



Wie Sie als Führungskraft Kreativität und Innovation in Ihrem Team fördern können

Kreativität und Innovation sind überall gefragt. Hier finden Sie praktische Ansätze und Methoden, wie Sie als Führungskraft die Innovationskraft Ihres Teams fördern können.

Kreativität und Innovation sind wichtige Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen. Viele Studien weisen darauf hin, dass kreative und innovative Leistungen positiv mit der Arbeitsleistung von Mitarbeitern und mit dem Erfolg von Unternehmen zusammenhängen [1]. Über alle Branchen hinweg wird daher von Führungskräften erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter und Teams zur Innovation befähigen.

In diesem Beitrag geben wir wissenschaftlich fundierte Antworten auf die Frage, wie Sie als Führungskraft die Innovationsfähigkeit in Ihrem Team steigern können. Damit richtet sich dieser Artikel insbesondere an Führungskräfte von bestehenden (Projekt-)Teams und Abteilungen, die alltägliches Innovationsverhalten fördern wollen (z. B. neue, effiziente Arbeitsweisen, Optimierung von Prozessen, Entwicklung neuer Lösungen für Kunden).

Kreativität & Innovation

Die Begriffe Kreativität und Innovation werden sowohl in der Praxis als auch in der Forschung oft synonym verwendet. Tatsächlich kann man aber zwischen diesen beiden Begriffen klar unterscheiden:

Kreativität beschreibt das Generieren neuer Ideen. Der Begriff Innovation dagegen meint das Ausführen oder Implementieren neuer Ideen. Insgesamt umfasst Innovation damit a) die Identifikation eines Problems, b) die Entwicklung und Ausarbeitung neuer Ideen und c) deren praktische Umsetzung [2]. Oder kurz in den Worten von Theodore Levitt (Harvard Business School):

*“Creativity is thinking up new things.
Innovation is doing new things.”
(Theodore Levitt)*

Beide Teilprozesse sind gleichermaßen wichtig – der gesamte Innovationsprozess ist nur vollständig, wenn neue Ideen entwickelt (Kreativität) und auch umgesetzt werden (Innovation). Obwohl beide Konzepte eng verbunden sind, bilden sie oft auch ein Paradoxon, da sie teilweise einander widersprüchliche Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern erfordern [3].

In diesem Artikel werden beide Konzepte beleuchtet und Praxis-Tipps bereitgestellt, wie Sie als Führungskraft sowohl die Kreativität als auch die Innovationsstärke in Ihren Teams fördern können.

Die Einflüsse gegebener Faktoren

Die Innovationskraft eines Teams hängt von vielen Faktoren ab. Manche Faktoren sind als ‚gegeben‘ zu betrachten. Sie sollten von Führungskräften erkannt und, sofern machbar, systematisch optimiert werden.

Individuelle Kreativität der Teammitglieder

Die Kreativität eines Teams ergibt sich aus der individuellen Kreativität der einzelnen Teammitglieder. Bei stark voneinander abhängigen Aufgaben ist es förderlich, wenn alle Teammitglieder über ein gewisses Mindestmaß an Kreativität verfügen. Bei voneinander unabhängigen Aufgaben genügt ein kreatives Teammitglied, um die Kreativität des gesamten Teams zu steigern [4]. Weitere Studien weisen darauf hin, dass die Kreativität einzelner Mitglieder im Teamkontext systematisch weiterentwickelt werden kann [5].

Lebensdauer und Größe von Teams

Weit verbreitet ist die Annahme, dass neu zusammengesetzte Teams mehr Innovation hervorbringen. Tatsächlich aber ließ sich bisher kein Zusammenhang zwischen der Dauer der durchschnittlichen Teamzugehörigkeit der Mitglieder und der Innovationskraft ihres Teams nachweisen. Auch die Teamgröße hat keinen bedeutsamen Einfluss auf die Innovationsleistung von Teams [6].

Diversität in Teams

Ein weiterer, oft betonter Erfolgsfaktor für Kreativität und Innovation ist Diversität. Viele Studien finden, im Durchschnitt betrachtet, jedoch nur einen geringen Einfluss von, zum Beispiel demografischer und fachlicher, Diversität auf die Teamkreativität [6, 7]. Für kulturelle Diversität gilt, dass zwischen oberflächlicher Diversität (z. B. sichtbare Ethnie) und tiefgreifender Diversität (z. B. individuelle Werte und Weltanschauungen) unterschieden wird. Lediglich letztere zeigt einen positiven Zusammenhang mit Kreativität und Innovation im Team. Dieser Effekt ist stärker bei Teams, die an komplexen, stark untereinander abhängigen Aufgaben arbeiten und gemeinsam lokalisiert sind [8].

Die bisher genannten Faktoren lassen sich durch Führungskräfte nur geringfügig beeinflussen, zum Beispiel bei Neueinstellungen oder beim Zusammenstellen neuer Arbeitsgruppen. Und die Stärke der von ihnen ausgehenden Wirkungen auf die Kreativität und Innovationskraft von Teams ist eher als gering einzustufen. Viel größere Effekte haben andere Faktoren, auf die Sie als Führungskraft auch unmittelbar einwirken können. Diese besprechen wir im Folgenden.

Wie können Sie als Führungskraft Kreativität und Innovation fördern?

Um Sie als Führungskraft dabei zu unterstützen, Kreativität und Innovation zu fördern, haben wir aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zusammengestellt, die Sie bei der Aufgabenstellung und Zielformulierung unterstützen und Ihnen dabei helfen, Ihr Kommunikations- und Führungsverhalten zu optimieren.

1. Aufgaben und Ziele

Setzen Sie gemeinsame Team-Ziele mit allen Team-Mitgliedern!

Wie sollten die Aufgaben und Ziele eines Teams strukturiert sein, sodass es möglichst kreativ und innovativ arbeiten kann? Entscheidend sind hier eine hohe **Aufgaben-Abhängigkeit** (Teammitglieder sind aufeinander angewiesen, ihre Aufgaben effektiv zu bearbeiten) und hohe **Ziel-Abhängigkeit** (Teammitglieder können ihre Ziele nur erreichen, wenn andere dies auch tun). Beide Faktoren stimulieren Interaktion und Kooperation im Team, was mit verbesserter Kreativität und Innovation im Team einhergeht [6, 7].

Ihr Fokus als Führungskraft sollte demnach darauf liegen, die Aufgaben- und Ziel-Abhängigkeit zu steigern. Formulieren Sie mit Ihrem Team auch gemeinsame Team-Ziele, was ebenfalls die Interaktion zwischen den Teammitgliedern verstärkt. Außerdem ist es förderlich Feedback auf Teamebene zu geben und Leistungs-Evaluationen (z. B. Jahresfeedback) an den Teamzielen auszurichten. Eine in der Praxis verwendete Methode, diese Erkenntnisse umzusetzen ist die sog. OKR-Methode (siehe Box: Praxis Tipp 1).

Praxis-Tipp 1 | Aufgaben und Ziele

Objectives und Key Results (OKR-Methode)

Ziel – OKR ist eine agile Methode zur effektiven Aufstellung und Umsetzung von Team-Zielen.

Vorgehen – Sie stellen gemeinsam mit ihrem Team eine Vision (langfristige Ziele) und Objectives (kurzfristige Ziele) auf. Um die konkrete Umsetzung und Erreichung der Objectives sichtbar und messbar zu machen, werden quantitative Key Results definiert und regelmäßig im Team evaluiert.

Mehr Information:

<https://digitalneuordnung.de/blog/okr-methode/>

2. Kommunikation

Unterstützen Sie die externe und interne Kommunikation Ihres Teams!

Wie so oft, gilt auch in Bezug auf Kreativität und Innovation, dass Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Die Team-interne und -externe Kommunikation zeigen von allen hier aufgeführten Ansätzen die stärksten Effekte [7]. Insbesondere die **externe Kommunikation** mit Personen außerhalb des Teams fördert Innovation in Organisationen. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Ihre Teammitglieder genügend Freiräume haben, sich mit anderen Personen aus der Organisation auszutauschen. Schaffen Sie, wenn möglich, Strukturen, in denen dies möglich ist (siehe Box: Praxis-Tipp 2).

Die **interne Kommunikation** und die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams fördern ebenfalls sehr stark Kreativität und Innovation [6, 7]. Gerade das Teilen und Integrieren verschiedener Informationen und Perspektiven sowie auch die Team-Reflexivität sind für Team-Innovation förderlich [6]. **Team-Reflexivität** ist das Ausmaß, in dem ein Team eigene Ziele, Strategien und Prozesse hinterfragt, diskutiert und optimiert. Organisieren Sie Team-Meetings, die Raum für diese Art von Abstimmungs- und Reflexionsprozesse geben, um dieses Verhalten in Ihrem Team zu fördern.

Praxis-Tipp 2 | Kommunikation

Methode: Working-out-loud

Hier treffen sich ca. 4-5 Personen regelmäßig in abteilungsübergreifenden Lern-Zirkeln. Ziel ist es, sich strukturiert über die jeweilige Arbeit und individuelle Lernziele der Beteiligten auszutauschen. Die Methode kann durch einen Coach unterstützt oder frei durch die Beteiligten gestaltet werden.

Mehr Information: www.workingoutloud.com
Zur Umsetzung des Tipps müssen Sie sich ggf. mit anderen Führungskräften zusammenschließen.

3. Führung

Agieren Sie als Vorbild und befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden!

Zahlreiche Studien kommen außerdem zu der Erkenntnis, dass Führungskräfte Kreativität und Innovation mit ihrem Führungsverhalten beeinflussen [7, 9]. Doch welches Führungsverhalten kann Kreativität und Innovationskraft konkret steigern?

Laut den Ergebnissen einer umfassenden Meta-Analyse, in der 13 verschiedene Führungsstile betrachtet wurden, gibt es spezifische Führungsstile, die in besonderem Maße die Kreativität fördern [9], indem Führungskräfte zum Beispiel als Vorbild agieren, die Autonomie ihres Teams fördern und sich ermutigend und ehrlich verhalten (engl. *authentic, entrepreneurial leadership*) [6].

Innovation fördern Sie, indem Sie weniger wie eine Führungskraft im klassischen Sinne auftreten, sondern eher als „Facilitator“ handeln und Ihre Mitarbeitenden gezielt unterstützen und befähigen (engl. *supportive, empowering & servant leadership*) [1]. Übermäßige Kontrolle dagegen hemmt Innovation.

Praxis-Tipp 3 | Führung

Führungsverhalten für Kreativität

- Vorbildfunktion: Teilen Sie eigene kreative Ideen
- Autonomie: Schaffen Sie Freiräume für neue Ideen und individuelle Arbeitsgestaltung
- Ermutigen Sie Ihr Team den Status-quo zu hinterfragen und zu experimentieren
- Loben Sie Ihr Team für kreative Einfälle
- Geben Sie ehrliches Feedback

Führungsverhalten für Innovation

- Veranstalten Sie Workshops, um Ideen und deren Umsetzung zu fördern
- Nutzen Sie Methoden, wie z.B. engl. *brain writing, design thinking*.
- Fördern Sie Lernen und Weiterentwicklung
- Zeigen Sie Unterstützung für Innovation
- Vermeiden Sie Kontrollverhalten

Fazit

Um gesellschaftlichen und technologischen Fortschritt zu erzielen, haben Kreativität und Innovation seit jeher eine hohe Relevanz. Doch auch im Kleinen sind kreative Ideen und innovative Lösungen in allen Organisationen essentiell, um erfolgreich zu sein.

Die wissenschaftliche Arbeits- und Organisationspsychologie befasst seit vielen Jahrzehnten mit Faktoren und Prozessen, die Kreativität und Innovationskraft in Teams und Organisationen erhöhen. Auf solide wissenschaftlich überprüfte Einflussfaktoren wurde in diesem Text eingegangen, dazu zählen eine hohe Aufgaben- und Ziel-Abhängigkeit, verschiedene Techniken der internen und externen Kommunikation und verschiedene Führungsstile, die Kreativität und Innovation tatsächlich fördern.

Glossar

Innovation: Unter Innovation versteht man das Ergebnis und den Prozess, in dem neue Ideen entwickelt und umgesetzt werden. Innovation beschreibt damit den gesamten Innovationsprozess: die Identifikation eines Problems oder einer Chance für Weiterentwicklung, die Entwicklung und Ausarbeitung neuer Ideen zur Lösung des Problems bzw. Entwicklung der Chance und deren praktische Umsetzung.

Kreativität: Kreativität beschreibt das Generieren von neuen Ideen (in Abgrenzung zu Innovation). In der Psychologie versteht man unter Kreativität die Fähigkeit einer Person oder einer Gruppe) neue Inhalte und Leistungen zu produzieren.

Zusammenhang: Das Wort Zusammenhang beschreibt in diesem Artikel eine statistische Korrelation zwischen zwei Konstrukten (z.B. Führungsverhalten und Innovation). Wenn ein positiver Zusammenhang besteht kann eine „je mehr..., desto mehr...“ bzw. „je ausgeprägter..., desto mehr...“ Aussage gebildet werden. Bei einem negativen Zusammenhang heißt es „je mehr..., desto weniger...“.

Literatur

- [1] Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>
- [2] Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- [3] Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- [4] Yuan, Y., Humphrey, S. E., & van Knippenberg, D. (2022). From individual creativity to team creativity: A meta-analytic test of task moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
<https://doi.org/10.1111/joop.12380>
- [5] Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
<https://doi.org/10.1037/a0018556>
- [6] Byron, K., Keem, S., Darden, T., Shalley, C. E., & Zhou, J. (2022). Building blocks of idea generation and implementation in teams: A Meta-Analysis of team design and team creativity and innovation. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12501>
- [7] Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- [8] Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 693-708.
<https://doi.org/10.1002/job.2362>
- [9] Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

Autorin

Caroline Slupina, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Ramdlon – Pixabay.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Slupina, C. (2023). Wie Sie Kreativität und Innovation in Ihrem Team fördern können. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (42). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

