



Bilder: Tanja da Silva

Spielräume für Innovationen kann nur eine gute Personalführung schaffen

Den idealen, kreativen und innovativen Mitarbeiter fertig zum Einkauf gibt es nicht. Innovationen sind nicht planbar, sie verlangen vor allen Dingen Mut zum Risiko. Doch Mitarbeiter, die sich in Unsicherheit wähen, wagen nichts. Sie brauchen einen sozialen Kontext, der durch Kontinuität, Vertrauen und Loyalität bestimmt ist, und vor allem brauchen sie einen Spielraum zum Ausprobieren. Diese Voraussetzungen zu schaffen ist eine Führungsaufgabe.

«If everything is under control, you're probably to slow», lautet eine Hacker-Weisheit. Genialität, Kreativität und Schnelligkeit vertragen sich nicht mit herkömmlichen Kontrollvorstellungen. Innovativ sein bedeutet Neues erschaffen, Grenzen überschreiten und sich in Ungewissheit begeben. Damit führt der Drang nach Innovation zugleich an das Ende der unternehmerischen Planbarkeit: Handeln in Ungewissheit lässt sich nicht wie bisher organisieren. Dies hat weitreichende Folgen und

führt zu einer paradoxen Fragestellung: Kann es eine Führung geben, die spontane Kreativität und nicht planbare Innovationen sicherstellt?

Eine Organisation hat die Funktion, einen klaren Rahmen zu bieten. Sie gewährleistet Standardisierung und stellt einer unsi-

Für die Wahl zwischen zwei gleichwertigen Alternativen braucht es individuellen Mut und Tatkraft

entschieden. Sie werden über Positionen vorbestimmt und ein Grossteil der Verantwortung wird auf die Organisation, das heisst auf deren Programme und Zwecke, delegiert. Insofern ist eine Organisation auch nur dann in der Lage, Verantwortung zu übernehmen, wenn das potenzielle Risiko in planbaren Zahlen erfasst werden kann. Damit geht es jedoch um kalkulierbare Parameter – also um Bekanntes! Demgegenüber sind Innovationen auf eine prinzipiell offene Zukunft gerichtet.

Innovationen machen Folgen des eigenen Handelns unvorhersagbar

cheren Umwelt Rationalität, Effizienz und Kontrolle entgegen. Insbesondere Bürokratien haben sich im Umgang mit Ungewissheit bewährt. Hierbei wird einer offenen Zukunft eine geschlossene hierarchische Organisation entgegengestellt. Es werden klare Abläufe definiert, wodurch langwierige bilaterale Aushandlungsprozesse wegfallen. Die zu treffenden Entscheidungen sind im Prinzip schon

Das Dilemma lautet wie folgt: Die aktuellen Problemlösungswege helfen nur bei bekannten Problemen. Sich für Innovationen zu entscheiden heisst, keine gesicherten Vorhersagen über die Folgen des eigenen Handelns machen zu können. Von daher tun wir uns auch in Sachen Gentechnologie so schwer, eine «vernünftige Entscheidung» zu treffen. Es liegt schlicht jenseits unserer Logik, zu



Der Autor

Dr. Olaf Geramanis war bis 1999 Offizier der Bundeswehr, bis 2004 wissenschaftlicher Assistent am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der UniBw München. Seit 2004 ist er Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit, Basel / FHNW im Bereich Sozialpsychologie und Beratung.

Geramanis ist Supervisor und Coach (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DAGG) und Studienleiter des MAS Coaching und MAS Change und Organisationsdynamik.



«wissen», inwiefern wir durch unsere Forschungsentscheidungen die Zukunft im Guten oder Schlechten festlegen.

Kontinuität, Vertrauen und Loyalität sind der Schlüssel zur Innovation

Hieraus als Organisation die Konsequenz zu ziehen, keine Entscheidung mehr zu fällen oder sämtliche Zukunftsangelegenheiten genialen Köpfen zu überlassen, wäre genau falsch. Im Gegenteil: Eine Entscheidung ist von jeher nur dann eine Entscheidung, wenn sie unentscheidbar ist, also wenn sie sich nicht schon von selbst über ein Programm vorentschieden hat. Gibt es eine eindeutige Entscheidungsregel (beispielsweise: 2 plus 2 gleich 4), dann gibt es nichts, was man individuell wählen oder gar verantworten müsste.

Erst die Ungewissheit schafft die Voraussetzung für die Lust am Entscheiden

Eine Wahl zwischen zwei gleichwertigen Alternativen kann sich demgegenüber nicht von selbst entscheiden. Hierfür braucht es individuellen Mut und Tatkraft. Stattdessen auf hinreichendes Wissen oder vollständige Informationen zu warten, kostet Zeit und ist zudem illusorisch. Erst die Ungewissheit schafft die Voraussetzung für die Lust am Entscheiden.

Aber unter welchen Bedingungen ist man individuell bereit, ein solches Entscheidungsrisiko einzugehen? Muss ein Unternehmen erst auf Heldinnen warten?

Um Rückschläge und die bei innovativen Projekten unvermeidlichen Durststrecken zu überstehen, benötigt die Organisation finanziellen Rückhalt und sozialen Kontext, der durch Kontinuität, Vertrauen und Loyalität bestimmt ist. Mut zur Entscheidung erfordert mehr als nur eine opportunistisch motivierte Kooperation.

Mitarbeiter brauchen relative Jobsicherheit und Zugehörigkeit

Aus dieser Perspektive sind es die Organisation und ihre Führungskräfte, die die Verantwortung tragen, den sozialen Kontext zu bereiten. Das heisst, dass neben dem ökonomischen Hauptmotiv Geld und Macht die anderen so genannten Ich-Faktoren nicht übersehen werden dürfen. Beschäftigte sind bereit, sich auf Ungewissheit einzulassen, wenn erstens eine relative Jobsicherheit vorhanden ist. Dazu gehören die Stabilität der Firma sowie der Unternehmenserfolg und das Ansehen in der Öffentlichkeit. Zweitens spielt die Zugehörigkeit zu Abteilungen und Vorgesetzten ebenso wie zu informellen Netzwerken eine enorme Rolle, wobei auch das Topmanagement sich zur Firma sozial zugehörig fühlen sollte. Und drittens muss es bei aller Flexibilität so etwas wie Kontinuität im Sinne planbarer Karrieren geben. Werden Handlungen stattdessen ausschliesslich nach dem Marktkriterium Erfolg/Misserfolg bewertet, schrumpfen die Spielräume fürs Ausprobieren auf kurzfristige Effekthascherei.

Die hohe Kunst der Führung besteht nicht darin, Regeln zu exekutieren und Legitimationen zu (er-)finden, sondern die Potenziale der Beschäftigten zu erkennen und zu för-

dern – durchaus im Sinne des Unternehmens. Führung ist erforderlich, weil man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann, so lange, bis die eigene Unsicherheitsbewältigung wieder Tritt fassen und man verlässliche Resultate liefern kann. Führung muss verstanden werden als ein gegenseitiges Aufeinandereinlassen. Eine gute Führungskraft ist dann in der Lage, ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensspielraum zur Verfügung zu stellen, der ein überschaubares Forum für Ungewissheit bietet.

Innovation ist nie allein die Leistung eines heroischen Unternehmers

Mag sein, dass der Begriff Menschenführung in Zeiten moderner Sprachspiele wie High-Performance, Selbstorganisation und Coaching nicht mehr en vogue ist. Es wird kräftig gemanagt, aber vielleicht doch zu wenig geführt. Stattdessen sind Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen Werte, die einen Kontrapunkt setzen könnten. Eine vertrauensvolle Kooperation im Unternehmen als Führungsziel zu erreichen, würde bedeuten, dass alle Beteiligten gleichermassen der Meinung sind, dass Leistungen anerkannt werden, und sie selbst zu dieser Anerkennung beitragen können. Innovation ist niemals die alleinige Leistung eines heroischen Unternehmers oder superkreativer Personen, sondern immer auch ein sozialer Prozess. Das macht sie schwierig und potenziell unvorhersehbar. Insofern ist Innovation weniger eine ökonomische als vielmehr eine soziale Herausforderung, die es aktiv zu gestalten und zu verantworten gilt.

Olaf Geramanis