fall, indem Probleme und Fragen aus verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie Menschenführung, Innovation sowie Kompetenzen aufgeworfen werden .

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 .

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. 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.

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.

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden jeweils anschliessend interpretiert und abschliessend werden die zentralen Forschungsfragen beantwortet.

2.3 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.

Weiters wurde ein praktischer Input einer hoch-innovativen Branche, 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.

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.

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.

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.

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 Entwurfslösung 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.

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 unterstützt werden sowie im Anschluss von betroffenen innovativen Führungskräften im Industrieunternehmen verifiziert werden.

Die Wahlkriterien für die Selektion des praktisch genutzten Führungsstils basieren auf den Kriterien, wie im Kapitel 1 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.

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.

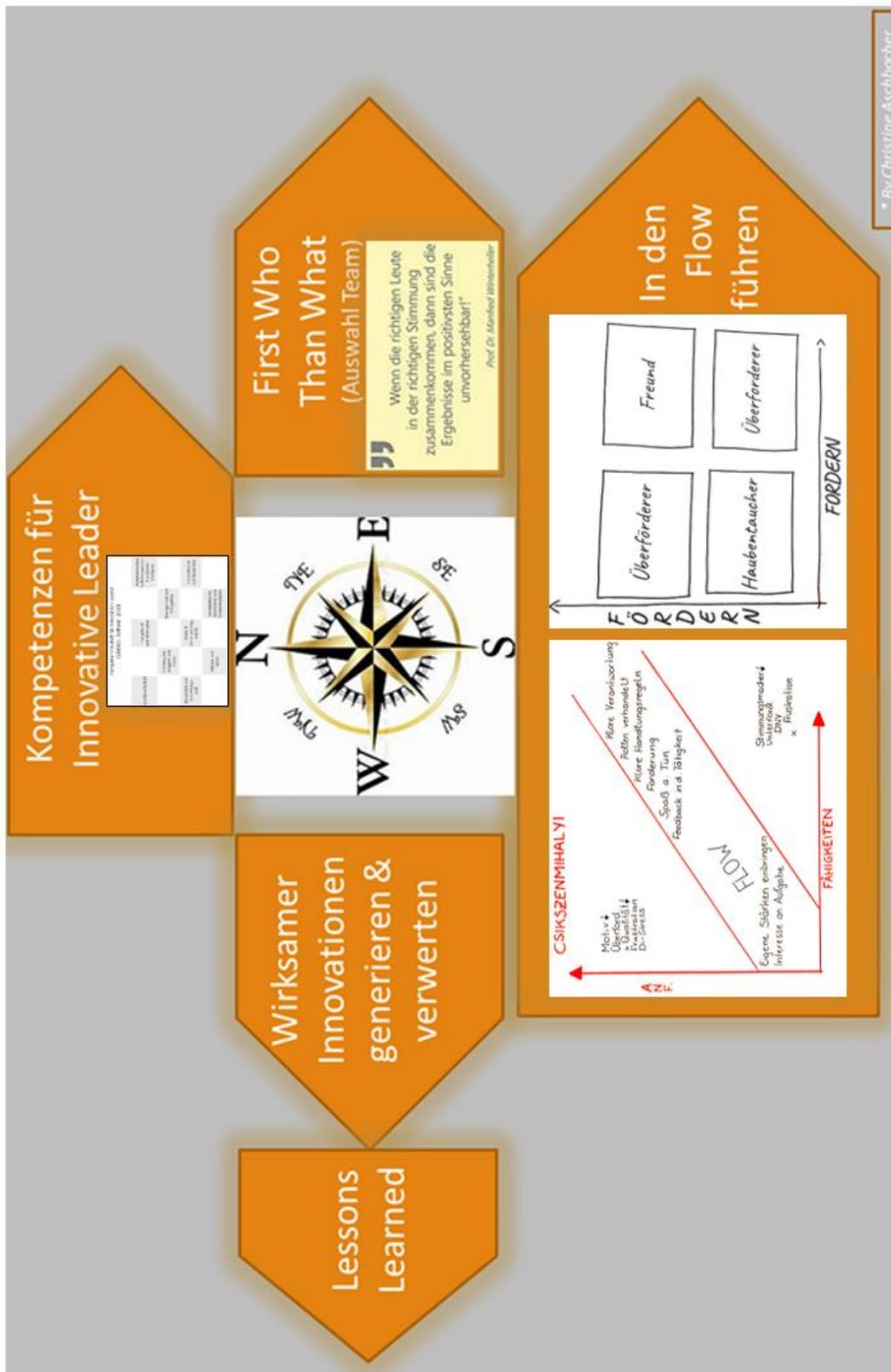


Abb. 5 Innovativer Führungskompass (eigene Darstellung)

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.

Wie in Abbildung 5 dargestellt, sind vier Richtungen im Führungskompass entscheidend:

Festlegen der Kompetenzen für innovative Führungskräfte (Leader).

Zusammenstellung des Teams: ‚First Who than What‘.

In den Flow führen: Die Führungskraft stellt die Voraussetzungen für den Flow her, und führt mittels Fordern-/Fördern-Matrix das Team.

Elemente, um wirksame Innovationen zu generieren (Innovations-Stakeholder) und zu verwerten sowie Lessons-Learned-Sessions aufzusetzen.

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.

Denken Sie anders, um Ihr Unternehmen oder Produkt zu unterscheiden.

Nehmen Sie Smart-Risiken, schnellen Ausfall und Geben Sie nicht auf.

Genießen Sie die Reise.

Investiere in die Zukunft

Auswahl eines innovativen Führungsstil

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

Auswärtskommunikation 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. Daher erweist es sich als sehr hilfreich, eine Innovations-Stakeholder-Map am Beginn aufzusetzen.

3.3 Implementierung des gewählten Führungsstils im Personalmanagement

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.

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.

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.

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.

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.

Grundsätzlich wird ein ergebnisorientiertes Entlohnungssystem einem Innovationssystem gerecht, welches auf große Handlungsfreiräume bei der Methodenwahl setzt. Mitarbeiter fokussieren sich besonders im Rahmen einer leistungsorientierten 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.

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.

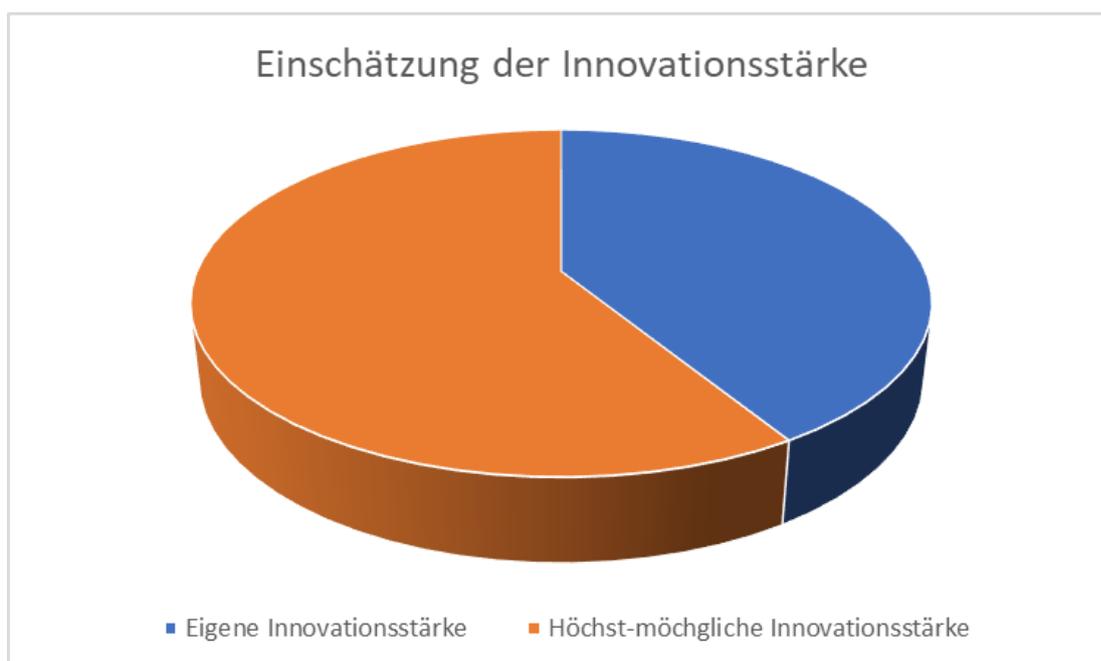
Es wurde ein Vorstand, ein technischer Leiter sowie ein Prokurist des Unternehmens befragt. Das Unternehmen ist höchst innovativ in der Produktentwicklung tätig.

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.



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.

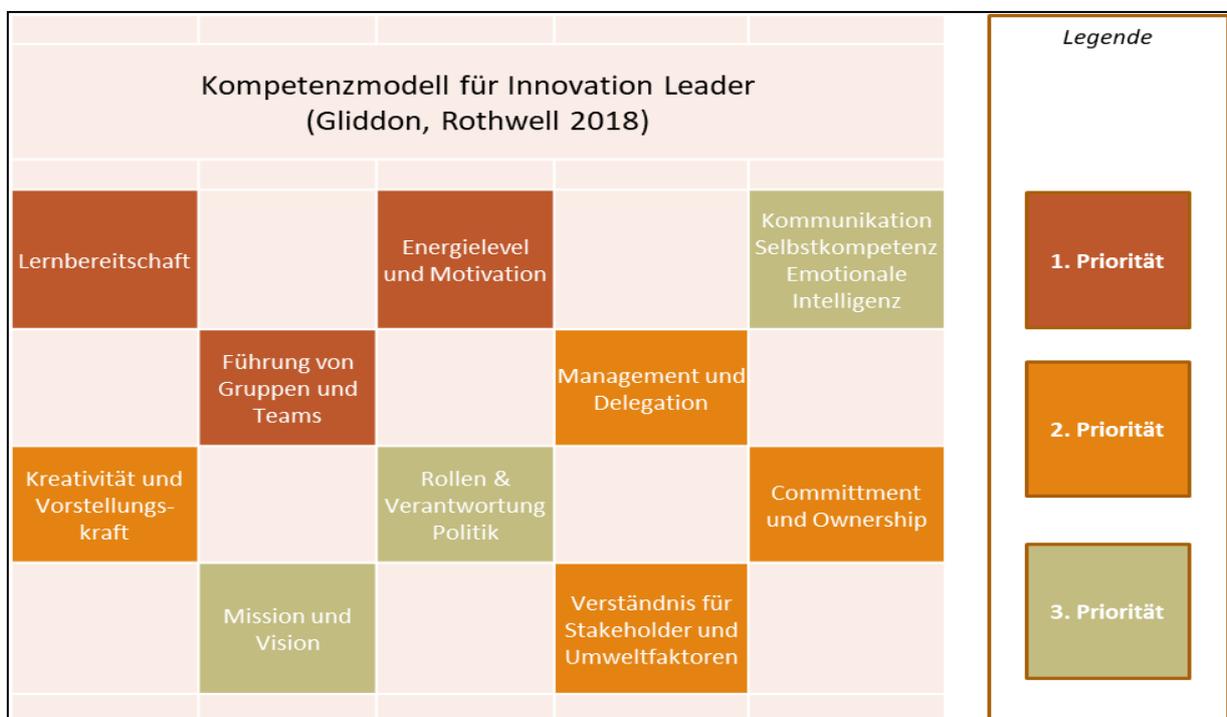


Abb. 7 Kompetenzmodell - Priorisierung durch innovative Führungskräfte im Experteninterview (erweitert durch eigene Ausführung)

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 Modellösung 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.

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.

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. SABLİK, 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 - SABLİK, 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 - SABLİK, 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 - SABLİK, 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 - SABLİK, 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].*