

Führung, die Innovation unterstützt

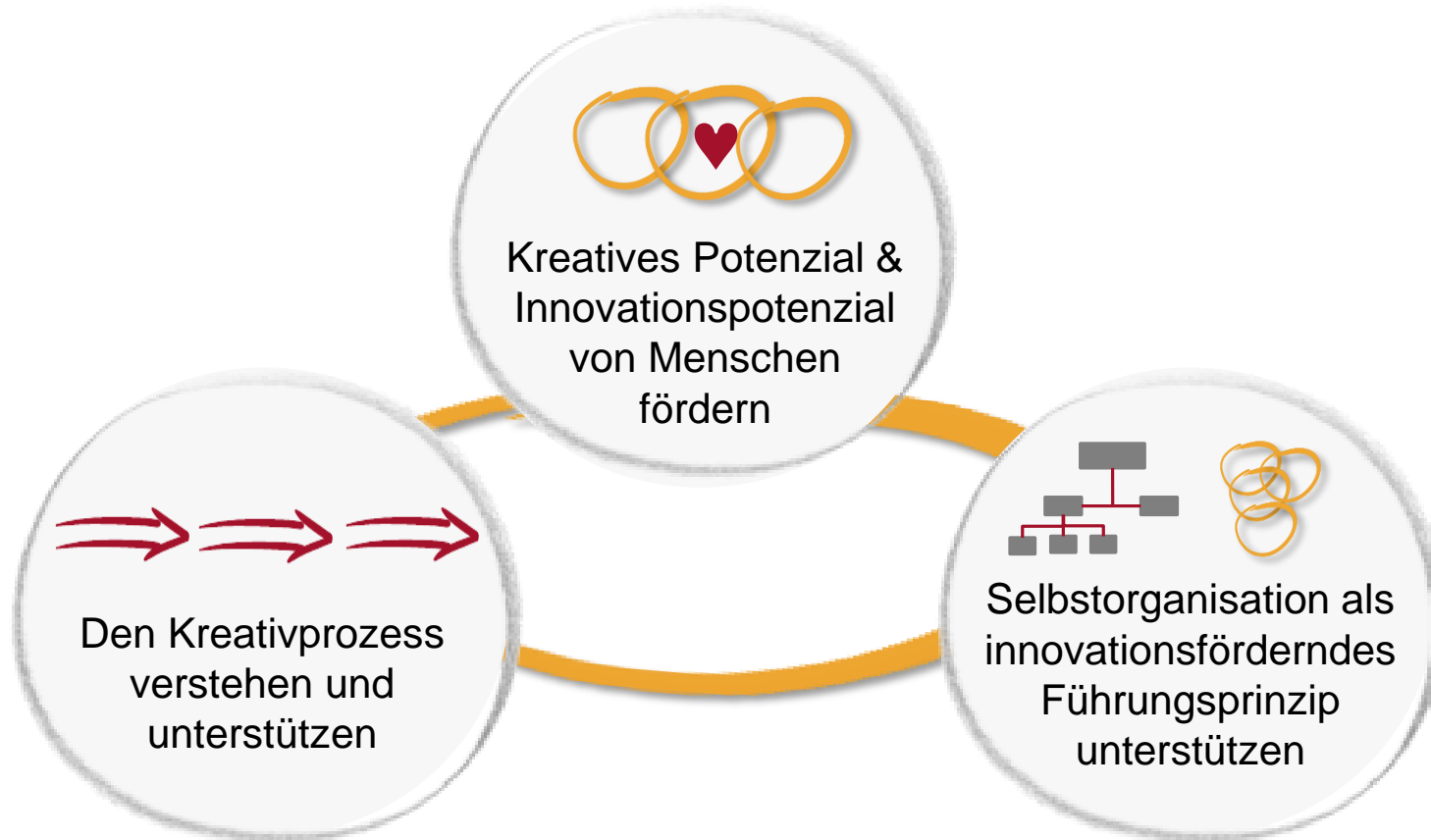
16. September 2016

Mag. Brigitte Huemer

Trigon Entwicklungsberatung –
Marktwirksame Unternehmensentwicklung Ges.m.b.H.

Radetzkystraße 2, 9020 Klagenfurt am Wörthersee
T: +43(463)51 66 76, F: +43(463)51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at, www.trigon.at

Drei Perspektiven von Führung, die Innovationen unterstützen



Workshop: Führung, die Innovation unterstützt

Erkundungsdialog und Erfahrungsaustausch

- Wie „ticken“ kreative/innovative Menschen? Was bedeutet das für Führung?
- Was wird gemacht, um den eigentlichen Kreativprozess zu unterstützen? Welche Methoden/Instrumente und Prozesse werden eingesetzt?
- Wie können Selbstorganisation und Selbstführung als Führungsprinzipien innovieren?
Wie lebt dies konkret in Organisationen?

Dazu Kurzimpuls der Kernthesen aus dem Buch

Einladung zur kurzen Selbstreflexion

Fragenbogen und Dialog im Duo

Kreatives Potenzial und Innovationspotenzial von Menschen fördern



Neurologische Erkenntnisse zu Führung und Innovation/Kreativität

- Menschliches Gehirn ist lebenslang entwicklungsfähig
- Dazu braucht es Spaß, Enthusiasmus, emotionale Aktivierung
- Positive „Aufregung und Aktivierung“ sind Voraussetzungen für Ideen und Kreativität
- Gefühl der Zugehörigkeit und Begeisterung fördert Innovation
- Druck und Routine schränken Begeisterungsfähigkeit und damit Kreativität deutlich ein
- Dauerhafter Erfolg und damit verbundene Sättigung bremsen Innovationskraft

Was die Neurologie Führungskräften im innovativen Umfeld empfiehlt



- Routine durch ungewöhnliche Aufgaben/Fragestellungen durchbrechen
- Frustrationsgefühle durch Vorleben einer positiven Fehler- und Feedbackkultur vermeiden
- Bereitschaft zeigen zu scheitern; Erfolge in Frage stellen
- Bedürfnis nach Zugehörigkeit durch individuelle Aufmerksamkeit und gezieltes Zusammenstellen von Teams, möglichst divers und Disziplinen-übergreifend, auch virtuell agieren als Netzwerker
- Anstelle von engen Zielvorgaben einen Korridor mit weniger fixen Eckplanken stecken
- Optimismus haben, Zutrauen und Selbstvertrauen, emotionale Stabilität und Selbstreflektiertheit
- Eigenverantwortung und Selbstführung fördern

Merkmale von innovativen/kreativen Persönlichkeiten



...zugleich hohe physische Energie und Fähigkeit zu Ruhe und Entspannung



...keine starren Regelarbeitszeiten und Besprechungsstrukturen, die aus dem Flow reißen

...zugleich spielerisch und mit enormer Disziplin und Verantwortungsgefühl



...hohe Fehlertoleranz zeigen und konsequentes Schaffen von Experimentierfeldern

...enorme Fantasie und Visionskraft, Realitätssinn mit Bodenhaftung



...durch diese Kompetenzen sind diese innovativen Visionäre oft Schlüsselpersonen einer Organisation

...können Verbindungen herstellen (z. B. zwischen Themen und ihren Erfahrungen, die andere nicht sehen können)



Führungskräfte sollen diesen ihre echte Wertschätzung zeigen, ohne dabei die monetäre Kompensation zu übertreiben

Merkmale von innovativen/kreativen Persönlichkeiten



...innovative Menschen erfreuen sich um der Sache Willen am Schöpfungsprozess



...neue Aufgaben stellen, nicht mit einer Lösung zufrieden sein



...Geld ist nicht ganz unwesentlicher, aber nicht ausschlaggebender Faktor

...pendeln oft zwischen Extrovertiertheit und Introvertiertheit



...gezielte Rückzugsmöglichkeiten schaffen, keine permanenten Innovationsteams, gute Mischung aus Innovativen und Menschen, die auch Routineaufgaben mögen – Think Tanks

...sind oftmals zugleich Traditionalisten und Rebellen



...Führungskräfte sind gefordert, eine gewisse Toleranz gegenüber kreativem Chaos zu entwickeln

Den Kreativprozess verstehen und unterstützen



Klassiker: Eingesetzt für Produkt- und Dienstleistungsentwicklung

→ **Creative Problem Solving** (Osborn 1953)

Trennung von Ideenentwicklung und Bewertung
divergierendem und konvergierendem Denken

Inspiration → Ideation → Implementation

→ **Design Thinking** (IDEO, Tim Brown)

Kombination von logisch-analytischem Denken und kreativem Denken

Ideen sofort ausprobieren und immer neue Versuche machen

Verstehen, Beobachten, Sichtweisen definieren, Ideen finden mit Kreativitätstechniken und außenstehenden Personen, Prototyping, Testen

Den Kreativprozess verstehen und unterstützen



...wenn es um „whicked problems“ geht, also um **Problemstellungen, die einen radikalen Wandel erfordern...**

Hybrid Thinking (Pattanaik 2009)

- Kennzeichen von „whicked problems“:
- Gegensätzliche teilweise unvorhersagbare Stakeholderinteressen
- Komplexe Vernetzungen von Themen, die zu berücksichtigen sind
- Oftmals gibt es keine eindeutigen Lösungen
- Erfolgreiche Ergebnisse sind schon Erfolge

Hybrid Thinking: gezielt an emotionalen Stakeholderinteressen ansetzen



→ **Integratives und leidenschaftliches Denken**

Kombination von emotionalem, kreativem, intuitivem, empathischem, analytischem und algorithmischem Denken

→ multidisziplinäre Stakeholder und „Hybrid Thinker“ oder „T-shaped-People“

→ **Transformation, Innovation, Strategie**

→ **Co-Creation**

Echte „Prototypen“ sind hier schwierig; die Stakeholder nicht die Kreativen und Designer definieren ein Strategieportfolio

→ **Resilienz**

Es gibt keine eindeutige Lösung, aber Verbesserungen von Ausgangszuständen. Ziel ist ein nachhaltiges, resilientes System. Dazu müssen oft Systemgrenzen überwunden werden. Lösungen werden oft erst deutlich, wenn mehrere Systeme zusammen betrachtet werden.

Wie Führungskräfte den Kreativprozess verstehen und unterstützen...



- geeignete Instrumente und Prozesse zur Verfügung stellen; die Art der Herausforderung beeinflusst die Herangehensweise entscheidend
- zusätzlich zu bewährten Methoden immer wieder neue Methoden, auch Methoden aus anderen Disziplinen einsetzen
- überlegen, wo Lösungen nicht nur „in der Organisation“ gesucht werden sollen, sondern wo gezielt nach außen gegangen werden muss
- an bestimmter Stelle selbst in den Kreativprozess einsteigen; nicht als „Maß“ der Kreativität, aber um zu spüren worauf es ankommt

Selbstorganisation als innovationförderndes Führungsprinzip unterstützen



Noch immer verbreitet: „klassisch“

- Klare Struktur und Hierarchie
- Straffe top-down Führung
- Klassische Planungszyklen und Kontrolle

Immer deutlicher in der Verbreitung: „Scrum, Beta Codex, Holacracy...“

- Vertrauen in Lösungs- und Entwicklungsfähigkeit sozialer Systeme
- Führungsstrukturen, die Selbstorganisation unterstützen
- Management greift nur ein wenn unbedingt nötig
- Nicht ausschließlich innovative Stars an der Spitze, sondern divers aufgestellte Teams
- Marktanforderungen sind Gliederungskriterien und steuern Prioritäten
- Agile, flexible Steuerung anstelle von langfristigen Planungen
- Hohes Augenmerk auf produktive Meetingformate & Entscheidungsformen
- Führung zur Selbstführung

Selbstorganisation als innovationförderndes Führungsprinzip unterstützen



Holacracy (Brian J. Robertson, 2015)

- Jeder Mitarbeiter ist ein Ganzes für sich und zugleich Teil einer großen Einheit, die wiederum Teil des gesamten Unternehmens ist
- Die Organisation wird nicht an dauerhaften, funktionalen Einheiten ausgerichtet, sondern an Themen aus Kundenanforderungen, die aktuell entschieden und umgesetzt werden sollen

Holacracy

- **Höchste Aufmerksamkeit auf Kommunikationsstruktur**
Verbindung zwischen den Kreisen durch gewählte Vertreter
- **Integrative Entscheidungsfindung**
- **Konsequente Trennung von „Arbeit an der Organisation“ und Tagesgeschäft**
Governance Meetings: Arbeit an der Organisation: Rollen, Zuständigkeiten, Entscheidungsform und Befugnisse, kein Tagesgeschäft
Operative Meetings: Aktuelle, fachliche und zwischenmenschliche Themen und Ressourcenplanung
- **Flexible, inhaltlich definierte Rollen**, in die man gewählt wird anstelle von fixen Funktionen
- Ziel ist im **Moment machbare Lösungen** zu erreichen, nicht „die besten“
- **Handlungskompetenz aus dem Momentum**: Nur aktuelle Herausforderungen werden gelöst



Beispiel Zappos



Selbstorganisation als innovationförderndes Führungsprinzip unterstützen



Laloux 2015

Wie kann möglichst viel des kreativen Potentials von Menschen in Organisationen zugänglich gemacht werden?

- Prinzip der Selbstorganisation als Motor
- Möglichst hohe Übernahme von Entscheidungs- und Gestaltungsmacht von MitarbeiterInnen
- Einheit von Führung und Ausführung
- Einbeziehung von Betroffenen und Experten
- Konsultative Einzelentscheidungen
- Hohe Selbst- und Teamkontrolle
- Wirksamkeit der Ganzheitlichkeit der Menschen





Führungskräfte, die sich selbst abschaffen...

um ihre Organisationen innovativ und agil für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu machen?

- Tiefgreifendes Überdenken des Rollenbildes
 - Welche Rollen ergibt die Kundenanforderung?
 - In welche Rollen würde man gewählt werden?
- Überdenken von klassischen Besetzungsprozessen
- Überdenken von Kompensationsmodellen: Was bringt definitiv Mehrwert?
- Wieviel Energie fließt in geeignete Dialog- und Besprechungsstruktur und Methoden?
- Welche Entscheidungsprinzipien sind zukunftsweisend?
- Im Bewusstsein, wie kreative/innovative Persönlichkeiten ticken: Welche innovationsfördernden Kompetenzen braucht es in der Steuerung?

Fragebogen: Kurzcheck für Führungskräfte: Führung, die Innovation unterstützt

| 1. Kreatives Potenzial und Innovationspotenzial von Menschen fördern | | Ansatzpunkte |
|---|--|--------------|
| Routinen mit ungewöhnlichen Aufgaben/ Fragestellungen durchbrechen. | | |
| Positive Fehler- und Feedbackkultur etablieren. Die Bereitschaft haben zu scheitern und Erfolge gezielt in Frage stellen. | | |
| Dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit durch individuelle Aufmerksamkeit, Wertschätzung und gezielte Zusammenstellung von diversen, interdisziplinären Teams zuarbeiten. | | |
| Anstelle von zu engen Zielvorgaben einen angemessenen Korridor mit wenigen fixen Eckplanken setzen und echte Unterstützung bei der Selektion von Möglichkeiten geben. | | |
| Optimismus, Zutrauen, Selbstvertrauen ausstrahlen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion haben. | | |
| 2. Den Kreativprozess verstehen und unterstützen | | Ansatzpunkte |
| Vielfältige und geeignete Instrumente und Prozesse zur Verfügung stellen, die die Menschen im Innovationsprozess unterstützen. | | |
| Die Art der Herausforderung gezielt hinterfragen und prüfen, ob die bestehenden Instrumente und Prozesse für diese Art von Fragen/Herausforderungen geeignet sind. | | |
| Zusätzlich zu bewährten Methoden auch neue Methoden/Instrumente, auch aus anderen Disziplinen einsetzen. | | |
| Bewusst überlegen, wo Lösungen nicht nur „in der Organisation“ gesucht werden, sondern wo gezielt nach außen gegangen werden muss, wo Stakeholder in den Innovationsprozess einbezogen werden sollen. | | |
| An bestimmten Stellen selbst in den Kreativprozess einsteigen. | | |

| 3. Selbstorganisation als innovationsförderndes Führungsprinzip unterstützen | | Ansatzpunkte |
|---|--|--------------|
| Marktanforderungen und Kundenfragen steuern zunehmend die Ausprägung/Gliederung von Funktionen und Ressourcen. | | |
| Die Art der Führung unterstützt in so vielen Themen wie möglich, die Verantwortungsübernahme von MitarbeiterInnen und Teams. Ein Eingreifen der Führung passiert nur, wenn unbedingt notwendig. | | |
| Es wird hohes Augenmerk auf effektiven Dialog und Meetingorganisation gelegt. Die Arbeit an der flexiblen Entwicklung der Organisation ist vom Tagesgeschäft getrennt. | | |
| Die Entscheidungsstrukturen und Formate fördern Tempo und Mitverantwortung. Experten und Betroffene werden einbezogen. | | |
| Agile und flexible Steuerung ersetzt zunehmend langfristige Planungen. | | |