

Innovative Leistungen verlangen Vertrauen und Risikobereitschaft

Teamstrukturen und Teamprozesse überdenken

Projektteams, Führungsteams und Arbeitsteams gewinnen an Agilität und selbstbewusstem Auftritt durch Überdenken der eigenen internen Strukturen und Prozesse und durch den Aufbau geeigneter Kommunikationsstrategien gegenüber den angrenzenden Umsystemen. Die für die jeweilige Aufgabe notwendige Team-Performance kann durch Reflexion entwickelt und trainiert werden.



Bild : Vertrauen – Führung - Innovation (Sandra Zarro Baumeister)

Durch Kommunikation Informationsgewinn ermöglichen

Die menschliche Wissensbasis bildet zusammen mit der Bereitschaft auf Risiken einzugehen den Ausgangspunkt für kreative Leistungen. Durch den Zugewinn an Erfahrung wird das Selbst bereichert und die Integration des neu erworbenen Wissens in die Wissensbasis gefördert. Die gewonnenen Erfahrungen führen zu Erkenntnisgewinn, Selbstwerterhöhung und zur Integration des neu erworbenen Wissens in das Gedächtnis. Die durch Kommunikationsprozesse ermöglichte Erfahrungsbildung stimuliert den Informationsfluss und löst im Sinne von Piaget's Erkenntnistheorie (Piaget, 1976) Adaption zur Bereicherung der Wissensbasis aus. Einerseits führt Adaption durch Assimilation zur Strukturhaltung und Integration in das Bestehende und andererseits durch Akkommodation zur Strukturweiterung als Anpassung an die Umwelt. Erfahrung und damit Erkenntnisgewinn können in zukünftigen Situationen zur Gestaltung von organisatorischen Strukturen und Prozessen in iterativer Interaktion genutzt und weiter entwickelt werden. Die Bereitschaft Risiken einzugehen, kann zwar zu bedrohlichen Stresssituationen führen, die aufgrund der Verletzlichkeit jedes Einzelnen mal stärker oder mal schwächer ertragen werden. Durch gegenseitige Vertrauensbekundungen können jedoch ambivalente Zustände nutzbringend zu Innovation und Wachstum des Einzelnen und des Unternehmens führen.

Aufgrund der in konkreten Kommunikationssituationen aktivierten kognitiven Prozesse und emotionalen Zustände werden auf der Basis bisheriger Erfahrungen und der Aktivierung physiologischer Prozesse (Riedl & Javor, 2012) adaptive und maladaptive Verhaltensweisen zur Befriedigung der persönlichen Grundbedürfnisse ausgeführt. Die Risikobereitschaft eines Mitarbeitenden kann deswegen durch kritische Unternehmenssituationen, welche als bedeutsam für die eigene Person eingeschätzt werden, stark beeinträchtigt und zum Abbau von Motivation (Gagné & Deci, 2005) führen.

Vertrauen als Grundlage kreativer Leistung und Innovation

In einer modernen Gesellschaft bilden Vertrauensbeziehungen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) das Bindemittel für Kreativität und Innovation. Die Pflege von Vertrauensbeziehungen im Unternehmen unterstützt, gepaart mit Risikobereitschaft, eine lernbereite Unternehmenskultur und wirkt sich förderlich auf die Innovationskraft eines Unternehmens aus.

Vertrauen schafft Engagement und löst Prozesse der Kommunikation, Reflexion und Problemlösung aus. Investitionen können nur dort erwartet werden, wo Vertrauenshandlungen reziprok bestätigt werden. Werden Wirtschaftssubjekte in ihren Handlungen enttäuscht und betrogen, führt dies zu einer Verarmung und einem Abbau von Beziehungen und infolgedessen zu materieller Armut (Riedl & Javor, 2012). Der US-amerikanische Politikwissenschaftler Marshall Edward Dimock (1903 – 1991) griff das Thema bereits in den 1980er Jahren in der Public Administration Review auf. In Einklang mit dem britischen Kulturtheoretiker und Geschichtsphilosophen Arnold Joseph Toynbee (1889 – 1975) unterstrich er die Vorstellung einer Unternehmensidentität, die genauso wie ein Individuum Persönlichkeit, Vitalität

und sich selbst verstärkende Qualitätseigenschaften aufweist. Sobald aber die vertrauensstiftenden Quellen aus dem Unternehmen ausscheiden, ist die bis dahin erreichte Identität nicht mehr präsent.

Dimock widmete sich in seiner Arbeit den relevanten Ingredienzen von Kreativität zur Überlebenssicherung einer Gesellschaft und deren Unternehmen. Entscheidend ist die Herstellung einer Balance zwischen den auf Kongruenz und Diskrepanz ausgerichteten Kreativitätsfaktoren (Dimock, 1986). Durch Fokussierung der Aufmerksamkeit auf der Governance- und den Management-Ebenen wird die Vorstellung von gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Abhängigkeit entwickelt und die Fähigkeit, Gegensätze zu vereinen geübt. Vorgaben und Inspiration durch die Unternehmensführung werden einzig durch Motivation und praktische Umsetzung der Mitarbeitenden getragen. Durch Krisen und Konflikte kann zudem der Fokus auf Diskrepanz gelegt werden und zur Nutzung der Chance, Gewohnheiten, bisherige Ziele und Methoden in Frage zu stellen.

Innovationsfördernde Unternehmensführung

Integrität und Wohlwollen als Voraussetzung für respektvolles Verhalten und wertschätzenden gegenseitigen Umgang fördern den Aufbau tragfähiger Vertrauensbeziehungen. Durch gekonntes Change-Management kann wirksam gegen störende Einflüsse wie Opportunismus, krankhafte Führungspersönlichkeiten, Unternehmensplagiarismus und kriminelle Energie gegengesteuert werden, so dass Innovationen erfolgreich zur Implementation gelangen und wirksam werden. Führungsstil, Arbeitsanforderungen und Persönlichkeit der Mitarbeitenden, ob als Führungskraft oder als Mitwirkende ohne Führungsfunktion, sind für eine hochstehende Arbeitsqualität und zur Sicherung der Innovationskraft des Unternehmens aufeinander abzustimmen (Bledow, 2013).

Dazu braucht es fähige Führungskräfte, die Vertrauensbeziehungen und performanceorientierte funktionsfähige Arbeitsprozesse ermöglichen. Es gibt nicht den Mitarbeitenden und auch nicht die Führungskraft in Standardausführung. Durch eine intelligent gesteuerte innovationsfördernde Unternehmensführung wird die Passung von Führungsstil, Arbeitsanforderung und Persönlichkeit der Mitarbeitenden mit kritischem Auge überwacht. Eine auf gegenseitige Offenheit und Commitment ausgerichtete Unternehmenskultur fördert Kooperation, zielgerichtetes Handeln und Arbeitszufriedenheit.

Innovationsmanagement bedarf einer geeigneten Führungskultur

Führung ist eine Profession, die gelernt und geübt sein muss. Es braucht mehr als nur Fachkompetenz, um als Unternehmen erfolgreich zu sein. Ein Organigramm sagt noch nichts aus über die zu erwartende Führungsqualität und auch nicht über die vorhandene Unternehmenskultur in einem Unternehmen. Der transformationale Führungsstil (Bass, 1995) wurde von Anfang an als veränderungs- und werteorientierte Führung konzipiert. Führungskräften, die den transformationalen Führungsansatz verinnerlicht haben, gelingt es aufgrund ihres eigenen vorbildgebenden Verhaltens Mitarbeitende emotional und wertebasiert anzusprechen und sie für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.

Drei Empfehlungen zur Förderung kreativer Leistung und Innovation

Damit sich eine kritische Arbeitserfahrung nicht negativ auf die Risikobereitschaft eines Mitarbeitenden und infolgedessen auf das Innovationspotential des Unternehmens auswirkt, schlage ich zusammenfassend drei präventive Interventionsschwerpunkte als Empfehlung vor.

1. Durch die Pflege von Vertrauensbeziehungen und die Entwicklung einer lernbereiten und risikotoleranten Unternehmenskultur kann Innovationskraft als Überlebenschance eines Unternehmens gesichert werden.
2. Durch Berücksichtigung der Emotionsgenerierungs- und Emotionsregulationsvorgänge der Mitarbeitenden in kritischen Arbeitssituationen kann wirksam auf den Abbau von Motivation und Schmälerung von Risikobereitschaft entgegengewirkt werden.
3. Durch einen professionellen transformationalen Führungsansatz werden die Mitarbeitenden für die Unternehmensvision emotional engagiert und für eine stetige Qualitätsverbesserung der Arbeitsprozesse motiviert.

Dieser Beitrag wurde als Kurzfassung für die Website www.swimcampus.ch verfasst:
[Vertrauen Führung Innovation](#)

Kontakt: [Sandra Zarro Baumeister](#)

Literaturverzeichnis

- Bass, B. (1995). Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), S. 463-478.
- Bledow, R. (2013). Kreative Leistung als selbstgesteuerte Integration psychischer Funktionen. In D. Krause (Ed.), *Kreativität, Innovation, Entrepreneurship*. (pp. 43-58). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dimock, M. (1986). Creativity. *Public Administration Review*, 46(1), S. 3-7.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*(26), S. 331-362.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), S. 709-734.
- Piaget, J. (1976). *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen*. Stuttgart: Klett.
- Riedl, R., & Javor, A. (2012). The biology of trust: Integrating evidence from genetics, endocrinology, and functional brain imaging. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 5(2), S. 63-91.