

„Mit beiden Händen“ führen

Innovation und Veränderung in Unternehmen gehen mit einer Vielzahl von Spannungen einher. Dieser Herausforderung begegnen Führungskräfte erfolgreich mit flexibler, situationsangepasster Führung.

Führungskräfte in innovativen Unternehmen ebenso wie Führungskräfte in Firmen, die in sich rasch verändernden Umwelten agieren, stehen vor besonderen Herausforderungen: Sie müssen nicht nur ihr Tagesgeschäft meistern, sondern auch gezielt Innovationen und Veränderungen vorantreiben. Daraus resultieren häufig Spannungsfelder in der Arbeit von Führungskräften und ihren Teams. Beispielsweise ist es für Innovation und Veränderung notwendig, kontinuierlich Neues zu lernen bei gleichzeitiger Forderung nach starken Leistungen. Auch die Generierung neuer Ideen, welche ein hohes Maß an Kreativität verlangt, und die systematische und effiziente Umsetzung der Ideen stellen teilweise widersprüchliche Anforderungen. Weitere Spannungen ergeben sich im Umgang mit Autonomie vs. Kontrolle, Flexibilität vs. Effizienz oder Zukunfts- vs. Vergangenheitsorientierung.

Führen mit beiden Händen: Das verbirgt sich hinter dem Begriff

Erfolgreiche Führungskräfte müssen diese Spannungen bewusst wahrnehmen und das Verhalten ihrer Teams entsprechend des Innovations- bzw. Veränderungsprozesses steuern. So ist es in der Ideenentwicklungsphase wichtig, den Mitarbeitern Freiräume zu gewähren, kritisches Denken und Kreativität anzuregen, sie zu ermutigen, Risiken einzugehen und mit Fehlern tolerant umzugehen. In der Umsetzungsphase des Innovationsprozesses muss hingegen der Fokus auf effizienter Umsetzung, Präzision und gemeinsamer Regelbefolgung liegen.

Diese Art der Führung ist als „Ambidextre Führung“ bekannt geworden, zu Deutsch „beidhändige Führung“ oder auch „Führen mit beiden Händen“ (z.B. Rosing et al., 2011). Folgende Verhaltensweisen einer Führungskraft sind damit gemeint:

- Öffnendes Verhalten zur Förderung von Exploration / Kreativität (z.B. Raum für eigene Ideen geben, Autonomie gewähren, Risiken und Fehler zulassen und positiv bewerten). Diese Verhaltensweisen führen zu mehr Variabilität im Verhalten der Mitarbeiter.
- Schließendes Verhalten zur Förderung der Exploitation / Umsetzung von Ideen (z.B. Routinen etablieren, Fehler vermeiden). Diese Verhaltensweisen führen zu mehr Konformität im Verhalten der Mitarbeiter.
- Die Flexibilität zwischen den beiden Verhaltensweisen zu wechseln, je nach dem, was die Situation und Phase erfordert.

Führen mit beiden Händen: Was die Führungskraft dafür braucht.

Führen mit beiden Händen verlangt den Führungskräften einiges ab. Sie müssen in der Lage sein, mit Widersprüchen umgehen zu können, Multitasking zu betreiben und ständig ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu erweitern.

Wichtige Fähigkeiten und Eigenschaften der Führungskräfte sind daher die kognitive Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität, d.h. das Vermögen, sich mit Widersprüchen und Spannungen auseinander zu setzen, diese anzunehmen und neue Möglichkeiten daraus zu entwickeln. Gleichzeitig bedarf es eines hohen Maßes an Zuversicht: die innere Stärke, Risiken einzugehen und unter Unsicherheit zu agieren ohne ängstlich oder ablehnend zu sein. Ein bewusster Umgang mit Konflikten ist notwendig, um aus gegensätzlichen Meinungen kreative Lösungen zu entwickeln. Von entscheidender Bedeutung ist gute Kommunikation: Die Mitarbeiter müssen verstehen, wie die Führungskraft denkt und entscheidet, sie sollten effektiv eingebunden werden um in dem Wechselspiel der Phasen und Anforderungen mitgehen zu können und sind darauf angewiesen, dass die Führungskraft auch sensibel auf ihre Erwartungen, Befürchtungen und Sichtweisen eingeht (Smith & Lewis, 2012).

Führen mit beiden Händen lernen

Die Beantwortung folgender Fragen ist der erste Schritt zur „Beidhändigkeit“:

- Welche Spannungen und Widersprüche sind in meinem Führungsumfeld besonders dominant? In welchen Phasen sind welche Aspekte besonders wichtig und förderlich? Sammeln Sie möglichst konkrete Beispiele!
- Was bedeutet es für mich konkret, mit beiden Händen zu führen? Wann ist mir das bereits besonders gut gelungen?
- Welche der notwendigen Fertigkeiten fehlen mir noch? Wie können Mitglieder meines Teams mich dabei ggf. unterstützen?

Schlüsselliteratur

- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828. DOI: 10.1287/orsc.1090.0427
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- Smith, W., K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 227-231. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2012.01435



Dr. Jennifer L. Sparr

beschäftigt sich an der Technischen Universität München mit dem Thema Führung in Innovations- und Veränderungsprozessen und kooperiert mit interessierten Unternehmen.