



Von Kirstin von Elm

# INNOVATIONS- FÜHRERSCHAFT – HIER ENTLANG!

Wie erfolgreich Unternehmen innovative Ideen generieren und umsetzen, ist nicht zuletzt eine Frage von Organisation und Führungsstil. Um Innovationsführerschaft zu erlangen, benötigen Führungskräfte nicht nur Weitsicht, sondern auch Mut und Einfühlungsvermögen.

Alle lieben den Fortschritt, doch keiner mag Veränderung, wusste schon Mark Twain. Für Isabell Welpé, Professorin für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München, ist klar warum: „Veränderung ist ein Wagnis, bei dem ich mich heute mit Sicherheit anstrengen muss, davon aber erst in der Zukunft und ohne Garantie profitiere“, sagt sie. Beispiele für erfolglose Change-Projekte gäbe es zudem in unzähligen Unternehmen, so Welpé. Kein Wunder also, wenn Beschäftigte oft keine Lust haben, vertraute Prozesse und Methoden aufzugeben, Neues zu lernen und ihre Arbeitsweise zu verändern.

Der Haken an der Sache: Stillstand ist für Unternehmen in einer von Innovationsdruck und permanentem Wandel geprägten VUCA-Welt keine Option. Laut einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung McKinsey erwarten Führungskräfte in Unternehmen, dass die Hälfte des Umsatzes in fünf Jahren aus Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsbereichen stammen wird, die heute noch gar nicht existieren. Langjährige Erfolgsfaktoren wie eine starke Marke, geschützte Vertriebswege, ein streng regulierter

Markt oder ein kapitalintensives Geschäftsmodell böten nicht länger Schutz vor innovativen Wettbewerbern mit disruptiven Geschäftsideen, sondern könnten schlimmstenfalls sogar zum Innovationshindernis werden, warnt Isabell Welpé. „Die Liste ehemaliger Technologie- oder Marktführer, die an mangelnder Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft gescheitert sind, wird immer länger“, sagt sie.

## Innovationen erfordern Mut

Innovationsführerschaft erfordere einen innovativen Führungsstil, heißt es auch bei der Unternehmensberatung McKinsey. In Experteninterviews hat ein Beratungsteam vier Führungsqualitäten identifiziert, die Innovationen begünstigen. Um effektiv durch den Wandel zu steuern, benötigen Führungskräfte die Einsicht, zu erkennen, was wirklich wichtig ist, den Mut, schwierige Herausforderungen schnell anzunehmen, Agilität, um den eingeschlagenen Kurs bei Bedarf zu ändern, und Integrität, um Vertrauen und Überzeugungskraft aufzubauen.



Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine aktuelle Studie des international tätigen Beratungs- und Forschungsunternehmens Potential Project, wonach Weisheit und Mitgefühl wichtige Attribute erfolgreicher Führung sind. Unter Weisheit verstehen die Autorinnen und Autoren der Studien dabei die Einsicht und den Mut, zu tun, was getan werden muss – auch wenn es schwierig ist. Zum Mitgefühl gehöre neben Einfühlungsvermögen auch Zuwendung, also die Bereitschaft zur aktiven Unterstützung der Mitarbeitenden. Daten aus weltweit mehr als 5.000 Unternehmen würden belegen: Wer über beide Führungsqualitäten verfüge, schneide bei wirtschaftlichen Kennzahlen wie Engagement und Leistungsbereitschaft seines Teams deutlich besser ab als andere Chefinnen und Chefs.

### Keine Angst vor guten Ideen

Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft lassen sich nicht von oben verordnen – darin sind sich Füh-

rungscoaches und Organisationsberatungen einig. Stattdessen gelte es, Mitarbeitende darin zu bestärken, eigene Lösungen zu finden, und so das Potenzial jedes einzelnen Teammitglieds auszuschöpfen. Das gelingt am besten in einem Umfeld ohne Angst: Wenn Mitarbeitende befürchten müssten, für neue Ideen und Vorschläge kritisiert und verspottet oder für Flops persönlich abgestraft zu werden, hielten sie lieber den Mund, sagt Amy Edmondson, Professorin für Leadership und Management an der US-Elitehochschule Harvard. Vorrangige Aufgabe von Führungskräften sei es deshalb, für psychologische Sicherheit im Team zu sorgen. „Zahlreiche Studien belegen ganz klar, dass psychologisch sichere Teams leistungsstärker und innovativer sind“, sagt Edmondson. Wie das geht? In vielen Studien hat die Psychologin und Bestseller-Autorin eine weitere wichtige Führungseigenschaft identifiziert: die Bescheidenheit, offen einzugestehen, dass man selbst nicht unfehlbar sei und die Herausforderungen von morgen nur gemeinsam mit einem starken, engagierten Team lösen könne.