

## Wachstum fördern

Um die Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen zu fördern, bedarf es nicht nur Methoden. Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entstehen nur in Organisationen mit kreativem Klima.



Innovationen stellen für das Unternehmen einen beträchtlichen Wachstumsfaktor dar: Die mit einer neuen Idee verbundene Image- und Reputationssteigerung kann zu höherer Bekanntheit, besseren Sympathiewerten, höherer Kundenbindung und somit längerfristig dann auch zu erhöhtem ökonomischen Nutzen im Sinne von Auftrags- und Umsatzsteigerung führen.

Doch Innovationen können sich nur in einem kreativitätsförderlichen Klima entfalten, zu welchem die Führungskräfte aller Ebenen sowie die Personalverantwortlichen einen erheblichen Beitrag bei der Entfaltung von Kompetenzen leisten.

Die Rahmenbedingungen, die für eine kreative Geisteshaltung notwendig sind, lassen sich am „Kompetenzdreieck“ veranschaulichen (siehe Abbildung).

Das „Können“, also die Leistungsfähigkeit, bedeutet, über das erforderliche Wissen für den Weg von der Idee zur Innovation zu verfügen sowie aktive Hilfestellung zu geben, um kreative Problemlösungen hervorbringen zu können. Die Leistungsbereitschaft, das „Wollen“, muss im Tagesgeschäft auf dem Weg von der Idee zur Innovation aufrechterhalten werden, und damit die Bereitschaft, das eigene Denken und Handeln zu verändern und bisherige Muster zu überprüfen oder bei Bedarf zu verändern.

Das „Dürfen“ schafft den entsprechenden Denk-, Entscheidungs- und Handlungsfreiraum für den Weg von der Idee zur Innovation.

### Kreatives Klima als Führungsaufgabe

Jede dieser Dimensionen beeinflusst das Innovationsklima im Unternehmen und jegliches Methodenrepertoire der

Innovationsförderung wird nur dann zur vollen Geltung kommen, wenn die Rahmenbedingungen geschaffen sind, die sowohl das Können, das Wollen und das Dürfen umfassen.

### Können

Nur wer durch innovationsfördernde Führung dauerhaft dafür sorgt, Mitarbeiter bei der Entwicklung und Entfaltung ihrer kreativen Potenziale zu unterstützen und zu fördern, kann die Früchte dieser Investition ernten und im Hinblick auf die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter, die Entwicklung der Organisation und das Entstehen von Prozess-, Verfahrens- und Produktinnovationen voll ausschöpfen. Und diese Förderung kreativen Potenzials ist die Aufgabe der Führungskräfte auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Organisation.

### Hemmende Einflüsse auf das Können

Gerade beim Können treten oft Vorurteile gegenüber Kreativität oder gar ein verkürztes Verständnis von Kreativität auf. Beispielsweise dann, wenn Kreativität nicht wahrgenommen wird als eine Fähigkeit, über die alle Menschen verfügen, sondern als ein Privileg für manche.

Oft wird das Können auch behindert durch mangelnde Methodenkenntnis bezüglich Ideenfindungstechniken, Moderations- und Visualisierungstechniken, sowie bezüglich Ideebewertungsmethoden.

Hinderlich für das Können sind auch Zeitdruck und Stress. Man kommt gar nicht mehr zum „Vor-Denken“, weil man immer nur im Tagesgeschäft „Nach-denkt“.

### Unterstützung des Könnens

- Die Förderung des kreativen Klimas zur Chefsache machen.



- Innovationskultur als einen die gesamte Organisation durchdringenden Top-down-Prozess institutionalisieren.
- Innovationsmeetings abhalten, und zwar abteilungs- und bereichsübergreifend.
- Bei Strategiemeetings und internen Workshops durch eine externe Moderation für Entlastung aller Ideengeber sorgen. So können alle Ideen erfasst und dokumentiert werden.
- Unverzichtbar ist eine Methoden- und Technischulung zu zeitgemäßen Instrumenten der Ideenfindung, Ideenbewertung und Ideenrealisierung.

### Wollen

Kreatives Denken und innovatives Handeln sollten intrinsisch motiviert sein, wenn sich eine dauerhafte Innovationskultur im Unternehmen etablieren soll. Es geht um die zentrale Frage, „Wie tragen Führungskräfte und Personalverantwortliche zu einem Klima bei, das attraktiv ist für Mitarbeiter und in dem keine Demotivation entsteht?“ Motivation ist somit kein externer Input-Faktor, son-

**Lese-Tipp** Info

Blumenschein, Annette / Ehlers, Ingrid Ute: Ideen managen – eine verlässliche Navigation im Kreativprozess, Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2007, 181 Seiten, 24,80 Euro

dern das Ergebnis einer mitarbeiterorientierten Führung.

### Hemmende Einflüsse auf das Wollen

Der Weg von der Idee zur Innovation ist ein Lern- und Erfahrungsprozess. Werden gewohnte Pfade des Denkens und Handelns verlassen, so gilt es dabei immer auch, bisher gemachte Erfahrungen und Glaubenssätze zu überprüfen, Bewährtes infrage zu stellen und offen zu sein für neue Vorgehensweisen. Und dieses alles mit unsicherem Ausgang, ohne Erfolgsgarantie, denn Innovationsvorhaben sind risikobehaftet. Dabei ist mit Widerständen zu rechnen.

Somit kann ein „Einfall“ immer auch einen „Störfall“ darstellen, weil er die bestehende Ordnung, das routinierte Vorgehen durcheinander bringt und Gewohntes infrage stellt. Doch darin genau liegen auch seine Kraft und eine Chance zur Optimierung.

### Unterstützung des Wollens

- Moderationskompetenz für Kreativteams und innovative Gruppen im Unternehmen fördern.
- Das Rollenverständnis von Vorgesetzten dahingehend überprüfen und verändern, dass sie im Rahmen des Kreativprozesses von „Direktoren“ zu „Moderatoren“ werden.
- Freiraum zur Beschäftigung mit Ideen schaffen, insbesondere bei gleichzeitig steigender Arbeitsbelastung.
- Ein sensibles Sprachbewusstsein entwickeln bei der Formulierung von Aufgabenstellungen oder Anweisungen, damit dies nicht befehlshaberisch und blockierend auf den Ideenfluss wirkt.

### Dürfen

Eine Herangehensweise, die allein die Aspekte Können und Wollen bei den Mitarbeitern verankert, das Dürfen jedoch nur den Vorgesetzten als Privileg einräumt, ist nicht förderlich für ein innovationsfreundliches Klima. Denn: Das Dürfen ist die notwendige Voraussetzung, um vom Wollen auch tatsächlich ins Handeln überzugehen.

### Hemmende Einflüsse auf das Dürfen

Wenn der Weg zu Neuem mit zahlreichen Absicherungsschleifen in der Hierarchie versehen ist, dann bremst dies sowohl das aktive Querdenken als auch das visionäre Vor-denken leicht aus.

Wenn die Verfügungsgewalt über Ressourcenbereitstellung von Führungskräften als Machtinstrument eingesetzt wird und benötigte Mittel verknappt oder personelle Ressourcen und finanzielle Mittel zur Ideenentwicklung und -realisierung nicht bewilligt werden, dann verlieren Mitarbeiter den Antrieb. Pro-aktives Gestalten von Aufgaben, Kundenorientierung und Kollegialität sowie Umsatzsteigerung nehmen ab.

### Unterstützung des Dürfens

- Das Verständnis für den Weg von der Idee zur Innovation als Lernprozess verankern, in dem Fehler gemacht werden dürfen. Denn diese tragen zu neuen Erkenntnissen und Erfahrungen bei.
- Das Team begleiten als wohlwollender Coach, indem man für innovationsfördernde Rahmenbedingungen sorgt und die benötigten Ressourcen zur Verfügung stellt.
- Vertrauen in den Leistungswillen, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter haben und vermitteln.
- Bei neuen Vorhaben auch ein unkonventionelles Vorgehen zulassen und unterstützen.
- Selber ein Botschafter des „Dürfens“ sein und die Freude an neuen Ideen empfinden und vorleben.



Autorin  
**Annette Blumenschein**,  
Inhaberin ATB Advanced  
Training Blumenschein,  
Frankfurt am Main,  
a.blumenschein@atb-ffm.de



Autorin  
**Ingrid Ute Ehlers**,  
Inhaberin PRODUKT + KONZEPT,  
Frankfurt am Main,  
ehlers@kreativ-kompetenz.de