

Manager als Ideen-Katalysator

# Kreativ trotz Krawatte

Von Andreas Lutz

*Unternehmen müssen kreativer werden. Für deren Manager bedeutet dies: Sie müssen radikal umdenken. Statt nur die Prozesse zu optimieren, müssen sie zu Katalysatoren für neues Denken und neue Ideen werden. Im MQ-Interview verrät der Innovationsberater Jens-Uwe Meyer, wie dies funktioniert.*

**M**it dem Begriff Kreativität verbindet man im Allgemeinen so etwas wie Kunst, Architektur oder Musik. Jens-Uwe Meyer, was können Unternehmen damit anfangen?

Wenn man Kreativität in diese Richtung interpretiert, dann wenig. Dieses Klischee von Kreativität greift jedoch zu kurz. Im Unternehmen bedeutet Kreativität, eine Innovationskultur zu schaffen, durch die neue, nützliche Ideen in jedem Bereich entstehen.

*Pardon, in jedem Bereich?*

Ja, auch ein Buchhalter kann kreativ sein. Nicht indem er – wie gemeinhin angenommen – die Bilanzen fälscht, sondern indem er zum Beispiel neue Wege ersinnt, um das Buchen von Belegen zu beschleunigen. Ein Marketingleiter, indem er eine Kampagne entwirft, die nur die Hälfte kostet,

aber eine doppelt so hohe Wirkung wie die bisherigen Kampagnen erzielt. Und ein kreativ denkender Geschäftsführer sucht ständig nach neuen Märkten sowie Dienstleistungen, die sein Unternehmen anbieten kann.

*Lässt sich Kreativität überhaupt managen?*

Kreativität muss sogar gemanagt werden. Denn ein Unternehmen, das nur kreativ ist, in dem aber niemand das Ziel definiert hat, ist genauso erfolglos wie ein Unternehmen, das stur auf alten Wegen beharrt. Eine gute Innovationskultur vereint das Beste aus beiden Welten: klare Strategien, Prozesse und Zuständigkeiten, aber eben auch Freiräume für Visionen, Träume und Ideen.

*In einer Studie haben Sie die 25 weltweit innovativsten Unternehmen untersucht. Darunter waren Apple, Microsoft, McDonald's, aber auch der indische Tata-Konzern. Was machen diese Unternehmen anders?*

*Wie sieht der aus?*

Wir haben einige wesentliche Faktoren ermittelt – unter anderem die Frage, welche Zielvorgaben das Management macht. In hochinnovativen Unternehmen sind es Ziele, die wir «magische Visionen» nennen. Es geht nicht einfach nur darum, das nächste Umsatzziel zu erreichen, sondern die Unternehmensziele mit Visionen zu verbinden, die das Unternehmen nach vorne bringen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Rolle des Managements. Man kann es auf die Kurzformel bringen: vom Kommandeur zum Katalysator.

*Was muss man sich unter einer Katalysatorfunktion vorstellen?*

Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss darauf,



Die Ideenfindung braucht mutige Ziele. Jens-Uwe Meyer

Andreas Lutz, Print- und Online-Journalist, Die PRofilBerater GmbH, Eichbergstrasse 1, D-64285 Darmstadt, Tel. +49 (0)6151 896590, www.die-profilberater.de

welche kreativen Leistungen ihre Mitarbeiter erbringen und in welchen Feldern sie diese erbringen. Sie können Ziele vorgeben, Rahmenbedingungen definieren und Teams zusammenstellen, die gemeinsam Ideen generieren, die jeder Einzelne nicht gehabt hätte. Das Management initiiert diese Ideenentwicklungsprojekte, lenkt und leitet sie. Dabei ist der Führungsstil sehr wichtig. Denn Ideen lassen sich nicht einfach anordnen.

**Im Profil**

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH, Baden-Baden, Deutschlands erster Beratungsfirma für unternehmerische Kreativität, Tel. +49 (0)700 4333 6783, meyer@ideeologen.de, www.ideeologen.de. Der Autor mehrerer Fachbücher zu den Themen Innovation und Kreativität hat an der Handelshochschule Leipzig einen Lehrauftrag für «Corporate Creativity». Das Buch «Kreativ trotz Krawatte. Vom Manager zum Katalysator – Wie Sie eine Innovationskultur aufbauen» von Jens-Uwe Meyer ist im September im Verlag BusinessVillage, Göttingen, erschienen. Es hat 240 Seiten und kostet 24,80 Euro.



*Auf welche Führungsprinzipien sind Sie bei den untersuchten Unternehmen gestossen?*

Auf viele sehr spannende Ansätze – so zum Beispiel das Prinzip der Autonomie. Aufträge werden nicht einfach vergeben, sondern Mitarbeiter suchen sich die Aufgaben, die sie interessieren. Dieses Prinzip der «selbstinitiierten Aktivität» ist seit Jahren bekannt. Google und 3M praktizieren es mit grossem Erfolg. Dahinter steckt ein einfaches Kalkül: Ideen entstehen vor allem, wenn jemand eine grosse Leidenschaft für ein Thema empfindet. Wenn eine Person diese natürliche Neugier verspürt, arbeitet sie sich viel schneller in ein Thema ein. Sie braucht niemanden, der ihr sagt, wo sie nach neuen Informationen zu suchen hat. Sie tut es, weil es ihr selbst eine tiefe Befriedigung verschafft. Deshalb stellt sie ihren Kopf auch nicht ab, nur weil es zum Beispiel Freitag 16.00 Uhr ist. Ihr Unterbewusstsein arbeitet weiter. So kommt sie auf neue Ideen, die sie ansonsten nie gehabt hätte.

*Heisst das: Die Mitarbeiter sollen machen, was sie wollen?*

In einem begrenzten Rahmen ja. Natürlich fängt der Mitarbeiter einer Gummistiefelfabrik nicht an, neue Designs für Zigarrenverpackungen zu entwerfen. Es ist wichtig, dass die Unternehmensziele allen Mitarbeitern bekannt und tief in deren Köpfen verankert sind. Innerhalb dieses begrenzten Rahmens suchen sich Mitarbeiter dann in der Tat die Themenfelder selbst, für die sie eine tiefe Leidenschaft empfinden.

*Wird das bereits in anderen Unternehmen praktiziert?*

Ja. Einer unserer Kunden ist der IT-Dienstleister eines DAX30-Konzerns. In diesem Unternehmen haben sich drei Mitarbeiter

für das Thema Web Analytics begeistert. Eigentlich hatte das Unternehmen gar nicht vor, hier besondere Dienstleistungen anzubieten. Doch weil diese drei «Freaks» sich gefunden und wirklich innovative Lösungen entwickelt haben, verfügt der Konzern heute über einige sehr intelligente Lösungen in diesem Bereich. Die Mitarbeiter haben nicht nur dafür gesorgt, dass das Innovationsthema auf die Agenda kam. Sie suchten auch gleich die ersten Kunden, an denen sie die

**Prinzip der «selbstinitiierten Aktivität»**

neuen Lösungen «ausprobieren» konnten. Eine Innovationskultur kann so schnell zu klar messbaren Erfolgen führen.

*Können solche Führungsmethoden bereits etablierte Innovationsprozesse im Unternehmen ersetzen?*

Nicht ersetzen, eher klug ergänzen. Ein Innovationsprozess allein macht kein Unternehmen innovativ. Es sind immer die Menschen und ihre persönlichen Aktivitäten, die durch den Prozess im besten Fall unterstützt werden. In unserer täglichen Arbeit erleben wir aber viele Innovationsprozesse, die das Gegenteil von dem bewirken, wofür sie konstruiert wurden. Sie ersticken Innovation und kreatives Denken.

*Warum?*

Weil sie aus dem Prinzip der Angst heraus entwickelt wurden. Das Unternehmen möchte innovativ sein, hat aber vor allem Angst vor Fehlschlägen. Entsprechend ist der Innovationsprozess angelegt. Er soll vor allem aus den vielen Ideen, die es im Unternehmen gibt, die «gefährlichen» herausfiltern. Man schenkt den

potenziellen Gefahren zu viel Beachtung und vergisst die Chancen.

*Ist es überhaupt möglich, die Ideengenerierung so zu steuern, dass am Ende die richtigen Ideen herauskommen?*

Ja. Dies ist allerdings ein komplexer Prozess. Er ist viel umfassender als klassische Kreativitätstechniken wie Brainstorming. Wir haben mit Dutzenden von Unternehmen gezielt neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt. Wichtig ist, vor der Ideenentwicklung einen klaren Rahmen und klare Ziele zu definieren. Daran hapert es meistens. Die Ideenfindung wird viel zu allgemein angegangen. Es herrscht der Gedanke vor, man müsse doch mal «ganz offen und ohne Beschränkungen» denken. Genau das führt zur Ideenblockade.

*Welchen Rat geben Sie Managern und Führungskräften?*

Definieren Sie mutige Ziele! Ziele, von denen Sie heute nicht glauben, dass Sie sie als Team jemals erreichen können. Sagen Sie nicht «Wir suchen nach neuen Ideen für ein Geschäftsmodell», sondern verkünden Sie: «In sechs Monaten werden wir drei neue Produkte im Markt haben, die erfolgreich sind. Bis dahin werden wir sie entwickelt und getestet haben.» Und gehen Sie es sportlich an, nicht verbissen. Wenn am Ende nur ein Produkt marktreif ist, ist dies auch schon ein gigantischer Erfolg. Es ist wie beim Weitsprung. Wenn Sie sich niemals vornehmen, den bestehenden Rekord zu brechen, werden Sie es auch nicht schaffen. Wer sich keine grossen Ziele setzt, macht auch keine weiten Sprünge.

*Herr Meyer, vielen Dank für das Gespräch.* ■