

# Kleine Einsteins suchen

Corporate Creativity: Wie aus Unternehmen Brutstätten von Ideen werden / Eine Kultur der Kreativität entwickeln

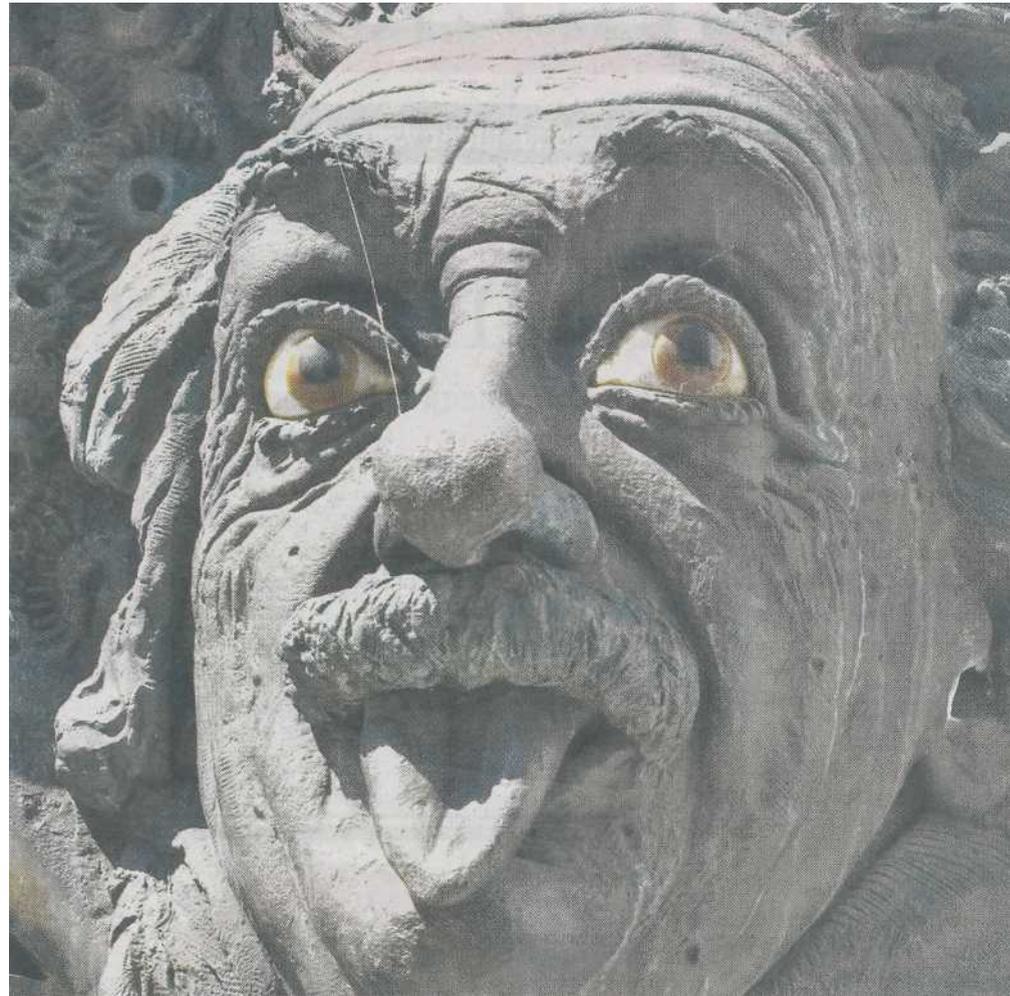
•• Zukunftsfähige Geschäftsmodelle, neue Produkte und innovative Prozesse - das brauchen Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein. Deshalb sollten Manager die Suche nach neuen Lösungen, die das Etikett Innovation verdienen, in ihrer Organisation fördern.

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 Regeln zu folgen, sollen sie Regeln brechen. Statt den Status quo zu verwalten, ihre Unternehmen in Brutstätten genialer Ideen verwandeln.

Die Disziplin, die dahintersteht, Corporate Creativity, also die Fähigkeit von Unternehmen, neue Ideen zu entwickeln, wird in Europa erst allmählich als Lehrgebiet entdeckt. Anders ist dies in den USA. Dort beschäftigen sich Management-Vordenker schon lange mit diesem Themenfeld. „Denn 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-Universität zu diesem Thema.

„Magische“ Visionen entwickeln

Kreative Prozesse lassen sich lenken wie alle Prozesse. Sie müssen nur anders gesteuert werden. Dabei sind vier Schritte wesentlich. Unternehmensziele



Genie: Nach einem Einstein würde sich manches Unternehmen die Finger lecken.

Foto: Pixelio.de

werden häufig abstrakt, in „Managementsprache“ verfasst. Deshalb begeistern sie nicht. Ihnen fehlt der Zauber, der Begeisterung auslöst.

Produkte von morgen vordenken

Ein Selbsttest: Wie sehr fasziniert einen das Ziel, eine Eigenkapitalrendite von x Prozent zu erwirtschaften? Gibt man hierfür alles? So viel wie der Wahlkampfmanager James Carville, der 1992 dem

damals noch jungen Politiker Bill 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 100 Prozent motivierte Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen im Team sein.

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 Begeiste-

rung für neue interaktive Videoinhalte. Wofür begeistern sich die 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 ist, lässt sich auch nichts vernetzen. Wissen ist also die zweite Komponente - und zwar Wissen aus den verschiedensten (Fach-) Gebieten. Die dritte Komponente ist Motivation: Ein Team von hochmotivierten Mitarbeitern erreicht mehr als jedes pflichtgemäß durchgeführte Innovationsprogramm.

Schwarze Löcher stopfen

Bei vielen Projekten sagen die Fachleute irgendwann: „Das geht nicht.“ Wirklich nicht? Bei einem Maschinenbauer versuchten die Ingenieure drei Jahre lang, eine deutlich preiswertere Variante einer Maschine zu entwickeln, und kamen zum Ergebnis: „technisch nicht machbar.“ Daraufhin erteilte das Management einer externen Firma denselben Auftrag. Drei Monate später war das 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.“

Raus aus dem Hamsterrad

„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. Es verursacht nur überflüssige Mehrarbeit. Und: Mitarbeiter, die in Arbeit versinken, sind nicht kreativ. Sie greifen meist zu den gewohnten und am schnellsten verfügbaren Lösungen - selbst wenn andere sinnvoller wären. Die Folge: Das Unternehmen entwickelt sich nicht weiter. Management strebt in der Regel nach Effizienz. Beim Optimieren von Abläufen ist dies goldrichtig; bei kreativen Prozessen nur bedingt. Mitarbeiter, die kreativ sein sollen, brauchen Freiräume - Freiräume, um Dinge neu zu durchdenken und auszuprobieren. Sie dürfen nicht unter dem permanenten Erfolgsdruck stehen und sich fragen, was sie in den letzten Stunden Produktives geleistet haben.

Vergleichen Sie die Suche nach neuen Ideen und Lösungen mit dem Angeln: Wer jede Woche vier Stunden angeln geht, erhöht die Chance, einen dicken Fisch zu fangen, als würde er nie oder nur sporadisch die Angel auswerfen. Also: Unbedingt die Angeln für neue Ideen auswerfen! « Jens-Uwe Meyer