



Foto: Semrau



Foto: Wallmichrath

IM GESPRÄCH MIT ...

Thorsten Semrau, Ernst & Young-Stiftungs juniorprofessor für ABWL und Unternehmensentwicklung an der Universität zu Köln
Kirsten Wallmichrath, Consultant beim Beratungsunternehmen meta | five

Innovationsfähigkeit von Teams fördern

Sie beschäftigen sich in einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit der Innovationskraft von Teams. Von welchen Faktoren hängt denn ab, ob Teams neue Ideen entwickeln können?

Semrau: Aufgrund bisheriger Forschungsergebnisse lässt sich sagen, dass es sehr günstig für das Generieren von Innovationen ist, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Erfahrungshintergründe mitbringen, also zum Beispiel in verschiedenen Unternehmen gearbeitet haben, aus unterschiedlichen Fachbereichen kommen und so weiter.

Welche Rollen spielen Aspekte wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit?

Semrau: Wenn es um Faktoren geht, die nicht direkt etwas mit der Tätigkeit zu tun haben, wie zum Beispiel Alter oder Geschlecht, hat die Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern sich in Studien zum Teil sogar als negativ für die Generierung von Innovationen erwiesen. Die genaue Identifikation dieses Effekts setzt allerdings voraus, dass man den Einfluss von Erfahrungshintergründen und den Einfluss von Alter und ethnischer Zugehörigkeit klar voneinander trennt. Das ist nicht immer ganz einfach, da zum Beispiel bestehende Alters-

unterschiede auch mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen einhergehen. Was wir aber klar sagen können, ist, dass die Unterschiedlichkeit im Hinblick auf Erfahrungshintergründe deutlich positiver auf die Innovationsleistung wirkt als die Diversität im Hinblick auf Alter oder Geschlecht.

Wallmichrath: Das heißt, es sind die Erfahrungen, die einen Unterschied machen, aus welcher Perspektive wir eine Problemstellung betrachten. Und die Vielfalt der Blickwinkel erweitert die Informationsbasis. Das wiederum lädt die Teammitglieder zum Querdenken ein. Und so ist eine wichtige Voraussetzung für das Generieren von Innovationen geschaffen.

Semrau: Genau. Man muss allerdings differenzieren zwischen dem Generieren und dem Implementieren neuer Ideen. Aus Sicht der Forschung ist unstrittig, dass eine Diversität der Hintergründe sehr förderlich ist, wenn Teams neue Ideen generieren sollen. Es gibt allerdings weniger Forschungsergebnisse dazu, ob diese Vielfalt auch bei der Implementierung von Ideen hilft – auch wenn es durchaus gute Argumente dafür gibt.

Welche Argumente sind das?

Semrau: Bei der Bereitschaft und Fähigkeit zur Implementierung geht es ja auch darum, inwiefern diese neuen Ideen anschlussfähig an Bestehendes sind. Damit sollte die Chance, dass ein Team eine Neuerung schnell akzeptiert und umsetzt, deutlich höher sein, wenn diese zumindest zu den Vorstellungen und Perspektiven des ein oder anderen Teammitglieds passt. Die Chance dazu sollte wiederum höher sein, wenn eine gewisse Diversität im Team besteht, also unterschiedliche Hintergründe, kognitive Strukturen und so weiter. Aber empirisch ist das bisher deutlich weniger klar belegt.

Wallmichrath: Macht aber Sinn, denn wer täglich erfährt, dass der eigene Kollege die Welt immer ein bisschen anders wahrnimmt als man selbst, der hat es auch leichter, Offenheit für Neues zu entwickeln. Dagegen ist es sehr schwer, Dinge zu verändern, die alles schon immer so gemacht haben. Um aus einem gewohnten Tritt herauszukommen, braucht es dann sehr starke Impulse von außen.

Gibt es – neben der Diversität der Teammitglieder – weitere Faktoren mit Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Teams?

Aktuell beschäftigen wir uns in unserer Studie „Innovative Teams“ mit der Frage, welchen Einfluss die Persönlichkeiten von Teammitgliedern auf die Innovationsfähigkeit der Gruppe haben (siehe Kasten). Während der Einfluss von Erfahrungshintergründen und demografischen Merkmalen bisher schon relativ häufig untersucht wurde, gibt es hierzu noch relativ wenig Forschung. Leider können wir zu den Ergebnissen der Studie nicht viel sagen, weil wir uns noch im Stadium der Datenerhebung befinden. Bisher haben rund 150 Personen aus 30 Teams unterschiedlicher Unternehmen an unserer Studie teilgenommen. Aber wir können auf Basis der Stichprobe leider nicht genau sagen, wie sich bestimmte Konstellationen von Persönlichkeitsmerkmalen in Teams auswirken. Dazu fehlt uns einfach noch die Stichprobengröße.

Relativ gut erforscht ist darüber hinaus der Einfluss bestimmter prozessualer Aspekte auf die Innovativität von Teams. Das betrifft zum einen solche Faktoren, wie beispielsweise eine gemeinsame Vision oder das Teamklima. Darüber hinaus hat man beispielsweise auch den Einfluss von Konflikten in Teams auf deren Innovationsfähigkeit untersucht. Dabei gilt, dass sachbezogene Konflikte sehr förderlich sein können, Beziehungskonflikte aber

hinderlich sind. Die Forschung zeigt auch, dass Unterstützung durch die Organisation und den Vorgesetzten, zum Beispiel in Form von Offenheit und Wertschätzung für und von Neuerungen, sehr hilfreich für die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Teams, aber auch für Kreativität im Sinne des Generierens neuer Ideen sind.

Was heißt das für Führungskräfte? Wie sollten sie ihre Teams am besten führen, damit sie konstruktiv arbeiten können?

Semrau: Die Führungskraft sollte hinter den Innovationsprozessen stehen. Hier geht es um die Einstellung und gelebte Haltung, um das Commitment der Führungskraft. Sie sollte außerdem für eine Atmosphäre sorgen, in der unterschiedliche Perspektiven zum Tragen kommen können. Denn das passiert nicht unbedingt automatisch. Nicht umsonst gibt es diverse Konzepte wie das der Qualitätszirkel, in denen eine Führungskraft als Moderator dafür sorgt, dass in einem Team verschiedene Stimmen zu Wort kommen. Vorgesetzte müssen die Diskussionen in der Gruppe dahingehend steuern, dass sachorientierte Konflikte aufkommen und ausgetragen werden, während beziehungsorientierte Konflikte möglichst nicht entstehen beziehungsweise rechtzeitig gelöst werden. Im Umgang miteinander sollte ein Gefühl der psychologischen Sicherheit bestehen – der Fachbegriff dazu heißt „psychological safety“. Wenn diese Sicherheit besteht, bedeutet das, dass Mitarbeiter neue Ideen, die ja nicht unbedingt alle unmittelbar gut und verwertbar sind, ohne Bedenken äußern können, da sie von Kollegen dafür nicht sanktioniert werden.

Wallmichrath: Es geht hier auch um den Umgang mit Fehlern. In vielen Organisationen gilt das Prinzip der Absicherung, wenn ein Fehler passiert. „Ich war's nicht“, heißt es dann reflexartig, und die Suche nach dem Schuldigen steht im Vordergrund. Der Einzelne lernt also, sich möglichst abzusichern, und vergibt sich und anderen die Chance, aus dem Fehler lernen zu können. Damit ist diese Haltung extrem innovationsfeindlich. Um dazuzulernen, muss man Fehler machen. Vor dem Hintergrund wäre es gut, wenn Firmen den Fehler des Monats feiern würden, weil sie daraus viel gelernt haben. Aber ein solches Unternehmen habe ich noch nicht kennengelernt.

Semrau: Der Umgang mit Fehlern ist natürlich eine Herausforderung – gerade in Arbeitsabläufen, in denen kleinste Fehler zu Systemstillständen oder auch gravierenden Arbeitsunfällen führen können. In solchen Umfeldern sind Fehler auf der einen Seite natürlich zu vermeiden. Auf der anderen Seite sollte man aus Fehlern lernen, wenn sie denn passieren. Die Führungskräfte müssen dann den Spagat schaffen, im operativen Geschäft auf Fehlervermeidung hinzuwirken und trotzdem konstruktiv damit umzugehen, wenn einem Mitarbeiter ein Fehler unterläuft.

Wallmichrath: Viele Organisationen schaffen deshalb parallel zu den bestehenden Strukturen Systeme, wie zum Beispiel die Qualitätszirkel, über die wir schon gesprochen haben. Hier gibt es dann Raum, Regeln in Frage zu stellen und Fehler zu machen, ohne gleich die Qualität der Produkte oder sogar die Gesundheit der Kunden zu gefährden.

Wie kann das Personalmanagement die Innovationsfähigkeit von Teams fördern?

Wallmichrath: Die Vorbereitung der Führungskräfte auf diese Aufgabe ist ein ganz zentrales Thema, denn sie haben eine wichtige Vorbildfunktion. Nur mit den Führungskräften kann eine Organisation eine Kultur schaffen, die offen ist für Innovationen. Es reicht nicht, das über Einzelne zu versuchen, die für Innovationen „zuständig“ sind, denn die bleiben dann immer Fremdkörper in der Organisation.

Semrau: HR kann außerdem bewusst die Vielfalt an Erfahrungshintergründen in Teams fördern. Das beginnt mit der Definition der Anforderungsprofile und geht über ein Personalmarketing, das sich Diversity zum Ziel setzt, bis hin zu Personalauswahlinstrumenten, die vielfältige Erfahrungshintergründe berücksichtigen. Auch die Personalentwicklung eines Unternehmens kann Innovation fördern, zum Beispiel über Teambuilding oder eine Führungskräfteentwicklung, die Vorgesetzten nahebringt, wie sie konstruktiv mit Konflikten in Teams umgehen können. Im Grunde lassen sich über den kompletten Personalzyklus Einflussfaktoren des Personalmanagements verorten.

Interview: Bettina Geuenich

STUDIE „INNOVATIVE TEAMS“

Die Studie „Innovative Teams“ untersucht noch bis zum Frühjahr 2014 strukturelle und individuelle Faktoren, die das Lernen in Teams sowie die Innovations- und Veränderungsfähigkeit von Teams begünstigen. Hieraus werden Handlungsempfehlungen für die Förderung und Entwicklung der Zusammenarbeit und Teamperformance abgeleitet.

Die teilnehmenden Teams und ihre Vorgesetzten füllen jeweils online einen Fragebogen aus. Im Gegenzug erhalten sie Impulse für die Weiterentwicklung ihrer Teams.

Weitere Informationen erhalten Sie von k.wallmichrath@meta-five.com