Innovationen helfen beim Networking. Sie steigern das Image, führen zu höherer Bekanntheit und sorgt langfristig zu Umsatzsteigerungen.

Bild: vege - Fotolia

Für Innovationskultur sorgen

Wie Führungskräfte für ein kreatives Unternehmensklima sorgen können

Unternehmen verfügen in Form ihrer Mitarbeiter über eine Menge kollektiver Intelligenz, wenn es um Innovationen geht. Damit diese sich entfalten kann, braucht es ein kreatives Klima. Führungskräfte können mit verschiedenen Maßnahmen dazu beitragen, dass ein solches entsteht.

Für ein Unternehmen sind Innovationen ein beträchtlicher Wachstumsfaktor. Denn die mit einer neuen Idee verbundene Image- und Reputationssteigerung kann zu höherer Bekanntheit, besseren Sympathiewerten, höherer Kundenbindung und somit längerfristig zur Auftrags- und Umsatzsteigerung führen. Innovationen zu fördern und umzusetzen ist deshalb eine wesentliche Grundlage für unternehmerisches Wachstum.

Dabei sind innovative Ideen aus den Reihen der eigenen Belegschaft als kontinuierliche Impulse unverzichtbar. Deshalb darf eine Organisation die Förderung des kreativen Klimas keinesfalls dem Zufall überlassen. Dazu gehört auch ein alle Unternehmensbereiche und Tätigkeitsfelder durchdringendes Grundbewusstsein, dass jeder Mitarbeiter jeden Tag dafür mitverantwortlich ist, durch Ideen einen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zum erfolgreichen Bestehen im Markt zu leisten.

Wenn alle Mitarbeiter dieses kreative Klima annehmen, entsteht eine reichhaltige Fülle an Ideen, aus der sich Markterfolge verwirklichen lassen. Denn wenn jeder in seinem Wirkungskreis innovationsförderlich agiert, kann ein gesamtes System in ein innovationsförderliches Fließgleichgewicht geraten. Und wenn jeder Mitarbeiter in der Organisation ein Bewusstsein für diese Wirkkräfte besitzt und weiß, wie er diese gezielt unterstützen kann, vernetzt sich die im System vorhandene kollektive Intelligenz. Genau diese gilt es im globalen Wettbewerb zu nutzen, wenn das Unternehmen zukunftsfähig und erfolgreich agieren will.

Die Dimensionen des Kreativen Klimas beachten

Ein Wegweiser für ein kreatives Unternehmensklima ist der Kompetenz-Torus mit

Bild: Dr. Helmut Rüb, HR-Fotografie

Anette Blumenschein, Management-Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz.

Bild: Alexander Paul Englert

Ingrid Ute Ehlers, Management-Beraterin mit internationaler Projekterfahrung.

Über die Autorinnen

- Annette Blumenschein ist als Management-Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz, Innovation und Führung deutschlandweit tätig. Als Moderatorin ist sie auch aktiv tätig für das Netzwerk „Querdenker International".
- Ingrid Ute Ehlers ist Management-Beraterin mit internationaler Projekterfahrung. Als Trainerin und Moderatorin ist sie tätig in der Vermittlung von Kreativ-Kompetenz, im Projektmanagement und in Veränderungsprozessen.

den Dimensionen „Können", „Wollen" und „Dürfen": Er verdeutlicht die Wirkungskomponenten bei der Schaffung und Pflege des kreativen Klimas in Organisationen. Der Kompetenz-Torus besteht aus einer Kurve, die dreifach dynamisch um das Zentrum, nämlich das dort entstehende kreative Klima, kreist. Dabei gehen die einzelnen Dimensionen Können, Wollen, Dürfen synergetisch ineinander über. Und das bedeuten die drei Begriffe:

- **Können** (= Leistungsfähigkeit) bedeutet, über das erforderliche Wissen für den Weg von der Idee zur Innovation zu verfügen sowie Methoden und Techniken zu kennen, um kreative Problemlösungen hervorbringen zu können. Hemmende Einflüsse auf das Können: Gerade beim Können treten oft Vorurteile gegenüber Kreativität oder ein verkürztes Verständnis von Kreativität auf. Beispielsweise, wenn Kreativität nicht als eine Fähigkeit, über die alle Menschen verfügen, wahrgenommen wird, sondern als ein scheinbares Privileg für manche, angeblich besonders begabte Menschen. Oft wird das Können auch behindert durch mangelnde Methodenkenntnis, zum Beispiel bezüglich Ideenfindungstechniken, Moderations- und Visualisierungstechniken sowie auch bezüglich Ideenbewertungsmethoden. Außerdem sind auch Zeitdruck und Stress hinderlich für das Können: Man kommt gar nicht mehr zum „Vor-denken", weil man immer nur im Tagesgeschäft mit „Nach-denken" beschäftigt ist.
- **Wollen** (= Leistungsbereitschaft) bedeutet, im Tagesgeschäft die Motivation auf dem Weg von der Idee zur Innovation aufrecht zu halten. Bereit zu sein, das eigene Denken und Handeln zu verändern und bisherige Muster zu überprüfen oder bei Bedarf zu verlassen. Hemmende Einflüsse auf das Wollen: Der Weg von der Idee zur Innovation ist ein Lern- und Erfahrungsprozess. Somit kann ein Einfall immer auch einen Störfall darstellen, weil er die bestehende Ordnung, das routinierte Vorgehen durcheinander bringt und Gewohntes in Frage stellt. Ebenso hemmend kann es sich auswirken, wenn ein Befürworten neuer Ideen nur als Lippenbekenntnis erfolgt und wenn zwischen Unternehmenswerten/Unternehmenrichtlinien und tatsächlich gelebter Innovationskultur Unterschiede bestehen.
- **Dürfen** (= Handlungsspielraum) bedeutet, innerhalb des Tagesgeschäftes den entsprechenden Denk-, Entscheidungs- und Handlungsspielraum für den Weg von der Idee zur Innovation zu schaffen. Hemmende Einflüsse auf das Dürfen: Wenn der Weg zu Neuem mit zahlreichen Absicherungsschleifen in der Hierarchie versehen ist, dann bremst dies sowohl das aktive „Quer-denken" als auch das visionäre „Vor-denken" aus. Wenn die Verfügungsgewalt über Ressourcenbereitstellung von Führungskräften als Machtinstrument eingesetzt wird, so werden benötigte Mittel häufig verknappt. Wer dann an solch verarmten Rahmenbedingungen bei gleichzeitig anspruchsvollen Aufgabenstellungen scheitert, verliert den Antrieb.

Alle Dimensionen zählen

Jede dieser drei Dimensionen beeinflusst das kreative Klima im Unternehmen. Dieses hat wiederum Auswirkungen auf die Qualität und Produktivität des gesamten Prozesses von der Idee zur Innovation –

im positiven wie im negativen Sinne. Wenn die Dimensionen Können, Wollen, Dürfen alle erfüllt sind, kann sich das kreative Klima im Unternehmen entfalten und eine stabile Basis für Innovation und Organisationsentwicklung, also für die Zukunftsfähigkeit der Organisation bieten. Wenn allerdings nur eine der drei Größen blockiert ist, hindert schon dies die Entfaltung des kreativen Klimas, weil diese Größen in Wechselwirkung zueinander stehen.

Ein kreatives Klima bezüglich der drei Aspekte Können, Wollen und Dürfen ermöglicht es sowohl auf den strategischen als auch auf den darunter liegenden, eher operativ ausgerichteten Organisationsebenen, eine Vielzahl von Betriebsaktivitäten im jeweiligen Arbeitsablauf neu zu betrachten und neue Wege im Denken, Entscheiden und Handeln einzuschlagen.

Der einzelne kann hier gezielt überprüfen, welche dieser Aspekte es aktuell bei ihm oder ihr zu fördern und wieder in Fluss zu bringen gilt und wie dies durch entsprechende Maßnahmen gelingt. Die Übersichtstabelle zeigt auf, was jeweils getan werden kann, um das kreative Klima in einer Organisation zu fördern.

Dieser Ansatz mit den in der Übersichtstabelle genannten Maßnahmen unterstützt durch eine Sensibilisierung auf das Zusammenwirken von Können, Wollen, Dürfen ein Klima, in dem Ideen zu Innovationen heranwachsen können. Wenn es um Können, Wollen und Dürfen geht, statt um Sollen und Müssen, ist dies eine solide Grundlage für eine nutzenbringende Innovationskultur und unternehmerisches Wachstum. Das Wachstum bezieht sich auf ökonomische Faktoren, also ein Prosperieren des Unternehmens im Wettbewerb.

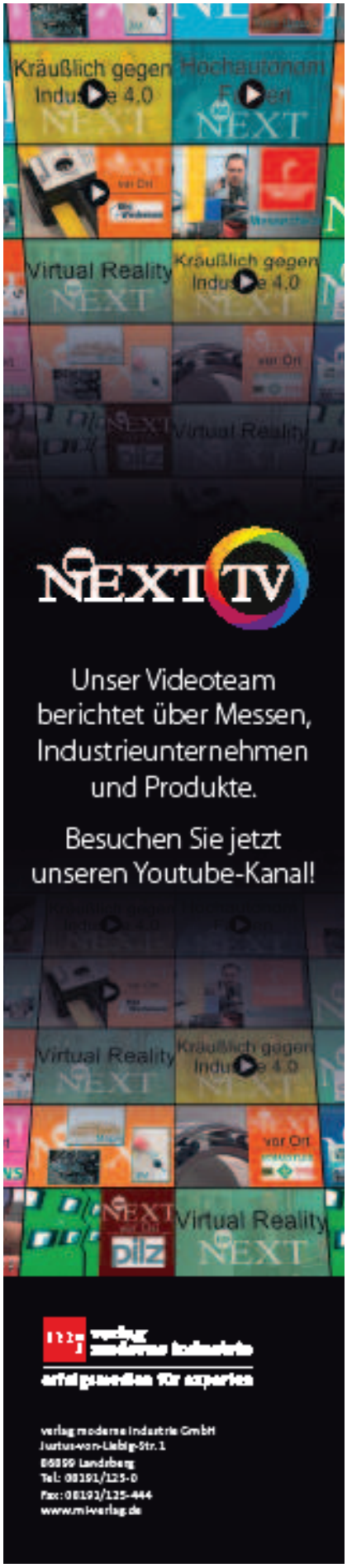
Ebenso fördert dieser Ansatz auch das persönlich-individuelle Wachstum jedes Einzelnen in einer Organisation. Vorausgesetzt, dass zufriedenstellende Erfahrungen mit Können, Wollen und Dürfen gemacht werden und dass diese zum persönlichen Erfolg führen bei dem, was getan und bewältigt wird. Dadurch steigen Selbstwert, Selbstachtung und damit auch die Arbeits- und Lebenszufriedenheit. *aru* ■

War dieser Beitrag für Sie nützlich? Schreiben Sie uns!

Ihre Meinung an leser@konstruktion.de
www.xing.com/net/ke
www.facebook.com/ke.next

Autorinnen Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers für *ke NEXT*

Das kreative Klima fördern

Empfehlungen zur Förderung des Kreativen Klimas in der Organisation	Einfluss auf Dimension KÖNNEN	Einfluss auf Dimension WOLLEN	Einfluss auf Dimension DÜRFEN
Eine unternehmerische Haltung bei allen Beschäftigten unterstützen, z.B. auch durch aktive Förderung von Kreativprojekten, wenn ein Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin eine Idee voran bringen will	✓	✓	✓
Ergebnisorientierung verankern und klare Ziele und Perspektiven vermitteln	✓	✓	✓
Innovationskultur als einen die gesamte Organisation durchdringenden Top-down-Prozess institutionalisieren	✓	✓	✓
Ein Grundverständnis des Innovationsprozesses und seiner einzelnen Phasen implementieren sowie eine Navigation durch die einzelnen Phasen anbieten, um zu erkennen, wo man gerade ist und wie man dort am besten vorgeht, um weiter zu kommen	✓	✓	✓
Auch unkonventionelles Vorgehen zulassen und unterstützen	✓	✓	✓
Wissensdatenbanken zur gemeinsamen Pflege einer „Best-practise"-Bibliothek im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserns einrichten	✓	✓	✓
Offene Kommunikation pflegen und Fairness vermitteln	✓	✓	✓
Sinnhaftigkeit, Notwendigkeit und Bedeutung bei allen Tätigkeiten im Unternehmen vermitteln	✓	✓	✓
An arbeitspsychologischen und ergonomischen Erkenntnissen orientierte Arbeitsplatzausstattung einsetzen	✓		
Bereit sein, Innovationsvorhaben durch räumliche Ausstattung zu unterstützen	✓		
Bereit sein, Innovationsvorhaben durch finanzielle Ausstattung zu unterstützen	✓		
Methoden- und Technikschulung zu zeitgemäßen Instrumenten der Ideenfindung, Ideenbewertung und Ideenrealisierung ermöglichen	✓		
Moderationskompetenz für Kreativ-Teams und innovative Gruppen im Unternehmen fördern, z. B. bei Projektleitung und Teamleitung	✓	✓	
Abteilungs- und bereichsübergreifende Innovationsmeetings als Ideenzirkel abhalten	✓	✓	
Die Betrachtung neuer Lösungen und Ansätze als ständigen Tagesordnungspunkt in Teamgespräche und Mitarbeitergespräche einbauen	✓	✓	✓
„Team-Hopping" fördern und einzelne Beschäftigte zeitweise in anderen Teams arbeiten lassen	✓	✓	✓
Bei Bedarf externe Moderation für Strategiemeetings und interne Workshops einsetzen		✓	

Empfehlungen zur Förderung des Kreativen Klimas in der Organisation	Einfluss auf Dimension KÖNNEN	Einfluss auf Dimension WOLLEN	Einfluss auf Dimension DÜRFEN
Bei der Formulierung von Aufgaben, z. B. in Projekten, in Qualitätsteams, in KVP-Sessions und weiteren Problemlösungstreffen ein sensibles nichtblockierendes Sprachbewusstsein entwickeln		✓	
Auf Augenhöhe mit Mitarbeitenden kommunizieren und agieren		✓	
Die Förderung des kreativen Klimas zur „Chefsache" machen – und zwar auf allen Leitungsebenen		✓	
Auf Kongruenz des eigenen Verhaltens mit den Unternehmensgrundsätzen achten		✓	
Vorbildfunktion der Führungskräfte in Bezug auf kreative Geisteshaltung einsetzen		✓	
Die Freude an neuen Ideen empfinden und vorleben		✓	
Klare Vorgaben zur Einreichung von Ideen schaffen	✓		✓
Einreichung von Ideen Bürokratie-vermindert gestalten			✓
Zu jeder eingereichten Idee ein zeitnahes und wertschätzendes/faires Feedback geben		✓	
Rollenverständnis der Führungskräfte als „Ideen-Coach" entwickeln			✓
Zeitliche Freiräume zur Entwicklung neuer Ideen und Lösungen einräumen			✓
Die übergebenen Aufgaben passend dimensionieren, weder Überforderung noch Unterforderung zulassen	✓		✓
Das Verständnis für den Weg von der Idee zur Innovation als Lernprozess verankern, in dem Fehler gemacht werden dürfen		✓	✓
Die Beschäftigten ermutigen, Fehler als Chance zu wahrzunehmen	✓	✓	✓
Vertrauen in den Leistungswillen, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden haben bzw. vermitteln und auch auf die Selbstorganisationsfähigkeit des Systems „Gesamtorganisation" vertrauen, somit Kontrollen reduzieren, mehr Partizipation ermöglichen und Selbstgestaltung zulassen		✓	✓
Externe Treffen mit Lieferanten, Unternehmensnetzwerken und Verbänden zum interdisziplinären Wissensaustausch veranstalten, „Best-practice-Impulse" gezielt nutzen	✓	✓	
Mit Schulen und Hochschulen zum interdisziplinären, berufs- und bildungsstufenübergreifenden Austausch kooperieren für gemeinsame Forschungsprojekte und zur Nachwuchsförderung	✓	✓	✓
Ideenbörsen mit anderen Unternehmen durchführen nach dem Motto „Wissen vermehrt sich, wenn man es teilt"	✓	✓	
Messen, Kongresse und Symposien besuchen, insbesondere auch Branchen- und Geschäftskompetenz-übergreifend	✓