

Das Management von morgen

Corporate Creativity

Von Jens-Uwe Meyer

Unternehmen brauchen Innovationen, um langfristig erfolgreich zu sein. Deshalb sollten Manager die Kreativität sowie die Suche nach neuen Ideen in ihrer Organisation gezielt fördern, statt nur den Status quo zu verwalten.

Manager verfügen meist über sehr viele Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sie können Märkte und Kennzahlen analysieren, Mitarbeiter führen, Strategien entwickeln, Prozesse aufsetzen, Managementtools anwenden, Bilanzen lesen ... und mit ein bisschen Geschick sogar aufpolieren. Doch querdenken, das können viele Manager nicht. Und welcher Bereichs- oder Unternehmensführer hat schon mal einen Kurs «Ideenentwicklung für Fortgeschrittene» besucht?

Genau diese Fähigkeit benötigen Manager heute aber oft. Denn immer verlangt der Markt von ihnen, dass sie

- aussergewöhnliche Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen entwerfen,

- neue, 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, sollen sie ihr Unternehmen in eine Brutstätte genialer Ideen verwandeln.

Wo bleiben die Ideen?

Die Disziplin, die dahintersteht, Corporate Creativity – also die Fähigkeit eines Unternehmens,

neue Ideen zu entwickeln – wird an den europäischen Management- und Leadershipschulen erst langsam als Lehrgebiet entdeckt. Anders in den USA. Dort beschäftigen sich an den Eliteuniversitäten renommierte Management-Vordenker seit Langem mit diesem Themenfeld. Denn Corporate Creativity

Regeln brechen wird zum Programm

erfordert Managementkonzepte und Organisationsstrukturen jenseits der eingefahrenen Bahnen. Dieser Artikel zeigt Ihnen, wie Sie in ihrer Organisation ein Klima erzeugen,

- das bahnbrechende neue Ideen ermöglicht und

- somit die Voraussetzung für Innovationen schafft, die dieses Etikett wirklich verdienen.

Komponenten von «Corporate Creativity»

Mitarbeiter sind nicht automatisch kreativ. Sie nutzen ihr kreatives Potenzial nur voll, wenn in ihrem Unternehmen die erforderlichen Rahmenbedingungen bestehen. So sind zum Beispiel Unternehmen, die das Entwickeln neuer Ideen zur Chefsache erklären, deutlich innovativer als solche, in denen Kreativität nur zufällig entsteht. Kreative Prozesse lassen sich ebenso lenken wie alle anderen Prozesse. Sie müssen nur anders gesteuert werden. Für das Management von Unternehmen, die ihre Kreativität steigern wollen, sind vier Schritte wesentlich.

Schritt 1: «Magische Visionen» entwickeln

Unternehmensziele werden häufig abstrakt, zahlenlastig und in «Managementsprache» verfasst. Die Topmanager definieren zwar Ziele, doch diese begeistern nicht. Ihnen fehlt die Magie – also der Zauber, der Begeisterung auslöst.

Testen Sie selbst: Wie sehr begeistert Sie der Gedanke, eine Eigenkapitalrendite von X Prozent

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH, D-76532 Baden-Baden, Tel. +49 (0)700 4333 6783, www.ideoologen.de. Mit seiner Firma berät und trainiert Meyer das Topmanagement internationaler Unternehmen im kreativen Denken. Er hat Deutschlands ersten Lehrauftrag für «Corporate Creativity». Im MBA-Curriculum der Handelshochschule Leipzig unterrichtet der Autor des Buchs «Das Edison-Prinzip: Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen» (Campus-Verlag, 2008) angehende Manager.



Organisation jenseits eingefahrener Bahnen

zu erzielen? Dass Sie alles dafür tun, um dieses Ziel zu erreichen, ist selbstverständlich. Aber geben Sie mehr für dieses Ziel? So viel wie James Carville, der Wahlkampfberater von Bill Clinton, der dem jungen Politiker 1992 folgendes Versprechen gab: «Sie zahlen für meinen Kopf. Mein Herz erhalten Sie kostenlos dazu.» Sind Sie so begeistert, dass Sie Ihrem Unternehmen dieses Versprechen geben können? Und können Ihre Mitarbeiter dieses Versprechen geben? Eine begeisterte Vision bewirkt mehr als alle «Cultural Change»-Programme zusammen. Denn Begeisterung ist eine der wesentlichen Komponenten von Kreativität in Unternehmen. Eine magische Vision verzaubert, begeistert Mitarbeiter und gibt ihnen das Gefühl, an einer grossen Sache mitzuwirken.

Schritt 2: Kleine Einsteins gesucht
Die Aufforderung klang verlockend: «Kluge Köpfe gesucht.» Mit diesen Worten schrieb ein DSL-Anbieter aus Norddeutschland 1300 Mitarbeiter an. Und lud sie zu einem Experiment ein. Sie sollten einen Thinktank bilden und Produkte von morgen vor-

Kultur der Kreativität etablieren

denken. Zuvor mussten die Mitarbeiter jedoch eine kleine Hürde überwinden: ein einseitiges Bewerbungsschreiben und zwei Seiten mit ersten Ideen. Ein Motivationstest. Denn es sollten nur Mitarbeiter im Team sein, die zu einhundert Prozent motiviert sind. Es wurden 30 von 1300. Ein bunt gemischter Haufen aus allen Unternehmensbereichen.

«Warum sind Sie gekommen?», fragt der Moderator des Thinktanks beim ersten Treffen



Archivbild

Raum für kreatives Denken schaffen

die Teilnehmer. Die Antworten: «Weil ich ein Apple-Fan bin und früher einmal beim Regionalfernsehen aktiv war.» «Weil ich gerade mein Haus für das Fernsehen der Zukunft eingerichtet habe und endlich gute Angebote haben will.» «Weil ich gerne kreativ bin und mich normalerweise nach Feierabend in einem offenen Entwicklerforum für Open Source Software betätige.» Erstaunen beim Management. Das, was die Mitarbeiter dazu befähigte und motivierte, neue Ideen zu entwickeln, stand in keiner Personalakte: ihre Begeisterung für neue interaktive Videoinhalte.

Für welche Themen begeistern sich Ihre Mitarbeiter? Worüber denken sie nach, wenn sie auf dem Weg nach Hause sind? Welche Erfahrungen und welches Wissen stecken in ihren Köpfen? Welche grossartigen Ideen könnte Ihr Unternehmen entwickeln, wenn Sie dieses Wissen identifizieren und nutzen würden? Das kreative Kapital eines Unternehmens findet sich nicht in den offi-

ziellen Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter.

Teresa Amabile von der Harvard Universität hat ein Modell entwickelt, das nicht nur den Wert des verborgenen Wissens zeigt, sondern auch erläutert, wie Kreativität entsteht. Kreativität erfordert zum einen kreative Denk-

Von der Amtsstube zur Ideenfabrik

techniken, die dazu dienen, das in den Köpfen vorhandene Wissen neu zu vernetzen. Doch das alleine genügt nicht. Denn wo kein Wissen ist, lässt sich auch nichts vernetzen. Wissen ist also die zweite Komponente – jedoch nicht irgendein (Fach-)Wissen, sondern Wissen aus den verschiedensten Bereichen. Die dritte Komponente ist Motivation: Ein motiviertes Team erreicht mehr als jedes pflichtgemäss durchgeführte Innovationsprogramm.

Schritt 3: Schwarze Löcher stopfen
Sie haben magische Visionen entwickelt, Sie haben das kreative Potenzial Ihrer Mitarbeiter erschlossen – und trotzdem kommt der Punkt, an dem es nicht weitergeht und die Fachleute in Ihrem Unternehmen sagen: «Das geht nicht.» Wirklich nicht? Ein Maschinenbauer aus Süddeutschland erlebte den kreativen SuperGAU. Drei Jahre lang hatten die Ingenieure des Unternehmens versucht, eine deutlich preiswertere Variante einer Maschine herzustellen. Die Ingenieure 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.

Die beteiligten Ingenieure dachten, dass sie alles wüssten, was zum Entwickeln des Gerätes notwendig sei. Dummerweise

übersahen sie jedoch, 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 im Know-how eines Teams, einer Abteilung und eines Unternehmens verhindern täglich neue Ideen – ohne dass es jemand merkt. Schwarze Löcher fallen nicht auf.

Schritt 4: Raus aus dem Hamsterrad

«Bitte gehen Sie einmal Ihre gesamten Projekte durch. Und streichen Sie hiervon 20 Prozent.» Mit dieser ungewöhnlichen Aufforderung holt ein internationaler Softwarekonzern seine Mitarbeiter aus dem Hamsterrad von

Meetings und E-Mails, Telefonkonferenzen und Präsentationen. «Save 20» heisst das Projekt, das darauf abzielt, bei den Mitarbeitern wieder Freiräume für kreatives Denken zu schaffen. Ein Büroartikelproduzent aus Baden geht noch einen Schritt weiter. Er hat die festen Arbeitszeiten abgeschafft. Jeder kann kommen und gehen, wann immer er will – beziehungsweise wann immer er gebraucht wird.

Beide Unternehmen tun das nicht aus Nächstenliebe. Wenn Mitarbeiter durchgetaktet sind wie Hühner in der Legehennenfabrik, sinkt ihre Kreativität. Sie greifen mehr und mehr auf schnell verfügbare Lösungen zurück, die erprobt und sicher sind. Eine Falle: Mehr und mehr wiederholt das Unternehmen die

immer gleichen Ansätze. So wie ein Koch: Wer unter Dauerstress alle zwei Minuten ein neues Essen zubereiten muss, kreiert selten fantasievolle neue Gerichte. Auch das Prinzip der festen Arbeitszeiten hat seine Tücken: Es macht das Unternehmen unflexibel und un kreativ.

Neues Denken in den Führungsetagen

Management funktioniert nach dem Prinzip «Ursache – Wirkung». Manager fragen sich: Welche Massnahme kann ich einleiten? Und welche Ergebnisse erziele ich damit? Das klassische Management versucht, klare Kausalitäten zu schaffen. Wenn es darum geht, Prozesse zu optimieren oder Kennzahlen für den nächsten Quartalsbericht zu steuern, ist

diese Herangehensweise perfekt. Für kreative Prozesse hingegen ist sie ungeeignet. Mitarbeiter, die kreativ sein sollen, brauchen Freiräume – Freiräume, um Dinge neu zu durchdenken und auszuprobieren. Freiräume zudem, die sie nutzen können, ohne dass dahinter stets sogleich der Erfolgsdruck steht: Was hat das alles nun gebracht? Und, was haben Sie in den letzten Stunden Produktives geleistet?

Vergleichen Sie die Suche nach neuen Ideen und Problemlösungen mit dem Angeln: Wenn Sie regelmässig vier Stunden pro Woche angeln gehen, ist die Chance grösser einen dicken Fisch zu fangen, als wenn Sie nie oder nur sporadisch die Angel auswerfen. Werfen Sie Ihre Angel nach neuen Ideen aus! ■