

Innovationsförderliche Führung

Hintergrund

Der Führung bzw. den Führungskräften kommt beim beteiligungsorientierten Innovationsmanagement eine besondere Rolle zu. Zu modernen Konzepten der Mitarbeiterführung gibt es eine Fülle an Informationsmaterial und Handlungshilfen. Einen guten Einstieg und Überblick mit Hintergrund und Checklisten bietet z.B. die Broschüre „Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientierte Führung und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“ der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die spezifischen Aspekte, die für die Führung im Innovationsmanagement von entscheidender Bedeutung sind.

Die zentralen Zielsetzungen einer innovationsförderlichen Führung richten sich darauf, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren, sich mit ihren eigenen Ideen einzubringen, sowie deren Offenheit gegenüber Neuem und Bereitschaft zur Veränderung zu fördern.

Positive Einstellung zu Neuerungen als Voraussetzung

Damit Innovation und Verbesserung zu einer kontinuierlichen Aufgabe im Unternehmen werden, ist eine positive Einstellung gegenüber Neuem von großer Bedeutung. Wenn in einem Unternehmen ein Klima besteht, in dem Offenheit für Neues eine große Rolle spielt, dann sind Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen motiviert, Bestehendes in Frage zu stellen und nach neuen Lösungen zu suchen.

Eine positive Einstellung gegenüber Neuem kann vor allem durch aktives „Vorleben“ der Geschäftsleitung und der Führungskräfte vermittelt werden. Dazu können z.B. entsprechende Anreize gesetzt oder Instrumente eingesetzt werden, die die Suche nach neuen Lösungen unterstützen. In erster Linie ist es aber Aufgabe der Führung, die Mitarbeiter immer wieder zu ermuntern, Ihre Ideen für Verbesserungen und für neue Produkte einzubringen.

Ausrichtung des Unternehmens auf Innovation als Rahmen

Neben einer positiven Einstellung gegenüber Neuem ist zur Unterstützung der Handlungsorientierung auf Innovationen eine erkenn- und nachvollziehbare Aus-

Ein Kooperationsprojekt von



richtung des Unternehmens bzw. der Führungskräfte auf Neuerungen ein wichtiger Faktor.

Diese Ausrichtung auf Innovationen kann z.B. dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass eine bestimmte Anzahl neuer Produkte pro Jahr entwickelt und auf den Markt gebracht wird und/oder neue Zielgruppen erschlossen werden sollen. Dieses kann u.a. im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Produktentwicklern und/oder Produktmanagern sowie dem Vertrieb festgelegt werden. Diese „innovative Grundhaltung“ kann aber auch vermittelt werden, indem z.B. in der Produktion regelmäßig neue Maschinen und Verfahren eingesetzt – oder zumindest ausprobiert – werden oder auch Betriebsfeste und –ausflüge nicht immer nach dem gleichen Schema ablaufen.



**Achtung:
Überforderung der Beteiligten vermeiden!**

Offenheit für Neues ist verbunden mit einer relativ hohen Flexibilität – sowohl der Beschäftigten als auch der Organisation. Dabei ist zu beachten, dass eine gewisse Balance gehalten wird zwischen der erforderlichen Flexibilität und notwendigen Stabilität, um die Beschäftigten nicht zu überfordern und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um Neues auch erfolgreich umzusetzen

Speziell für die Beschäftigten, die z.B. in der Produktion mit der Umsetzung von neuen Produkten und/oder Prozessabläufen betraut sind, ist es wichtig, eine gewisse Sicherheit und Planbarkeit hinsichtlich ihrer Arbeit, der Produkte etc. zu haben. Das bedeutet konkret, dass nicht zu viele Veränderungen gleichzeitig bzw. in sehr schneller Abfolge durchgeführt werden.

Eine zu strikte Ausrichtung auf Innovationen läuft Gefahr, dass Neues um des Neuen willen gemacht wird. Wichtig ist es – vor allem mit Blick auf die Beschäftigten – eine geeignete Balance zwischen bewährten Produkten und Innovationen zu realisieren, da eine hohe Innovationsrate zu einer Verunsicherung und Demotivation führen kann. Eine zu starke Ausrichtung auf Innovation kann im Ergebnis unausgereifte Produkte hervorbringen, die sich am Markt nicht durchsetzen.

Ein Kooperationsprojekt von

Das können Sie tun

Generell sollten die Führungskräfte darauf achten, weniger „Regeln“ zu setzen, sondern vielmehr den Mitarbeitern mehr die Prinzipien zu vermitteln, die im Unternehmen in Bezug auf Innovation und Veränderung zugrunde gelegt werden. Das funktioniert vor allem durch „gutes Beispiel“.

Zur Umsetzung einer innovationsförderlichen Führung können Sie verschiedene Maßnahmen ergreifen oder Instrumente einsetzen.

- Seien Sie offen und zeigen Sie Interesse für ihre MitarbeiterInnen!
Praktizieren Sie „Management-by-walking-around“:
Gehen Sie aktiv auf Ihre MitarbeiterInnen zu, informieren Sie offensiv über geplante Neuerungen/Veränderungen (neue Produkte, neue Kunden etc.), kommunizieren Sie regelmäßig und fragen Sie Ihre MitarbeiterInnen nach ihren Ideen und Beobachtungen (Was läuft vielleicht nicht so gut? Wo gibt es Probleme? Wo besteht Handlungsbedarf?).
- Setzen Sie innovationsorientierte Anreize!
Setzen Sie materielle und immaterielle Anreize, um die MitarbeiterInnen zur Mitwirkung zu bewegen. Treffen Sie nicht nur z.B. in Mitarbeitergesprächen konkrete Zielvereinbarungen zum Thema Innovation. Nutzen Sie auch z.B. Instrumente wie das betriebliche Vorschlagswesen oder veranstalten Sie Ideenwettbewerbe, um das Thema Innovation in den Köpfen der Beschäftigten permanent wach zu halten.
- Schaffen Sie innovationsunterstützende Arbeitsbedingungen!
Sorgen Sie für gute Arbeitsbedingungen, d.h. stellen Sie die erforderlichen Arbeitsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, erklären Sie – wann immer das nötig ist – die Hintergründe zu Arbeitsaufträgen oder auch zu (vor allem für die MitarbeiterInnen schmerzlichen) Entscheidungen, damit diese das verstehen und nachvollziehen können.
Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit ist eine grundlegende Voraussetzung für innovationsförderliches Verhalten.