Wegweiser

Stellenangebote

Kaufmännische Berufe 5 – 20
Verkauf/Vertrieb
Marketing
Einkauf/Logistik
Personalwesen
Finanz- und Rechnungswesen/Controlling
Juristische Berufe
Sekretariat
weitere kaufmännische Berufe

Technische Berufe 21 – 24
IT / EDV
Ingenieure
Elektronik / Elektrotechnik
Handwerk / Produktion
weitere technische Berufe

Gesundheitswesen/Wissenschaft 25 – 31
Wissenschaftliche Berufe
Sozial- und Gesundheitswesen
Lehrtätigkeit

Dienstleistung/Weitere Berufe 32 – 34
Medienberufe/Künstlerische Berufe
Öffentlicher Dienst
Gastronomie & Hotelgewerbe
Sicherheitspersonal
Kraftfahrer
Heim- und Nebenverdienst
weitere Dienstleistungsberufe

Ausbildungsplätze 35 – 36

Stellengesuche 36

Aus- und Weiterbildung 37 – 40

morgenpost.de

Spitzen-Stellung!

Der größte Stellenmarkt Berlins.

Berliner Morgenpost

Hier ist die Hauptstadt. Wir sind die Zeitung.

Kontakt

Tel.: 030 / 58 58 88 **Fax:** 030 / 58 58 89
E-Mail: bm-anzeigen@axelspringer.de

Mehr Freiraum für kreative Querdenker

Erfolgreiche Betriebe brauchen neue Produkte und Dienstleistungen sowie innovative Prozesse

VON JENS-UWE MEYER

Querdenken – das können viele Manager nicht. Doch genau diese Fähigkeit brauchen sie heute. Denn immer häufiger verlangt der Markt von ihnen, dass sie neue Geschäftsmodelle und Produkte entwerfen, innovative Prozesse gestalten und Strategien für Situationen entwickeln, für die es keine Standardlösungen gibt. Statt altbekannten Regeln zu folgen, sollen sie Regeln brechen. Statt den Status quo zu verwalten ist es heute ihre Aufgabe, ihre Unternehmen in Brutstätten genialer Ideen zu verwandeln.

Ein Lehrgebiet wird entdeckt

Die Disziplin, die dahinter steht, Corporate Creativity – also die Fähigkeit von Unternehmen, neue Ideen zu entwickeln – wird in Europa erst allmählich als Lehrgebiet entdeckt. Ganz anders ist dies in den USA. Dort beschäftigen sich Management-Vordenker schon lange mit diesem Themenfeld. „Unternehmen sind zukunftsfähiger, wenn sie in ihrer Organisation eine Kultur der Kreativität etablieren", betont zum Beispiel Teresa Amabile. Sie forscht seit 25 Jahren an der Harvard-Uni zu diesem Thema.

Kreative Prozesse lassen sich lenken wie alle Prozesse. Sie müssen nur anders gesteuert werden. Dabei sind vier Schritte wesentlich: Unternehmensziele werden häufig abstrakt, in „Managementsprache" verfasst. Deshalb begeistern sie nicht. Ihnen fehlt der Zauber, der Begeisterung auslöst. Testen Sie selbst: Wie sehr fasziniert Sie das Ziel, eine Eigenkapitalrendite von x Prozent zu erwirtschaften? Geben Sie hierfür wirklich alles? So viel wie der Wahlkampfmanager James Carville, der 1992 Clinton versprach: „Sie zahlen für meinen Kopf. Mein Herz erhalten Sie kostenlos dazu."

Die Einladung klang verlockend: Kluge Köpfe gesucht. Mit diesen Worten lud ein DSL-Anbieter seine Mitarbeiter zu einem Experiment ein. Zwei, drei Dutzend von ihnen sollten einen Thinktank bilden und Produkte von morgen vordenken. Zuvor mussten die Mitarbeiter jedoch ein Bewerbungsschreiben verfassen – mit ersten Ideen. Denn es sollten nur hundertprozentig motivierte Mitarbeiter im Team sein – aus allen Unternehmensbereichen.

Die Bewerbungen überraschten das Management. Denn das, was die Mitarbeiter motivierte und aus ihrer Warte dazu befähigte, am Entwickeln neuer Ideen mitzuwirken, stand in keiner Personalakte – zum Beispiel: ihr Freizeitengagement beim lokalen Radio, ihre Mitarbeit bei einem Entwicklerforum für Open Source Software, ihre Begeisterung für neue interaktive Videoinhalte. Wofür begeistern sich Ihre Mitarbeiter? Welches Know-how liegt in ihren Köpfen brach?

Teresa Amabile hat ein Modell entwickelt, wie Kreativität entsteht. Kreativität erfordert kreative Denktechniken, die das vorhandene Wissen neu vernetzen. Doch das allein genügt nicht. Denn wo kein Wissen vorhanden ist, lässt sich folgerichtig auch nichts vernetzen. Wissen ist also die zweite Komponente – und zwar Wissen aus den verschiedensten Gebieten.

Die dritte Komponente ist Motivation: Ein Team von hochmotivierten Mitarbeitern erreicht mehr als jedes pflichtgemäß durchgeführte Innovationsprogramm. Bei vielen Projekten sagen die Fachleute irgendwann: „Das geht nicht." Wirklich nicht? Bei einem Maschinenbauer versuchten die hauseigenen Ingenieure drei Jahre lang, eine deutlich preiswertere Variante einer bestimmten Maschine zu entwickeln, und kamen zum Ergebnis: „das ist technisch nicht machbar." Daraufhin erteilte das Management einer externen Firma denselben Auftrag. Gerade mal drei Monate später war das verlangte Gerät marktreif.

Wie konnte es dazu kommen? Das Management hatte die Problematik der schwarzen Löcher im Know-how des Unternehmens unterschätzt. Seine Ingenieure dachten: Wir wissen alles, was zum Entwickeln der Maschine notwendig ist. Sie übersahen dummerweise, dass sie nicht wussten, was sie nicht wussten. Also konnten sie auch nicht bemerken, was sie hätten wissen müssen, um die Innovation voranzubringen. Solche schwarzen Löcher verhindern in Unternehmen täglich neue Ideen, ohne dass es jemand merkt. Stattdessen sind sich die Experten einig: „Das geht nicht."

Wissen, Begeisterung und Zeit – dieser Mix lässt Ideen entstehen

FOTO: GETTY

Und zu guter Letzt: „Streichen Sie 20 Prozent Ihrer Projekte." Hierzu fordert ein Softwarekonzern seine Mitarbeiter regelmäßig auf. Warum? Seine Mitarbeiter sollen wieder Freiräume – für kreatives Denken – haben. Dahinter steckt die Erkenntnis: Vieles von dem, was wir irgendwann entschieden haben, ist heute schon wieder überholt. Und: Mitarbeiter, die in Arbeit versinken, sind nicht kreativ. Sie greifen meist zu den gewohnten Lösungen. Die Folge: Das Unternehmen entwickelt sich nicht weiter. Management strebt in der Regel nach Effizienz. Beim Optimieren von Abläufen ist dies goldrichtig; bei kreativen Prozesse allerdings nur bedingt. Mitarbeiter, die kreativ sein sollen, brauchen Freiräume – um Dinge neu zu durchdenken und auszuprobieren. Sie dürfen dabei auch nicht unter Erfolgsdruck stehen: Was haben Sie in den letzten Stunden Produktives geleistet? Vergleichen Sie die Suche nach neuen Ideen mit dem Angeln: Wenn Sie jede Woche vier Stunden angeln gehen, ist die Chance, einen dicken Fisch zu fangen größer, als wenn Sie nie auswerfen. Werfen Sie Ihre Angeln für neue Ideen aus!

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen. Im Netz unter www.ideeologen.de