

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

9,50 EURO

3 MAI / JUNI 2011

www.personal-manager.at



Emotionen haben ihre eigene Logik

Gefühle am Arbeitsplatz
und wie man mit ihnen umgeht

Innovationen werden durch Menschen gemacht
Im Gespräch mit Jens-Uwe Meyer, Kreativitätsexperte

Burn-out
Wie man ihn erkennt und verhindert

Professional Profiling
So optimieren Sie Personalauswahl und -entwicklung



ISSN 1612-2836
Verlagsort 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M



Foto: Meyer

Jens-Uwe Meyer ist Experte, wenn es darum geht, Kreativität in Unternehmen zu verankern. Er hat zahlreiche Unternehmen in strategischer Ideenentwicklung und beim Aufbau einer Innovationskultur beraten, ist Autor von sechs Büchern sowie vielen Fachartikeln zum Thema und hat Europas ersten Lehrauftrag für Corporate Creativity. So ungewöhnlich wie seine Denkweise ist auch sein Lebenslauf. Er war Polizeikommissar in Hamburg, später Studioleiter für ProSieben in Jerusalem und Washington, sammelte Managementenerfahrung als Chefredakteur der Jugendwelle MDR JUMP und als Programmdirektor beim privaten Radiosender Antenne Thüringen.

„Kreativität ist gerade im Personalbereich gefragt“

Interview: Wilfried Dorsch

Herr Meyer, Künstler arbeiten kreativ, Journalisten, Werbetexter und Architekten ebenso. Müssen nur Kreative kreativ sein?

Nein. Natürlich leben in der sogenannten Kreativbranche Menschen von ihrer Kreativität. Genau dieser Begriff der „Kreativbranche“ täuscht aber darüber hinweg, dass auch in anderen Bereichen Kreativität von enormer Bedeutung ist. Sobald Sie etwas neu machen wollen, müssen Sie kreativ werden. Sobald Sie Dinge hinterfragen und neue Wege beschreiten wollen, müssen Sie kreativ werden, egal in welchem Bereich. Geschäftsführung, Personal, Controlling, ja selbst in der Buchhaltung ist Kreativität mitunter vonnöten. Allerdings dort weniger, um kreative Buchhaltung zu betreiben, sondern eher, um Abläufe zu optimieren und beispielsweise Ideen zu entwickeln, um die Bürokratie zu entschlacken.

In einer Studie haben Sie 26 der weltweit innovativsten Unternehmen untersucht. Darunter waren Apple, Google, Volkswagen, Microsoft, McDonald's und auch die indische Tata Group. Was zeichnet diese Unternehmen aus?

Viele Unternehmen glauben, dass sich Innovation am besten durch klare Abläufe und präzise Prozesse steuern lässt. Die Unternehmen, die wir untersuchten, haben jedoch erkannt, dass das nur ein kleiner Teil der Wahrheit ist. Innovation wird von Menschen gemacht. Entsprechend haben diese Unternehmen eine Kultur aufgebaut, die Innovation möglich macht. Für sie ist Innovation nicht etwas, was irgendeine Abteilung macht, sondern es betrifft das ganze Unternehmen. Bei Google wird beispielsweise darauf geachtet, besonders neugierige Mitarbeiter mit unternehmerischem Denken einzustellen, und dann eine Arbeitsatmosphäre für sie zu

schaffen, in der sie dieses Talent voll entwickeln können. Es war übrigens interessant zu sehen, dass bei den wirklich hoch innovativen Unternehmen der Bereich Personal eine entscheidende Rolle im Innovationsprozess spielt. Das klingt natürlich dann logisch, wenn man bedenkt, dass kreative Ideen durch kreative Mitarbeiter entstehen.

Wie sieht denn der kreative Rahmen aus, den diese Unternehmen schaffen?

Sie haben Innovation zum unumstößlichen strategischen Ziel erklärt. Sie haben Werte im Unternehmen verankert, bei denen Kreativität und Innovation hoch im Kurs stehen. Sie haben eine Atmosphäre geschaffen, in der abteilungsübergreifender Austausch, die Öffnung nach außen sowie eine intelligente Risikokultur gelebt werden. Und das Wichtigste: Sie haben die Rolle ihrer Führungskräfte verändert: weg von den klassischen Kommandeuren, hin zu kreativen Katalysatoren. Es ist ein neuer Führungsstil, der darauf abzielt, das kreative Potenzial von Mitarbeitern voll auszuschöpfen. Ideen sind in diesen Unternehmen nicht nur willkommen, sie sind geradezu notwendig, um Karriere zu machen.

Wenden wir uns den Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu. Mit welchem Schlagwort könnte man sie eher belegen: Denkfabrik oder Innovationskiller?

Was mich immer wieder erstaunt: beides zugleich. An vielen Stellen in Unternehmen treffen wir auf Menschen, die sich Gedanken über bessere Abläufe und Prozesse, neue Produkte und Dienstleistungen oder sogar vollkommen neue Geschäftsmodelle machen. Wenn ich das vergleiche mit ausländischen Unternehmen, würde ich sogar sagen, dass Unternehmen im deutschsprachigen Raum hier die Nase vorn haben. Das liegt sicher-

lich an unserer Mentalität, erst einmal alles zu hinterfragen und zu kritisieren, verbunden mit einem sehr hohen Ausbildungsstand. Wenn es dann aber um die Umsetzung geht, versagen Unternehmen im deutschsprachigen Raum oft kläglich. Die Strukturen sind starr und schwer zu überwinden, Querdenker finden kein echtes Gehör und die wenigsten sind bereit, das Risiko einzugehen, das mit Innovation verbunden ist. Wenn wir es schaffen, Unternehmensstrukturen zu schaffen, die Innovation wirklich fördern, werden wir auch im internationalen Innovationswettbewerb die Nase wieder weit vorne haben. Momentan haben wir das nicht.

Also blockieren Strukturen die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?

Zugegeben. Im ersten Moment denkt man, Struktur, Strategie und Kreativität passen nicht zusammen. Das Gegenteil ist aber der Fall. Sie gehören untrennbar zusammen. Strategie und Struktur ohne Kreativität führen direkt in den Verwaltungsapparat, zielgerichtet macht man immer wieder das Gleiche. Kreativität ohne Struktur und Strategie hingegen führt ins Chaos. Das Problem ist, dass Strukturen und Strategien eher auf das operative Geschäft ausgerichtet sind, das heißt, auf die Maximierung des Bestehenden. Weniger auf Kreativität. Genau darin liegt die Herausforderung: Strukturen und Strategien zu schaffen, die Kreativität fördern und nicht ersticken.

Personalisten haben nicht in allen Unternehmen den Ruf, besonders kreativ zu sein. Inwiefern ist Kreativität im Personalbereich gefragt?

Gerade im Personalbereich! Der Personalbereich hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Dort wird entschieden, nach welchen Kriterien neues Personal ausgewählt wird, wie Mitarbeiter weitergebildet werden und welche Führungsmethoden etabliert werden. In einem großen Unternehmen, mit dem wir arbeiten, ist der Personalvorstand nicht umsonst zusammen mit dem CEO der Leiter des Prozesses. Die Wissenschaft hat die tragende Rolle des Personalbereichs für Innovation schon lange erkannt. Diese Erkenntnis muss sich jetzt noch in den Köpfen der meisten Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzenden durchsetzen.

Und dann lässt sich Kreativität managen?

Ja, aber nicht mit den klassischen Methoden. Kreativität lässt sich weder an den nächsten besten Mitarbeiter delegieren, noch lässt sie sich anordnen. Kreativität gedeiht am besten, wenn unterschiedliche Menschen aus unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen Sichtweisen an ein Problem herangehen. Vor allem ist entscheidend, ob Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, das heißt, sich im Feld ihrer persönlichen und fachlichen Leidenschaft bewegen. Dies sind Führungsgrundsätze, die wir in vielen Unternehmen mittlerweile etablieren. Geistesblitze, die ein Unternehmen strategisch voranbringen, lassen sich zwar nicht minutiös planen, aber die Wahrscheinlichkeit, dass solche Ideen im Unternehmen entstehen, lässt sich durch neue Führungstechniken massiv erhöhen.

Woran hapert es aus Ihrer Erfahrung, wenn Unternehmen Innovationen fördern wollen?

Der klassische Fall ist folgender: Ein Unternehmen erkennt, dass es innovativ sein muss. Die erste Frage lautet: Welche Software kann uns dabei unterstützen? Oder aber: Wie genau muss der Prozess aussehen, damit wir innovativ sind? Dann wird mit viel Aufwand ein technologisches und bürokratisches Monster installiert. Nach einigen Monaten merken die Verantwortlichen, dass trotzdem keine neuen Ideen im Unternehmen vorhanden sind. Der alte Managementglaube, dass das Leben ein Ablaufprozess ist, stimmt für 90 Prozent der Tätigkeiten, die im Unternehmen erledigt werden. Nur eben nicht für Innovation. Im Gegenteil: Wenn wir Studien in Unternehmen machen, sagen uns viele Mitarbeiter dort, dass die etablierten Prozesse sie eigentlich bei der Ideenfindung und -umsetzung behindern. Und dann kommt es zur absurden Situation, dass ein System, für das viel Geld bezahlt wurde, damit es Ideen unterstützt, sich als Ideenhemmnis erweist.

Welchen Rat geben Sie also Managern und Führungskräften?

Strukturierte Prozesse und Abläufe sind richtig und wichtig. Allerdings nur für Routineaufgaben. Innovation bedeutet, mit diesen klaren Abläufen und Prozessen auch einmal zu brechen, so wie es der Flugzeughersteller Boeing getan hat. Dort wurde eine sogenannte „Ideen-Guerilla“ gegründet, die das

Unternehmen systematisch auf Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten hin durchsucht hat. Was wir häufig feststellen: Die Initiative für solche Maßnahmen geht oft von der dritten oder vierten Führungsebene aus, von Managern, die wirklich etwas bewegen und verändern wollen. Am Anfang ist das ein gewisses Risiko, weil man ja nicht weiß, wie das im Unternehmen ankommt.

Verabschieden wir uns also vom Mythos Kreativität. Räumen Sie doch bitte zum Abschluss ein paar Klischees über Kreativität aus.

Das wichtigste Klischee ist, dass Kreativität etwas mit Kunst zu tun hat. Mitnichten! Manch ein Künstler ist ein guter Plagiator, der immer und immer wieder – handwerklich sicherlich gut – das gleiche Bild malt beziehungsweise von anderen kopiert. Das ist nicht kreativ, selbst wenn es Kunst ist. Umgekehrt kann der Leiter einer Finanzbehörde äußerst kreativ sein, wenn er beginnt, Abläufe konsequent in Frage zu stellen und die Behörde kundenfreundlich auszurichten. Das zweite Klischee besagt, dass Brainstorming das Allheilmittel für Kreativität ist. Brainstorming ist eine Methode, die in einem kleinen Bereich der Ideengenerierung mitunter ganz gut funktioniert, bei vielen jedoch zu enttäuschenden Ergebnissen führt. Der Gedanke, Ideengenerierung wäre immer gleich Brainstorming, ist so absurd, als würde man jede Krankheit mit einem Papiertäschentuch bekämpfen wollen. Das dritte und wichtigste Klischee besagt, dass man Kreativität braucht, um erfolgreich zu sein. Hier ein klares Nein! Kreativität ist nur dann sinnvoll, wenn damit strategische Ziele eines Unternehmens besser erreicht werden, als man sie mit Standardabläufen erreichen könnte. Es geht nicht darum, irgendwelche Ideen zu haben, sondern Ideen, die einen hohen Nutzen schaffen, umsetzbar sind und Werte schaffen. Nicht jede Idee ist wertvoll! Sorgen Sie bei der Ideenfindung für Klasse statt Masse!

LITERATURTIPP

Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen. Von Jens-Uwe Meyer. Business Village GmbH 2010.