

Choreografie für neue Ideen

ZUNEHMENDE KOMPLEXITÄT VERLANGT NACH FÜHRUNG – FREIRAUM – INNOVATION

Prof. Dr. Alexander Wick und Dr. Bernd Blessin¹

Damit Innovation gelingt, muss sich die Führungskraft von manch traditioneller Führungsverhaltensweise und -technik abwenden.

Innovation entsteht nicht durch Anweisung von Führungskräften. Es sollte auch nicht darauf vertraut werden, dass sie aus den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder günstigen Rahmenbedingungen an sich heraus entsteht. Innovationen Einzelner werden angesichts zunehmender Komplexität immer unwahrscheinlicher und auch die traditionelle Koaktion und hergebrachte Aufgabendelegation erbringt nicht die Differenziertheit in der Abstimmung von Aktivität und Poolung von Kompetenzen, die notwendig wären, um Innovationen optimal zu fördern. Was tun? Bei Führung geht es um das angemessene Verhältnis von Geben und Nehmen, Strukturieren und Laufenlassen, Nähe und Distanz, Fordern und Fördern, Zentralisierung und Dezentralisierung – hier spezifisch ausgeprägt für das Aufgabenfeld der Innovation, in dem Aufgaben mit oft unklaren Teilzielen und Leistungskriterien bearbeitet und interdisziplinäre Anforderungen an ihre Erledigung gestellt werden.

Antworten auf diese Anforderungen sind z. B. Kooperationsformen, die auf den Punkt hohe Expertise und Kompetenzen unterschiedlicher Fachgebiete zusammenbringen, in kooperativer Weise die Aufgabe schneller und effizienter bearbeiten und dabei stets offen für Umweltänderungen bleiben. Sie werden verstärkt in Projektorganisation und Teamarbeit gesehen und praktiziert. Das bringt im Vergleich zur traditionellen Führung (Ziele setzen, planen, anweisen, kontrollieren) neue Herausforderungen mit sich, die sich zum Teil auch in der Loslösung von hergebrachten direktiven und delegativen Führungstechniken zeigen.

So ist es erfolgskritische Führungsaufgabe, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, abzusichern und zu fördern, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen effektiv sein können – in diesem Kontext also ein »innovatives Arbeitsumfeld«². Ferner ist es wichtig, dass um Innovationen ringende Teams nach außen abgesichert, vernetzt, in Position gebracht werden, die Führungskraft also gezielte Grenzregulation zwischen dem Team und dessen organisationalem Umfeld betreibt. Networking ist häufig ein ganz erheblicher Faktor für den Erfolg von kreativen und neu zu implementierenden Produkten oder Prozessen. Es geht also primär darum, das Team nach innen und außen handlungsfähig zu halten.

Welche Führungsansätze unterstützen Innovation?

Mit Blick auf Innovation gibt es eine ganze Anzahl bekannter Ansätze, die Führungskräfte aufgreifen oder vermitteln können, wie z. B. Teamorganisation als kollektiven und Empowerment als individuellen Organisationsansatz, transformationale und symbolische Führung als Unterstützung und Orientierung und Effectuation als pragmatischen Ansatz. Neues zu versuchen. Das heißt nicht weniger als die Abkehr von traditionellen Führungsverhaltensweisen und -techniken wie der Verrichtungssteuerung, dem vorab klar definierten Ergebnisziel, von der Reduktion von Ist-Soll-Diskrepanzen mittels definierter Routineoperationen sowie ganz allgemein von einer nicht innovationsfördernden Austauschbeziehung »kalkulierbare Belohnung gegen kalkulierbare Leistung«.

Die Führungskraft muss das (legitimiert und abgesichert) wagen, wenn sie Innovationen optimal fördern will. Sie sollte die sich daraus ergebende eigene Rolle reflektieren und akzeptieren: nicht fachlich überlegen, nicht immer Entscheider oder Entscheiderin sein, nicht ständig überwachen, sondern in Kreativitätsphasen eher Dienstleister oder Dienstleisterin, Promotor oder Promotorin oder »Enabler« sein. Also z. B. statt Anweisungen zu geben sich aufs Fragen zu verlegen und hierbei nicht nach (Abweichungen von) Bekanntem zu fragen, sondern nach neuen Ideen und Erkenntnissen. Da Ideen zumeist erst im Austausch mit anderen umsetzungsfähig werden, müssen solche andere Personen in die Lage versetzt werden, die Idee zu hinterfragen und eigene Beiträge einzubringen. Also sollte die Führungskraft Interdependenzen fördern, damit die Betroffenen motiviert in Austausch kommen. Das fördert Innovativität mehr, als qua Amt über einzelne Innovationsstufen zu entscheiden.

Verschiedene Phasen von Innovationsprozessen erfordern unterschiedliche Kompetenzen, Ressourcen und auch Führungsinterventionen. Gerade in diesem Wechselspiel liegt die Chance effektiver Führung zur Förderung von Innovationen. In kreativen Phasen sind transformationale Führungstechniken vorteilhaft, um die Qualität der zu findenden Lösungen zu steigern. Transaktionale Techniken sind eher in der Konkretisierungsphase angezeigt – also sobald Routineprozesse einsetzen. Es gibt typische kritische Situationen, die Innovationen erschweren oder unwahrscheinlich machen, z. B. analytische Patts, emotionale Blockaden und Zeitdruck. Auch hier ist neue Führung gefordert: weniger, um zu entscheiden oder »das Problem aus der Welt zu schaffen«, viel eher zur Moderation und Förderung des Kompetenzeinsatzes des Teams.

Führungskräfte können eher durch gelassene, unterstützende und fördernde Auftritte überzeugen als durch hektische Betriebsamkeit und Hineindirigieren. Das verschafft ihnen Spielraum für stärker zu strukturierende Phasen bei der Implementierung erarbeiteter Ideen. Für die Führungskraft ist es also wichtig, das Umschalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Teams zwischen Phasen der Kreativität und Implementierung zu konturieren oder zumindest zu fördern: Frei- oder tatsächlich »Spiel«-Räume zu lassen bis zur Feststellung einer Idee oder eines neuartigen Ansatzes, dann über die Konkretisierung und Entwicklung hin mehr strukturierend einzugreifen, um die Idee zur Innovation zu erden. Innovationsprozesse ähneln also für die Führungskraft einer Choreografie von Freiraum und Struktur, von Förderung und Mäßigung, die sowohl sie selbst als auch die innovativ tätigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfasst.

Und was passiert, wenn es trotzdem nicht klappt mit den Innovationen? Die Gefahr ist geringer als bei traditionellem Führungsverhalten. Schon der ernsthafte Versuch einer Innovation an sich ist respektabel: Die Führungskraft ist dazu da, dies nach innen wie nach außen zu vertreten. Sonst werden nach Misserfolgen Kreativität und Mut der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sinken. Innovation ist die Kunst des Möglichen, nicht die Technik des Unmöglichen.

ZU DEN AUTOREN

Prof. Dr. Alexander Wick lehrt BWL, insbesondere Personalwirtschaft und Organizational Behaviour, an der Internationalen Berufsakademie in Darmstadt. Er ist Autor von Veröffentlichungen zur Personalführung, Personalauswahl und kompetenzorientierten Bildung.

Dr. Bernd Blessin leitet bei der VPV Lebensversicherungs-AG den Bereich Personalmanagement und Organisation, ist im Aufsichtsrat von Vereinigte Post. Die Makler-AG und war seit 2010 Dozent an der EWA Madrid, welche zur Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) gehört.

¹ Vgl. Bernd Blessin/Alexander Wick: Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Konstanz, 2013.

² Vgl. Bernd Blessin: Innovationskultur oder Kulturinnovation – Voraussetzungen eines erfolgreichen Innovationsmanagements in KMU. S. 11-24. – In: Jörn-Axel Meyer (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. München, 2001.