

Das Potential persönlicher Differenzen nutzen

Perspektivengespräch des House of Pharma & Healthcare thematisierte den Zusammenhang von Innovation und Führung

Zwei Sprichwörter sind uns besonders präsent, wenn von Beziehungen zwischen Menschen die Rede ist. „Gleich und gleich gesellt sich gern“ behauptet das eine, „Gegensätze ziehen sich an“ widerspricht ihm das andere. Wissenschaftlich bewiesen sei jedoch nur das erste, erklärte Prof. Rolf van Dick beim zweiten Perspektivengespräch des House of Pharma & Healthcare. Dort stellte der wissenschaftliche Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) der Goethe-Universität die Ergebnisse seiner empirischen Erhebungen zum Leader-Membership-Exchange (LMX) in großen Unternehmen und Organisationen vor. Sie belegen, dass Führungskräfte unbewusst dazu neigen, Teammitglieder zu bevorzugen, die ihnen selbst ähnlich sind. Damit verringern sie jedoch das Produktivitätspotential ihres Teams.

Fünf Dimensionen braucht jedes Team

Denn ein Team gewinnt seine Produktivität oft gerade aus der Ver-

chiedenheit der Persönlichkeiten, die ihm angehören. In der sozialpsychologischen Forschung hat sich für die Erfassung dieser Verschiedenheit das Big-5-Modell etabliert: Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen sind demnach die fünf wesentlichen Dimensionen, in denen sich die Persönlichkeit eines Menschen beschreiben lässt. „Wir haben alle unsere Stärken und Schwächen und jede dieser Dimensionen hat ihre Berechtigung“, betonte van Dick. Neurotizismus zum Beispiel höre sich negativ an, habe aber aus gutem Grund evolutionär überlebt. Einst sei es sinnvoller gewesen „auf Säbelzahntiger zu achten, statt sich auf Gänseblümchen zu konzentrieren“, sagte van Dick, „und wer heute etwas neurotischer ist, wird die anderen Teammitglieder zum Beispiel rechtzeitig an die Deadline erinnern“. Offenheit für Erfahrungen andererseits sei in Kreativ- und Marketingabteilungen nicht hoch genug einzuschätzen, im Kontrollraum von Atom-

kraftwerken aber eher fehl am Platz. „Es gibt also per se keine gute oder schlechte Persönlichkeit – zum Glück sind wir alle verschieden.“

Dass Führungskräfte dieses Glück selten zu nutzen wissen, zeigen jedoch die Ergebnisse zweier Studien, die van Dick mit Forschern aus Shanghai, Zürich, Michigan und Iowa durchführte. Wer ihnen ähnlich ist, dem schenken sie schnell Vertrauen und nehmen ihn in ihre „in-group“ auf. Andere Persönlichkeitstypen im Team erhalten dagegen weniger Aufmerksamkeit und Privilegien. Dieses Führungsverhalten kann ganze Forschungsteams lähmen und deren normativ erwarteten Ertrag, nämlich Innovation, erheblich schmälern. Denn die Kreativität mancher ihrer Mitglieder wird eher bestraft als gefördert.

Mit zweierlei Maß gemessene Kreativität

Kreativität, so schilderte van Dick diesen Vorgang, beginnt mit dem Sammeln von Gedanken und der Generierung von Ideen. Wie aber

reagiert eine Führungskraft, wenn sie einen Mitarbeiter am Schreibtisch sitzen und Ideen generieren sieht? „Der denkt gerade nach, da kommt bestimmt was bei raus“ werde wohl die Reaktion im Fall einer guten LMX-Beziehung sein. „Der träumt schon wieder rum, statt vernünftig zu arbeiten“ im Fall einer schlechten. Ähnlich unterschiedlich werde das Bemühen von Mitarbeitern, neue Lösungen zu finden, auf den weiteren Stufen der Innovation wahrgenommen. Jede neue Idee will diskutiert und beworben sein, um Unterstützung für ihre experimentelle Erprobung zu gewinnen. „Prima, dass er sich mit den Kollegen abstimmt, ich bin gespannt, was sich daraus ergibt!“ – „Jetzt schafft der nicht nur wieder nichts, sondern hält auch noch die anderen von der Arbeit ab!“ mögen hierbei die unterschiedlichen Urteile lauten. Wenn es schließlich darum gehe, eine Innovation umzusetzen, deren Implementierung aber fehlschlage („die meisten Innovationen funktionieren zunächst einmal nicht“), dann könnten die Kommentare

entweder lauten „Schwamm drüber, beim nächsten Mal klappt es bestimmt“ oder „Hätt’ ich mir doch denken können, schon wieder ein Projekt in den Sand gesetzt“.

Beide Mitarbeiter, so betonte Prof. van Dick, tun genau das Gleiche: „Beide riskieren etwas und versuchen, etwas Neues zu entwickeln. Aber der eine wird als positiver Mitarbeiter der Gruppe gewertet, der andere als deviantes Mitglied. Die Leistung des einen wird positiv beurteilt, auch wenn er scheitert, die des anderen nicht, wie sehr er sich auch anstrengen mag.“ Ein Mittel, um solche Effekte zu verhindern, ist die Einführung möglichst objektiver Leistungsbeurteilungen, sei es anhand messbarer Kriterien und/oder der Einschätzung durch mehrere Personen. Wenn sich eine Führungskraft dieser Ungleichbehandlung aber nicht bewusst wird und sie nicht korrigiert, schadet sie der Innovationskraft ihres Teams – und langfristig der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

Joachim Pietzsch

In Liebe zu Sammlungen vereint

Gründung eines Arbeitskreises zu den wissenschaftlichen Sammlungen an der Goethe-Universität

Ein Teilnehmer berichtet von physikalischen Geräten, mit denen spätere Nobelpreisträger wie der Quantenphysiker Otto Stern ihre Experimente durchführten; eine Diskussionspartnerin zählt alle möglichen Objektarten auf: von Eisverpackungen bis zu Buchillustrationen aus dem 18. Jahrhundert, die die Edda-Saga darstellen; eine andere spricht über rezente Pflanzenpräparate und ihre Bedeutung für die Rekonstruktion (ur)geschichtlicher Lebensweisen. Dies sind nur einige splitterhafte Auszüge aus Gesprächen, die Anfang dieses Sommers in den Räumen der Goethe-Universität geführt wurden.

Auf Initiative von Judith Blume, Dr. Vera Hierholzer und Dr. Lisa Regazzoni, die seit 2010 mit Studierenden in der Studiengruppe „sammeln, ordnen, darstellen“ an dem Thema „Wissenschaftliches Sammeln“ arbeiten, haben sich die Verantwortlichen für die über vierzig Sammlungen an unserer Universität zusammengefunden und einen Arbeitskreis gegründet. Die an verschiedenen Fachbereichen verteilten Objektbestände bilden in zahlreichen Disziplinen eine unabdingbare Grundlage für Lehre und Forschung. Der Arbeitskreis zielt insbesondere darauf ab, die Sammlungsbetreuerinnen und -betreuer über die Fächergrenzen in einen dauerhaften Austausch zu gemeinsamen Anliegen und Fragen zu bringen. Damit knüpft er an die ersten Ansätze zu einer Vernetzung der Bestände an, die durch die von der Studiengruppe „sammeln, ordnen, darstellen“ aufgebaute Online-Plattform (<http://sammlungen.uni-frankfurt.de>) und vor allem durch die Jubiläumsausstellung „Ich sehe wunderbare Dinge. 100 Jahre Sammlungen der Goethe-Universität“ im MUSEUM GIERSCH geschaffen wurden.

Der Arbeitskreis möchte innerhalb der Universität, aber auch über diese hinaus für die Unentbehrlichkeit der vielfältigen Sammlungsbestände, aber auch für die damit einhergehende Verpflichtung sensibilisieren, das Potential dieses

dinglichen Reservoirs angemessen auszuschöpfen. Voraussetzung dafür ist die in vielen Sammlungen dringend nötige Verbesserung der konservatorischen Bedingungen, eine nachhaltige Pflege der Bestände und vor allem ihre Erschließung, die mittelfristig mit einer umfassenden Digitalisierung und (Online-) Bereitstellung der Bestände einhergehen sollte. Darüber hinaus zielt der Arbeitskreis auch auf die notwendige konzeptionelle Weiterentwicklung durch die Einführung neuartiger, ggf. interdisziplinärer Lehrformate und Präsentationsformen wie Ausstellungen.

Mit diesen Zielen, mit denen sich der Arbeitskreis im Rahmen von regelmäßigen Treffen, Workshops und öffentlichen Veranstaltungen auseinandersetzt, schließt er an die Forderungen und Empfehlungen des Wissenschaftsrats von 2011 an. Er versteht sich zudem auch als Interessenvertretung, die die Anliegen der Sammlungen bündelt, gemeinsame Problemlösungsstrategien entwickelt und diese gegenüber den verschiedenen Gremien in der Hochschule artikuliert. Ein erstes Ergebnis der Vernetzung ist ein gemeinsamer Antrag unterschiedlicher Sammlungen im Rahmen einer Förder-Ausschreibung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

Ein sechsköpfiges Sprechergremium, bestehend aus Judith Blume, Dr. Mathias Jehn, Dr. Vera Hierholzer, Prof.



Jugendkulturarchiv. Foto: Tom Stern

Dr. Katharina Neumann, Prof. Dr. Peter Prinz-Grimm und Dr. Lisa Regazzoni, koordiniert die gemeinsame Arbeit und vertritt die Bedürfnisse und Desiderata der Sammlungsverantwortlichen. Denn ohne Eisdosen, physikalische Instrumente, Fossilien und andere viele Millionen von Objekten bestünde die Goethe-Universität lediglich auf dem Papier.

Lisa Regazzoni

Interessierte können die Sprecherinnen und Sprecher unter der folgenden Adresse anschreiben: sammlungen@uni-frankfurt.de