

Worauf es ankommt

Das Zeitalter der Digitalisierung ist durch Schnelligkeit und ständige Veränderung geprägt. Daher müssen sich Unternehmen und Beschäftigte ständig neu ausrichten bzw. entsprechend transformieren.

Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck und dem daraus folgenden Differenzierungszwang und Kostendruck werden die hieraus resultierenden Aufgaben immer umfassender. Beispielsweise müssen Lösungen für neue Produkt- und Dienstleistungsanforderungen immer schneller gefunden werden. Dabei wird Kreativität die neue Schlüsselkompetenz von morgen sein.

Wichtige Führungsqualität

Die IBM Global CEO Studie aus dem Jahr 2010 – bei der insgesamt 1.541 CEOs aus 60 Ländern und 33 Branchen interviewt wurden – zeigt, dass das Managen von kreativen Mitarbeitern sowohl gegenwärtig, aber noch mehr in Zukunft als wichtigste Führungsqualität gesehen wird (vgl. IBM Global CEO Study 2010). Daher müssen sich Führungskräfte auf eine Balance zwischen Freiheit und Regeln einstellen. Denn un gelenkte Kreativität ist weniger produktiv als gezielt gesteuerte Kreativität. Gleichwohl führen feste Abläufe in Prozessen, Formalien und Verantwortlichkeiten zu einem Ersticken von kreativem Handeln. Daher bedarf es eines Mittelwegs, der sowohl Originalität als auch eine Lenkung des kreativen Prozesses ermöglicht. Führungskräfte müssen sich dabei als Katalysator für Kreativität verstehen.

Neben kreativen Mitarbeitern sind insbesondere Führungskräfte vonnö-

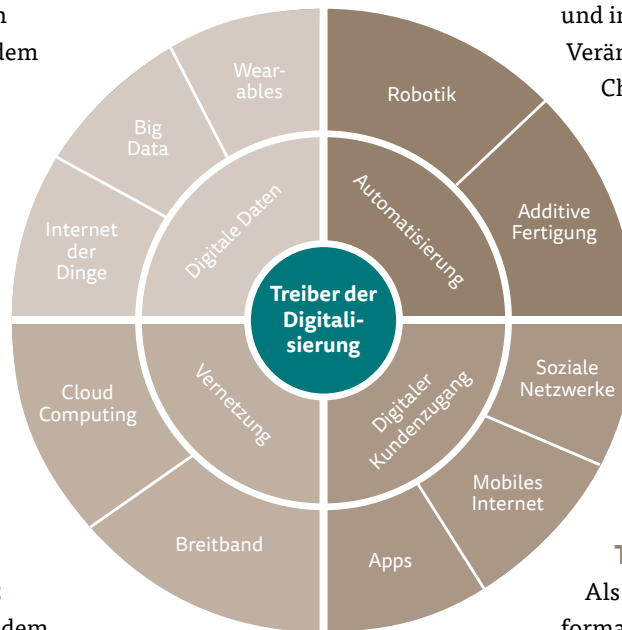


Abbildung: Treiber der Digitalisierung.
Quelle: Prof. Dr. Martin Kaschny und Matthias Nolden,
Grafik: HCM

ten, die kreatives Schaffen managen können. Diese müssen Freiraum zum Experimentieren und für kreatives Denken zulassen und schaffen. Gelingt es den Führungskräften, das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter zu entfalten, so können die Unternehmen zukünftig sich besser im Wettbewerb behaupten.

Digitalisierung

Die Digitalisierung prägt die neue Arbeitswelt und führt zu einer digitalen Transformation in den Unternehmen.

„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren

und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen“ (BMW 2015 S. 3).

Nach der ersten, zweiten und dritten Industriellen Revolution befinden wir uns heute im Zeitalter der Industrie 4.0. Mit der „Industrie 4.0“ nehmen Begriffe wie „Arbeitswelt 4.0“ an Bedeutung zu.

Digitale Transformation

Als Treiber der digitalen Transformation werden oft sowohl die Digitalisierung, die zunehmende Vernetzung und Automatisierung, als auch die Möglichkeiten des digitalen Kundenzugangs genannt (siehe Abbildung).

Die technische Entwicklung wird in der Regel als wesentlicher Treiber für Veränderungen im Unternehmen und der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern betrachtet. Sie beeinflusst nicht zuletzt auch die Art und Weise der menschlichen Kommunikation, so etwa durch die Vernetzung mittels mobiler Geräte und die damit verbundene Möglichkeit der ständigen Interaktion.

Zu diesen technischen Entwicklungen, die aus neuen Infrastrukturen bzw. Technologien bestehen, und oft als Enabler bezeichnet werden, gehören beispielsweise (siehe Abbildung):

- Robotik
- additive Fertigung
- soziale Netzwerke

- mobiles Internet / Apps
- Breitband
- Cloud Computing
- Internet der Dinge (IoT)
- Big Data und Wearables.

Hieraus ergibt sich infolge eine Vielzahl an technischen Möglichkeiten, die die heutige Zusammenarbeit beeinflussen. Beispiele sind:

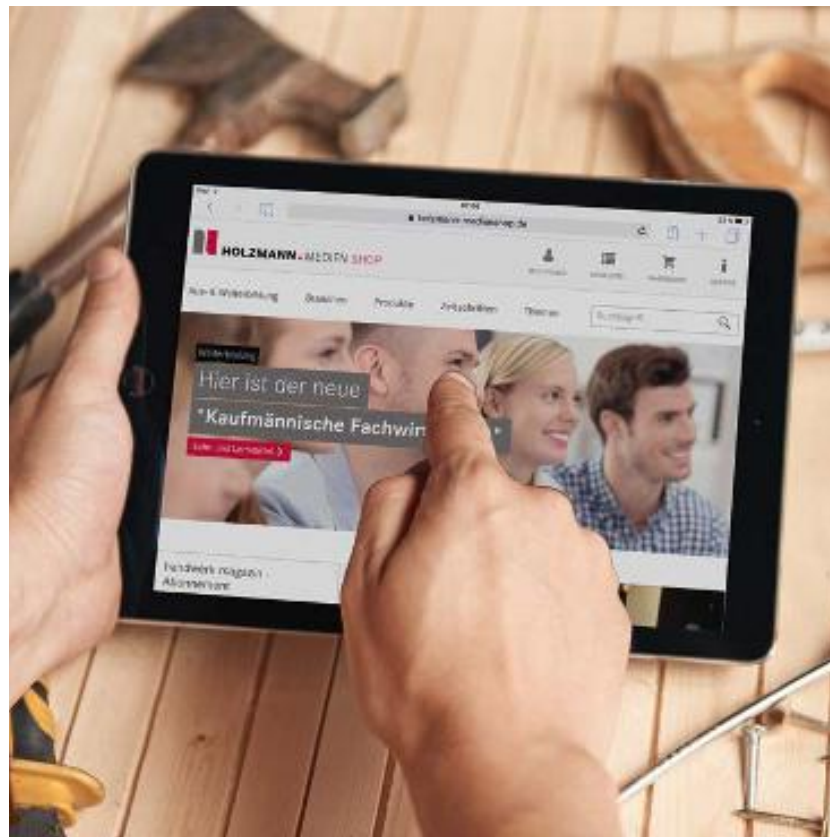
- Durch Hyperkonnektivität ist eine Vernetzung von Daten möglich.
- Mithilfe von Autonomie können Systeme eigenständig komplexe Aufgaben lösen.
- Durch intelligente Maschinen und der damit verbundenen Mensch-Maschine-Interaktion können sich smarte Maschinen immer mehr an die menschlichen Bedürfnisse anpassen.

Herausforderungen

Vor allem im digitalen Zeitalter stehen Führungskräfte vor enormen Herausforderungen. Das Verständnis von Führen verändert sich z.B. in Richtung Selbstorganisation der Mitarbeiter. Es gilt also, das selbstorganisierte Lernen der Mitarbeiter zu fördern. Durch die schnellen Entwicklungen am Markt bedarf es dabei neuer Werkzeuge und Ansätze. Diese sollten sich Führungskräfte zunutze machen, um dem globalen Wettbewerb mit seinen Anforderungen begegnen zu können. Dabei sind von den Führungskräften digitale Führungskompetenzen gefordert. Aber auch der Umgang mit unterschiedlichen Generationen erfordert spezielle Führung, um am Ende die Vorteile der Vielfalt zu erkennen und zielgerichtet zu fördern.

Führungsaufgaben

Irrationale und unterbewusste Einflüsse des Verhaltens können sowohl für die Führungspersönlichkeit, als auch für die kreativen Mitarbeiter folgenreich sein. Vor allem in Konfliktsituationen, wenn sich unterschiedliche Abwehrmechanismen abzeichnen. Ist sich die Führungskraft dieser



Der neue Holzmann Medienshop –
Fachwissen für Mittelstand und
Handwerk

Aktuelles Praxiswissen,
das sich bezahlt macht.
Schauen Sie vorbei!

www.holzmann-medienshop.de

		Zielbereiche		
		Führungskraft	Mitarbeiter	Tätigkeitsbereich
Maßnahmekategorien	Kreativitätsblockaden abbauen	Einstellung & Verhaltensweisen	Wollen & Dürfen	Durch Kommunikation, zeitliche Vorgaben und Regeln
	Kreativitätsleistung steigern	Kreativität vorleben, z. B. als Mentor	Können	Werkzeuge Synergien schaffen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlicksupp 1995, S. 148; Reuter 2016, S. 127, Grafik: HCM

Tabelle: Wissens- und Handlungsfelder kreativfördernder Führung.

Mechanismen bewusst, kann sie ihre persönliche Rolle und das Verhalten der Geführten besser wahrnehmen, verstehen und folglich angemessener reagieren (vgl. Pinnow 2012, S. 118 f.). Daher nimmt die Führungskraft eine Fülle von Aufgaben wahr. Grundl definiert dazu fünf Führungsaufgaben (vgl. Grundl und Schäfer 2007, S. 54 ff.). Die erste Aufgabe umfasst die Förderung von Menschen. Es gilt, kreative Mitarbeiter bei ihrer Weiterentwicklung bestmöglich zu fördern. Hier spielen Motivation, Kommunikation und Konfliktlösung eine entscheidende Rolle. Wird gute Personalführung geleistet, erfüllt die Führungspersönlichkeit schon einen Teil der zweiten Aufgabe „Unternehmenszweck erfüllen“. Durch das Erreichen von vereinbarten Zielen trägt der Führende zu einer „Gewinnkultur“ bei. Diese kann auch langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen.

Eine weitere Aufgabe ist, innovationsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Sind diese wirkungsvoll, muss der Führende weniger direkt führen, da jeder Mitarbeiter seine Aufgaben kennt und mitentscheiden kann, was zu tun ist, um den angestrebten Unternehmenserfolg zu erreichen. Dabei muss die Führungskraft darauf achten, nicht die geplanten Aufgaben seiner Mitarbeiter zu übernehmen. Dafür ist

die vierte Aufgabe, das „Delegieren“ zu beachten. Ohne die vier vorangegangenen Aufgaben – Mitarbeiter fördern, Unternehmenszweck erfüllen, Rahmenbedingungen schaffen und delegieren – ist die fünfte Aufgabe „Kontrollieren“ nicht denkbar. Transparenz und Kontrolle sind wichtig, um die Zielerreichung zu messen. Dazu gehört, ständig den Reifegrad der Mitarbeiter zu kontrollieren (vgl. Stroebe 2015, S. 77).

Bei der Ausführung dieser Aufgaben ist es wichtig, weiterhin einen Freiraum für die Kreativität der Mitarbeiter zu schaffen. Folglich ist Führen ein Interaktionsprozess, indem sich die Führungspersönlichkeit und die kreativen Mitarbeiter gegenseitig beeinflussen. Die Beziehung zwischen den Beiden resultiert aus einem Austauschprozess mit gegenseitiger Beeinflussung des Verhaltens, der Kommunikation und der Wahrnehmung (vgl. Pinnow 2012, S. 119).

Kreativitätsmanagement

Dabei übernimmt die Führungskraft die Funktion des Förderers und Motivators. Das heißt, sie muss die Kreativität vorleben und auf ihre Mitarbeiter übertragen. Dazu kommen weitere Führungsaspekte wie Personalentwicklung. Abhängig von der Situation agiert die Führungspersönlichkeit als Mentor oder Coach und tritt in diesem

Zusammenhang als wichtiger Antreiber von Kreativität auf (vgl. Pundt und Schyns 2005, S. 55 ff.).

Um die Kreativität zu steigern, sollten psychologische und soziologische Blockaden überwunden werden (vgl. Kaschny et al. 2015, S. 326 f.). Ursachen psychologischer Blockaden können u.a. verschlossenes Denken, kognitive Dissonanzen in der Wahrnehmung und Mängel in der Motivation sein. Bei den soziologischen Blockaden lassen sich Ursachen wie kulturelle Gründe, Mängel in der Zusammenarbeit etc. feststellen (vgl. Wassermann 2015, S. 79). Folglich muss sich die Führungskraft auch mit einem möglichen Abwehrverhalten von Mitarbeitern gegenüber der Kreativität bzw. Anforderungen, die damit verbunden sind, auseinandersetzen. Auch die Toleranz eines Misserfolges sollte bei allen Beteiligten gegeben sein, um weiterhin die Motivation der kreativen Mitarbeiter zu halten.

Führungskräfte sollen auf der einen Seite Verständnis und Zeit für kreative Mitarbeiter aufbringen, auf der anderen Seite wiederum die gesetzten anspruchsvollen Ziele erreichen und schnellstmöglich auf wandelnde Marktsituationen reagieren. Somit leben sie in einem ständigen Zwiespalt. Dabei ist es wichtig, diese Widersprüche zu erkennen und zu akzeptieren, um dem resultierenden, äußeren Druck standzuhalten (vgl. von der Linde und von der Heyde 2010, S. 45 f.).

Führungswerkzeuge

Der Führungspersönlichkeit kommt bei Anwendung der verschiedenen Werkzeuge eine bedeutende Rolle zu. Unternehmen und Führungskräften müssen für die Bedeutung des vielfältigen Werkzeugkastens, der zur Verfügung steht, sensibilisiert werden. Nur so kann eine Führungskraft die Kreativität der Mitarbeiter fördern. Wichtig dabei ist ein Mix der Techniken und diese je nach Situation

zu verändern. So wird eine Einbeziehung aller Mitarbeiter gewährleistet und es können unterschiedliche Sichtweisen veranschaulicht werden. Es kommt nicht nur auf die Methoden an, sondern viel mehr auf die Systematik, die Innovationskultur und das Vertrauen.

Durch gezielte unterstützende Mittel wie Kreativitäts-, Moderations- und Führungstechniken lassen sich einzelne Mitarbeiter oder Teams fachgerecht führen und fördern. Die Führungskraft hat die Aufgabe, diese Methoden und Techniken zu kennen, zu beherrschen und an ihre kreativen Mitarbeiter weiterzugeben. Somit ist eine Anwendung der Werkzeuge nicht nur individuell sinnvoll, sondern auch für Meetings oder Teambesprechungen geeignet und notwendig.

Verhaltensweisen und Handlungsfelder

Die Ansprüche an das Verhalten einer Führungskraft sind vielfältig. Zum einen müssen Rahmenbedingungen und Handlungsaspekte für ein kreativitätsförderndes Klima geschaffen werden. Zum anderen muss der Führende dem klassischen Führungsverhalten und -handeln angemessen gerecht werden. Konkreter formuliert muss die Führungspersönlichkeit Wissbegier, Aufmerksamkeit und Feingefühl für schöpferische Ideen, Optimierungs- und Veränderungsvorschläge seitens seiner Mitarbeiter aufbringen.

Das übergeordnete Handlungsfeld einer kreativen Führungsperson ist im Bereich des Neuen und der Veränderung zu sehen. Die klassischen Sicherheiten, wie z.B. Kontinuität oder Überschaubarkeit, die früher einen Schwerpunkt bildeten, stehen heutzutage nicht mehr im Zentrum.

Das Wissens- und Handlungsfeld einer Kreativität fördernden Führungskraft umfasst zwei Maßnahmenkategorien und drei Zielbereiche.

Aus Sicht der Führungskräfte sollten v.a. die Maßnahmen zum Abbau von Blockaden kreativitätsfördernd sein. Außerdem muss die Fähigkeit vorhanden sein, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um kreative Mitarbeiter zu einer höheren Leistung voranzutreiben.

Zu den drei Zielbereichen gehört die kreative Führungskraft selbst. Sie muss sich als interaktiven Bestandteil innerhalb des Führungsgeschehens sehen und darf es zu keiner anonymen Führung kommen lassen. Die kreativen Mitarbeiter mit ihrer fachlichen und emotionalen Form bilden den zweiten Zielbereich. Der Dritte wird durch den Tätigkeitsbereich gebildet, indem sich Führende und Geführte bewegen.

Aus Sicht der kreativen Mitarbeiter können die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Möglichkeit zur Kreativität auch als Können, Wollen und Dürfen ausgedrückt werden. Dabei steht das Können für die Mitarbeiterfähigkeiten und -kenntnisse. So wird eine Leistungssteigerung angetrieben. Das Wollen steht zum einen für die Bereitschaft zur Kreativität von Mitarbeitern, zum anderen für die Unterstützung des Führenden, den Willen und die kreativen Ideen seiner Mitarbeiter zu befürworten. Demotivation und falschen Anreizen wird so seitens der Führungspersönlichkeit vorgebeugt. Die Möglichkeiten an kreativen Prozessen mitzuwirken, stellt das Wort Dürfen da (vgl. Rütten

2015, S.24 f.; Schlicksupp 1995, S. 148). Zusammengefasst ergeben sich daraus die verschiedenen Wissen- und Handlungsfelder von kreativitätsfördernder Führung (siehe Tabelle).

Fazit

Auch in Zukunft müssen sich Unternehmen schneller und flexibler weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dies wird v.a. durch stetige Förderung, Entwicklung und Umsetzung von neuen kreativen Ideen erfolgen. Dabei wächst Kreativität aus einem intuitiven Zusammenspiel von bzw. in Teams. Dadurch werden sich Unternehmen auch von den Wettbewerbern besser und zukunftsorientierter differenzieren können. Somit sollten Unternehmen gerade auf die Kreativität als eine Zukunftskompetenz setzen, insbesondere bei ihren Führungskräften und deren Mitarbeitern. Die Anwendung von Kreativität ist die Basis für Innovationen, die oft als Gemeinschaftsleistung aller kreativen Mitarbeiter eines Unternehmens entstehen. Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sollten von der Führungskraft bewusst gefördert werden. Da die Rolle des Führenden meist facettenreich ist, birgt sie das Risiko unterschiedlicher Rollenerwartungen. Dabei sollten eventuelle Verantwortungslücken und Kooperationsfehler zugelassen werden.

Literatur bei den Verfassern.

Prof. Dr. Martin Kaschny

Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Koblenz,
Kontakt:
kaschny@hs-koblenz.de



Matthias Nolden

Unternehmensberater, Dozent und Buchautor auf dem Gebiet des Innovationsmanagements,
Kontakt:
m.nolden@mnci.de

