

Jessica Guth

The innovative governance takes it all

Förderung von Einzel-, Team- und Netzwerkintelligenz



Eine wertorientierte Umsetzungs-, Diskussions- und Fehlerkultur zwischen Individuen, Teammitgliedern, Abteilungen und Fachbereichen ist Voraussetzung für die Schaffung eines ganzheitlichen Bewusstseins.

Foto: Gerd Altmann/pixelio

Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeiten ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zur Förderung von Innovationsprozessen eine essenzielle Voraussetzung zur Aufrechterhaltung des dauerhaften Erfolges von Organisationen. Die Gestaltung betrifft sowohl die Förderung der Fähigkeiten des Einzelnen als Beitrag zum Teamerfolg als auch die Verknüpfung von Teamleistungen als Bausteine einer Netzwerkintelligenz.

Erfahrungen können dann positiv in der Organisationsentwicklung wirken, wenn ein innovativer Treiber im Team für sie einsteht, Teams mit Netzwerken verknüpft werden und entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Einflüsse auf Organisationen sind nur in Grenzen steuerbar (Kruse

2013), weshalb die hierarchische Steuerung lediglich bedingte Gültigkeit erfährt und die optimale Gestaltung von Innovationsprozessen essenziell ist.

Der innovative Einzelne und das Team

Sowohl in der Praxis als auch in der Theorie bestehen unterschiedliche Sichtweisen in Bezug darauf, ob Spitzenleistungen von einzelnen Elitepersonen oder Teams erbracht werden. Aufgrund der genannten Komplexität werden Innovationsprojekte immer seltener lediglich einer Person zugeordnet. Teamkonzepte sind in aller Munde und werden in vielen Unternehmen als Allheilmittel zur Arbeitsfähigkeit gesehen. Im Gegensatz zum Teamgedanken besteht in Deutschland jedoch eine hohe Individualismusaussprägung. Darüber hinaus bestehen Expertenmeinungen, die belegen, dass Unternehmen durch extreme Nicht-Teamarbeit geführt werden, nämlich durch Elitemenschen wie dem legendären Apple-Gründer, Steve Jobs, oder der Leitfigur des Volkswagen Konzerns, Ferdinand Piëch. Es ist erwiesen, dass Innovationsprojekte schlechter abschneiden oder sogar scheitern, wenn kein innovativer Einzelner existiert (Folkerts 2001).

Vor allem in komplexen Organisationen wäre es jedoch leichtfertig, von einem monopersonalem Championkonzept auszugehen, anhand dessen Innovationsbarrieren von einem einzigen innovativen Einzelnen vorangetrieben werden können. Vielmehr existieren verschiedene Förderer zur Überwindung der vorzufindenden Fach-, Prozess-, Beziehungs- und Machtbarrieren. Machtpromotoren befinden sich auf höheren Hierarchieebenen. Auf diese Weise können sie ihr Machtpotenzial nutzen, Ressourcen bereit- sowie Personen freistellen und Innovationsbefürworter schützen. Der Fachpromotor initiiert zwar die Innovation, kennt ihre Leistungspotenziale und

Grenzen, befindet sich jedoch meistens auf den unteren Hierarchieebenen. Hierdurch können Machtkonflikte und fehlende Kommunikation resultieren. Hierfür ist die Rolle des Prozesspromotors essenziell, der auf der mittleren Hierarchieebene als Mittler und steuernde Person fungiert. Um einen verbesserten Know-how-Austausch zu gewährleisten, bedarf es eines Beziehungspromotors. Diese Aspekte verdeutlichen, dass komplexe Entscheidungsprozesse nicht nur von einer einzelnen Person überwunden werden können. Die Charakteristika verdeutlichen außerdem, dass der innovative Einzelne als Ideengeber mit dem Innovationsinitiator, also dem Fachpromotor, gleichzusetzen ist. Darüber hinaus zeigen die anderen drei aufgezeigten Promotorenrollen, dass der Projekterfolg vom gesamten Team abhängig ist und nicht von einer einzelnen Eliteperson. Dennoch kommt dem innovativen Einzelnen innerhalb des Innovationsprozesses eine hohe Bedeutung zu. Aufgrund seines Gewichts für den Teamerfolg bei Innovationsprojekten ist die Anreizgestaltung zur Wissensteilung und Beteiligung an der Teamarbeit signifikant. Charakteristisch für alle Innovationsförderer sind eine stark ausgeprägte intrinsische Motivation, altruistisches Verhalten, der Wunsch nach Autonomie sowie Entscheidungspartizipation. Während beispielsweise für Machtpromotoren neben dem Innovationspotenzial die Wettbewerbsposition motivierend ist, sind Herausforderungen zur Verbesserung des Expertenstatus sowie die damit verbundene soziale und materielle Anerkennung für den Fachpromotor bedeutend (Folkerts 2001).

Die Verfolgung von sowohl Planungs- als auch Entwicklungsaufgaben innerhalb eines zeitgebundenen Projektes mit operativen und dispositiven Aufgaben ist charakteristisch für Innovationssteams, die Veränderungen beziehungsweise Innovationen zum Ziel haben. Innovationsprozesse zeichnen sich durch Unsicherheiten sowie eine hohe Komplexität aus (Gemünden, Högl 1998). Aus diesem Grund ist es notwendig, personen-, team- und prozessbezogene Merkmale als Einfluss auf die Teamintelligenz und somit den Teamerfolg zu fokussieren. So weisen heterogene Teamzusammensetzungen zwar ein hohes Konfliktpotenzial auf, jedoch bestehen ein höheres Wissen und ein größerer Erfahrungsschatz als bei homogenen Teams (Stock-Homburg 2010).

Das Team und soziale Netzwerke

Dass soziale Netzwerke vorteilhaft für die Jobsuche oder Beförderung von Personen sein können, ist bekannt. Bisher fußen vor allem Untersuchungen auf dieser individuellen Ebene. Unterschätzt wird der positive Einfluss der teamexternen Kommunikation. Dies betrifft vor allem heterogene Teams, die über unterschiedliche Kontakte verfügen – im Gegensatz zu sehr homogenen Teams, die die Gefahr der Abschottung gegenüber teamexternen Personen bergen, wodurch teamexterne Kommunikation gemindert wird. Der Einbezug sozialer, intraorganisationaler Netzwerkbeziehungen und die Gewährleistung teamübergreifender Vernetzung begünstigt Teamintelligenz (Armbruster 2005). Dies betrifft unter anderem Innovationsprozess- und Umsetzungsbeschleunigung, Austauschsteigerung, die Lernbereitschaft, Impuls- und Inspirationserhöhung zur verbesserten Ideen- und Innovationsgenerierung sowie die Erweiterung eigener Wissens- und ganzheitlicher Denkmuster. Die Bedeutung sozialer Netzwerke steigt mit der Nutzung teamexterner und vor allem fachbereichsübergreifender Kommunikation auf sowohl vertikaler, als auch horizontaler und diagonaler Ebene.

Erfolgsfaktoren der innovativen Governance von Einzel-, Team- und Netzwerkintelligenz

Erfahrungen zeigen also immer dann eine positive Weiterentwicklung von Organisationen, wenn es einen innovativen Treiber im Team gibt und Teams mit Netzwerken verknüpft werden. Jedoch erweisen diese beiden Aspekte ohne organisatorische Unterstützung nur bedingt Gültigkeit. Organisationen verarbeiten Einflüsse systemspezifisch und unvorhersehbar und sind deshalb nur begrenzt beeinflussbar. Auch hierarchische Steuerung, anhand derer in vielen Unternehmen eine



Jessica Guth MSc ist Angestellte im Bereich Personal und Organisation der Volkswagen AG. Zuvor war sie im After Sales und in der Logistik tätig.

Foto: Privat

„**Unterschätzt wird der positive Einfluss der teamexternen Kommunikation. Dies betrifft vor allem heterogene Teams, die über unterschiedliche Kontakte verfügen – im Gegensatz zu sehr homogenen Teams, die die Gefahr der Abschottung gegenüber teamexternen Personen bergen, wodurch teamexterne Kommunikation gemindert wird.**“

Stichwörter**Selbstorganisation****Einzelintelligenz****Teamintelligenz****Netzwerkintelligenz**

Systemregulierung angestrebt wird, weist deshalb ihre Grenzen auf. Eine hohe Aufgabenstellungskomplexität, ein geringer Standardisierungs- und Formalisierungsgrad, wenige Hierarchieebenen sowie eine direkte und offene Kommunikation sind Maßnahmen, die zwar die Gestaltung und Führung von Innovationsprozessen begünstigen, jedoch oft im Gegensatz zu den Charakteristika von Großunternehmen stehen. Diese verfügen oft über einen hohen Bürokratisierungsgrad, Strukturdezentralisierung sowie Prozessformalisierung. Funktionale Abläufe, Bereichsegoismen, Kommunikations- und Hierarchiebarrieren sind zu überwindende Hindernisse. Aufgrund dessen besteht die Notwendigkeit der Nutzung von Gesetzesmäßigkeiten für ein selbstständiges Funktionieren. Um ein Gleichgewicht zwischen Unverbindlichkeit und Überregulierung zu schaffen, sind die folgenden ganzheitlichen Governance-Funktionen zu adaptieren:



Abb. 1: Rahmenbedingungen einer innovativen Governance (Malik 2013)

„ Innovative Governance ist somit die optimale Gestaltung von unternehmensfunktionsübergreifenden Innovationsprozessen durch die Rahmenbedingungen Strategie, Kultur, Struktur und Führung.

Vor allem bei risikobehafteten, unsicheren und komplexen Innovationsprozessen, die in allen Unternehmensbereichen vorzufinden sind, besteht der Versuch, sie zur Sicherstellung einer Regulierung zu institutionalisieren. Innovationsprozesse können nicht nur auf Technologieentwicklung basieren, da der Mensch das Kernelement von Innovationen ist. Deshalb ist es nicht ausreichend, lediglich Problemlösungen oder Neuerungen zu schaffen, sondern es besteht die Notwendigkeit einer organisatorischen Veränderung. Wissensgenerierung und -aufnahme sowie deren Verarbeitung in Lernprozessen sind wesentliche Elemente, die anhand einer konsequenten Involvierung aller unternehmerischen Funktionen in die Innovationsprozesse zur Förderung und Sicherstellung der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit umzusetzen sind (Hauschildt, Gemünden 2011). Innovative Governance ist somit die optimale Gestaltung von unternehmensfunktionsübergreifenden Innovationsprozessen durch die Rahmenbedingungen Strategie, Kultur, Struktur und Führung.

Strategische Aspekte

Die Unternehmensbelegschaft benötigt zur Sinnstiftung, Orientierung sowie Motivation strategische Ziele, deren Kommunikation transparent und verständlich sein muss. Erst auf diese Weise können emotionales Engagement und Identifikation erzeugt werden, die vor allem bei Großunternehmen nicht ausschließlich bereichsbezogen sind. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig, der das große Ganze fokussiert, nicht nur technologiegetrieben ist und nicht nur die Zielerreichung einzelner Bereiche anstrebt. Daher sind ein funktionierendes Ideenmanagement und Innovationsgremium essenziell. Häufig sind Innovationsthemen auf der untersten Hierarchieebene angesiedelt, und kurzfristige Innovationen werden eher umgesetzt als langfristige mit einer höheren Planungsunsicherheit; vielmehr ist jedoch ein geschäftsbereichsübergreifendes Gremium notwendig, das sich dem Thema Innovation auf oberster Ebene widmet und horizontale, vertikale und diagonale Kommunikation ermöglicht. Erst auf diese Weise wird die Generierung von Team- und Netzwerkintelligenz begünstigt.

Kulturelle Aspekte

Die Unternehmenskultur dient als Verhaltens- und Denkmuster der Unternehmensbelegschaft. Eine wertorientierte Umsetzungs-, Diskussions- und Fehlerkultur zwischen Individuen, Teammitgliedern, Abteilungen und Fachbereichen ist Voraussetzung für die Schaffung eines ganzheitlichen Bewusstseins. Eine von Glaubwürdigkeit und Vertrauen geprägte Unternehmenskultur ist insbesondere bei von Hindernissen geprägten Innovationsprojekten eine wichtige Grundlage zur Erzielung einer stabilisierenden Wirkung in den Teamentwicklungsphasen. Damit sich dynamische Organisationen verändernden Situationen anpassen, Veränderungen selbst herbeiführen können und Ganzheitlichkeit, Vernetzung, Komplexität und (Selbst-)Steuerung gewährleistet wird, ist systemisches Denken Voraussetzung. Denn erst durch die organisatorische Lernfähigkeit wird die ganzheitliche Lernbereitschaft und -fähigkeit begünstigt. Dies bezieht sich auf die Ebenen des individuellen Lernens, Lernen in Teams, der lernenden Organisation sowie Lernen im Netzwerk (Senge 2008). Es geht demnach nicht nur um Informationsaneignung, sondern um Bewusstseinsbildung und -erweiterung, damit Wissen so schnell wie möglich der jeweiligen Anforderung angepasst werden kann. Durch ganzheitliche Handlungsprozesse entwickelt sich eine systemische Haltung, die verschwendete Energie an unfertige Handlungen vermeidet, Wechselwirkungen erwägt, die permanente Überprüfung organisatorischer Grundannahmen vornimmt und die Anpassungsfähigkeit erhöht. Teams sind dann am Kreativsten, wenn eine Kultur entwickelt wird, die Fehler zulässt, in der nicht-finalisierte Ergebnisse präsentiert und höhere Führungsebenen zwecks beschleunigter Feedbackeinholung angesprochen werden können, ohne dass es zu negativen Konsequenzen für den Mitarbeiter führt. Eng gekoppelt hiermit sind auch Paradoxien der Teamarbeit wie die der Regression und Identität, weil Mitarbeiter entweder keine Möglichkeit einer freien Meinungsäußerung sehen oder nicht wissen, ob die Zielverfolgung für ihre Abteilung oder das Projekt vordergründig ist.

Als Positivbeispiel der Innovationsförderung dient Google Incorporated. Das Unternehmen hat zur Schaffung einer lernenden Organisation den Pinguin Award etabliert. Mitarbeiter können sich mit gescheiterten Projekten bewerben, damit Kollegen aus ihren Fehlern lernen. Der Austausch von Informationen wird auf horizontaler, vertikaler und diagonaler Ebene gefördert – im Gegensatz zu manchen traditionellen Unternehmen, in denen Führungskräfte ihre Macht durch Wissensvorsprung erlangen und Informationen unzureichend kommuniziert werden. Auch Projekterfolge werden allen Teammitgliedern zugesprochen. Um jeden Mitarbeiter aktiv einzubinden, wird die Vernetzung gefördert, so beispielsweise durch Thank God it's Friday-Treffen, in denen Mitarbeiter sich mit unternehmensrelevanten Fragen an das Management wenden können.



Bildungs- und Wissenschaftsmanagement

Eine Aufgabe mit Zukunft – Ein Studiengang mit modernem Profil

Bedarfsgerecht

Zertifikatsabschlüsse und MBA-Studium

Flexibel

in Studienorganisation, Umfang und Inhalten

Individuell

Lernen in kleinen Gruppen mit persönlicher Betreuung

Renommiert

International erfahrene Lehrkräfte mit ausgewiesener Expertise

Bewährt

Seit über 10 Jahren erfolgreich am Markt

Starten Sie eine berufsnahe und professionelle Weiterbildung an einem der bundesweit größten Zentren für universitäre Weiterbildung – dem C3L.

→ www.mba.uni-oldenburg.de



Strukturen werden auch anhand der Notwendigkeit veränderter Arbeitsumgebungen deutlich, nämlich einer hoch vernetzten, räumlich sowie zeitlich flexibilisierten Arbeitsorganisation.

Strukturelle Aspekte

Auch im Hinblick auf die optimale Strukturgestaltung ist der Wissenstransfer horizontal, vertikal und diagonal zu gestalten, um eine schnelle und effektive Wissensübertragung zu gewährleisten. Für ein geeignetes Netzwerkkonzept zwischen den Organisationsmitgliedern ist die Kommunizierbarkeit, Konsensfähigkeit sowie Integration in Organisationsstrukturen und -prozesse essenziell. Öffentliches Wissen wird durch organisationales Lernen geschaffen. Strukturen dürfen die Innovationsfähigkeit sowie Kreativität der Teammitglieder nicht einschränken. Teamarbeit ist kein Formverzicht, sondern ein Formwechsel. Die genannte hierarchische Steuerung versucht vor allem, vertikale Kommunikation zu regulieren, während horizontale und diagonale Kommunikation fälschlicherweise oftmals vernachlässigt werden. In der Regel besteht eine Abhängigkeit von Teams gegenüber der hierarchischen Rangordnung im Hinblick auf Ressourcenerbereitstellung und Entscheidungsfindung. Standardisierungen und organisatorische Hierarchien sind grundsätzlich nicht schlecht, jedoch sind Aufgaben- und Zielorientierung bei Gestaltung eines optimalen Informationsflusses umzusetzende Aspekte. Strukturen werden auch anhand der Notwendigkeit veränderter Arbeitsumgebungen deutlich, nämlich einer hoch vernetzten, räumlich sowie zeitlich flexibilisierten Arbeitsorganisation. Die Orientierung besteht im Hinblick auf individuelle Lebenskontexte und wird zu einer Steigerung der Effizienz, Effektivität sowie Innovationskraft führen. Aspekte der Nachhaltigkeit, Individualität und Hyperflexibilität betreffen den täglich gewählten Arbeitsort, Work-Life-Balance und die Ausweitung von Informations- und Kommunikationstechnologien wie Social Media-Anwendungen zur Vernetzung und Expertensuche (Bauer et al. 2012).

Die Volkswagen AG hat zur mittelfristigen Ideen- und Lösungsgenerierung im Hinblick auf Fahrzeugkonzepte sogenannte ConceptTeams entwickelt, die als Kreativitäts- und Fördermaßnahme für Mitarbeiter dienen. Die Dauer der Start-up-Simulation beträgt drei bis sechs Monate. Auf diese Weise soll der herkömmliche Innovationsprozess durch geschäftsübergreifende Arbeitsgruppen ergänzt werden. Vorteile betreffen den engen Teammitgliederaustausch unterschiedlich fachlicher Hintergründe, die Ergebnispräsentation vor dem Vorstand sowie das hohe Maß an Eigenverantwortung (Müller 2010).

Führungsaspekte

Da sich die Führung der drei genannten Funktionen Strategie, Kultur und Struktur bedient, nimmt sie einen besonderen Stellenwert ein und bezieht sich sowohl auf prozedurale, strukturelle als auch soziale Dimensionen. Sie legt die Rahmenbedingungen vor. Der Fokus sollte auf der dezentralen Selbststeuerung der Mitarbeiter liegen. Insbesondere in Innovationsteams führen diese aufgrund höherer Qualifikationen mehr dispositive Tätigkeiten aus, weshalb Selbstständigkeit einen immer höheren Anreiz aufweist. Weitere Aspekte betreffen den Aufbau einer Lernkultur, gemeinsame Zielvereinbarungen, Verantwortungsübergabe, Beobachtung sowie den Umgang mit Widerständen. Team Talk wird häufig unterschätzt, obwohl hierdurch die Teamdynamik kreiert wird, die wiederum Machtnutzung und Konflikte bedingt. Da Teams selbstreferentiell sind, stehen die Handlungen der Mitglieder mit sich selbst, ihren inneren Zuständen und den äußeren Rahmenbedingungen in Beziehung. Führungskräfte haben daher einen entscheidenden Einfluss auf funktionierende Wirkungsketten, die die Basis zur Umsetzung innovativer Ideen sind. Von der Führung wird die Überwindung von Machtbarrieren durch den Einsatz für die Teamziele erwartet. Weitere Aspekte betreffen unter anderem intelligente Teamzusammensetzungen, den Einbezug von Mitarbeitern in Unternehmens- und Entscheidungsprozesse, die Begleitung von Teamentwicklungsphasen, die Stärkung der teaminternen Beziehungsebene, das Schaffen von (zeitlichen) Kreativitätsfreiräumen, das Zulassen von Innovationen und die Unter-



Die Führung muss keine Lösungen bieten, sondern Selbstorganisation kompetent gestalten und unterstützen.

stützung von Netzwerkhandeln. Bezug nehmend auf die aufgeführten Innovationsbarrieren bedeutet dies, dass die Führung neben der Rolle des Machtpromotors auch die Überwindung von Beziehungs- und Prozessbarrieren entscheidend beeinflusst. Die Führung muss keine Lösungen bieten, sondern Selbstorganisation kompetent gestalten und unterstützen – durch das Vorleben und die Kommunikation von Werten und Verhaltensregeln, Verständnis, Transparenz und Involvement.

Fazit

Eine wichtige Voraussetzung zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen sind Innovationen. Die Bedeutung der innovativen Governance hat aufgrund komplexer Leistungserstellungsprozesse sowie der Korrelationen der Wertschöpfungskettenprozesse und -strukturen an Bedeutung gewonnen. Zur erfolgreichen Gestaltung einer innovativen Governance von Einzel-, Team- und Netzwerkintelligenz ist eine ganzheitlich innovationsprozessorientierte Ausrichtung der Rahmenbedingungen Kultur, Struktur, Strategie und Führung Voraussetzung. Dies bedeutet nicht, dass das Problem der oftmals vorzufindenden Bereichsgrenzen und fehlenden Ganzheitlichkeit leichtfertig in der Unternehmenshierarchie nach oben delegiert werden kann, sondern dass erfolgreiche Unternehmensentwicklung konsequent von der Individual- über die Teamintelligenz zur Schaffung selbstorganisierender Netzwerke führt.

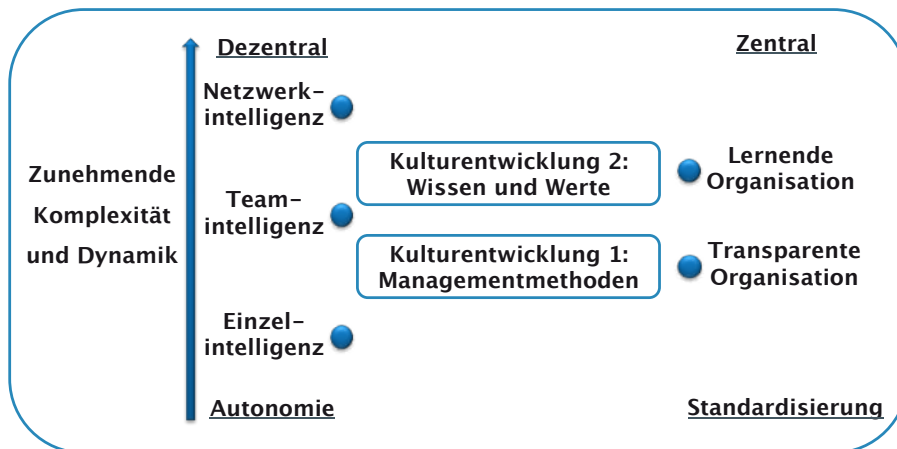


Abb. 2: Entwicklung einer Next Practice-Governance (Kruse 2013)

Die Kultur verändert sich fundamental durch den Übergang von der Einzel- zur Teamintelligenz. Anstatt schneller Einzelentscheidungen existieren auf dieser Ebene konsensorientierte Gruppenprozesse, Teamentwicklung und Coaching. Da mit der Teamintelligenz sowohl die Prozessgeschwindigkeit als auch Flexibilität vermindert werden, ist Netzwerkintelligenz essenziell. Durch diese flexible, partizipative und lernende Organisation kann wiederum der innovative Einzelne zur Wissensteilung sowie aktiven Beteiligung an der Teamarbeit motiviert werden.

Literatur:

- Armbruster, H., Sozialstrukturen in Innovationsteams: Analyse sozialer Netzwerke, Wiesbaden 2005.
- Bauer, Wilhelm et al., Arbeitswelten 4.0: Wie wir morgen arbeiten und leben, Stuttgart 2012.
- Folkerts, L., Promotoren in Innovationsprozessen: Empirische Untersuchung zur personellen Dynamik, Wiesbaden 2001.
- Gemünden, H. G., Högl, M., Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 68, Nr. 3, 1998, S. 277-301.
- Hauschildt, J., Gemünden, H. G., Dimensionen der Innovation, in: Albers, S., Gassmann, O. (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 21-38.
- Kruse, P., next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität: Veränderung durch Vernetzung, 7. Aufl., Offenbach 2013.
- Malik, F., Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2013.
- Müller, J., Öffnung des Innovationsprozesses: Erfahrungen bei Volkswagen, in: Ili, Serhan (Hrsg.), Open Innovation umsetzen: Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur, Düsseldorf 2010, S. 147-176.
- Senge, P. M. et al., Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 2008.
- Stock-Hornburg, R., Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden 2010.

Kontakt:

Jessica Guth
Volkswagen AG
Berliner Ring 2
38436 Wolfsburg
Tel.: +49 5361 9 122 742
E-Mail: jessica.guth@volkswagen.de