

# Freiraum für Querdenker

Erfolgreiche Betriebe brauchen neue Produkte, innovative Geschäftsmodelle und Prozesse

Von Jens-Uwe Meyer

**Q**uerdenken - 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 vielmehr ihre erklärte Aufgabe, ihre Unternehmen in Brutstätten genialer Ideen verwandeln.

Die Disziplin, die dahinter steht, Corporate Creativity - also die Fähigkeit von Unternehmen, neue Ideen zu entwickeln - wird in Europa erst ganz allmählich als Lehrgebiet, entdeckt. Ganz anders ist dies in den Vereinigten Staaten. Dort beschäftigen sich Management-Vordenker nämlich 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-Universität zu diesem Thema.

## Vier Schritte zur Kreativität

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 dem damals noch jungen Politiker 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 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 (Fach-) Gebieten.

Die dritte Komponente ist Motivation: Ein Team von hochmotivierten Mitarbeitern erreicht in der Regel mehr als jedes pflichtgemäß durchgeführte Innovationsprogramm.

## Geht nicht, gibt's nicht

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.“

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. 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.

## Neues Denken auf der Chefebene

Management strebt in der Regel nach Effizienz. Beim Optimieren von Abläufen ist dies goldrichtig; bei kreativen Prozessen allerdings nur bedingt. Mitarbeiter, die kreativ sein sollen, brauchen Freiräume - um Dinge neu zu durchdenken und auszuprobieren. Sie dürfen dabei auch nicht zwanghaft unter dem permanenten Erfolgsdruck stehen: Was haben Sie in den letzten Stunden Produktives geleistet?

Vergleichen Sie die Suche nach neuen Ideen und Lösungen mit dem Angeln: Wenn Sie jede Woche vier Stunden angeln gehen, ist die Chance, einen dicken Fisch zu fangen größer, als wenn Sie nie oder nur sporadisch die Angel auswerfen. Werfen Sie Ihre Angeln für neue Ideen aus!

*Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen - Gesellschaft für neue Ideen GmbH, Baden-Baden. Der Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip: Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“ hat an der Handelshochschule Leipzig den ersten Lehrauftrag in Deutschland für „Corporate Creativity“. Mehr unter: [www.ideeologen.de](http://www.ideeologen.de)*

Geistesblitze sind kein Zufall: Stimmt das Umfeld, geht kreativen Denkern häufiger ein Licht auf

