

Ermöglichen statt kontrollieren

Kreativität gibt es nicht

Geistige Freiräume und Unvoreingenommenheit – das ist der Boden, auf dem Neues und Ungewohntes gedeihen kann. Dieser Prozess hat wenig mit genialen Geistesblitzen, sondern in erster Linie mit harter, konsequenter Arbeit und einem offenen Diskurs zu tun.

Von Michael Kres. Er ist Geschäftsführer von ProMove TM und der Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz.

– Die Schweiz ist stolz auf ihre Innovationsfähigkeit. Zu Recht, haben wir doch dadurch ein sehr hohes Wohlstandsniveau erreicht. Der hohe Standard ist wesentlich darin begründet, dass wir über Jahrzehnte auf einer Konsenskultur aufbauen konnten, in der die Menschen gemeinsam nach guten Lösungen gesucht haben. Doch die Zeiten ändern sich. Wir arbeiten immer härter für unseren Erfolg. Stressbedingte Leistungsausfälle treten immer häufiger auf. Der Konsens weicht zunehmend dem Wettbewerbsdenken. Wenn wir weiterhin top sein wollen, müssen wir uns wieder vermehrt unserer wirklichen Ressourcen bewusst werden. Dazu braucht es den Mut, den Lauf der Dinge zu hinterfragen.

Kreativitätskiller

«Kreativität gibt es nicht». So lautet der provokative Titel eines Buches von Wolfgang A. Erharter. Was Erharter meint: Kreativität, wie auch Innovation, ist nicht einfach eine Begabung, sondern harte, bewusste Arbeit. Nicht die Ideen sind das Thema – davon gibt es genug –, sondern deren kluge Umsetzung im Dialog. Die Schweiz entwickelt sich mehr und mehr zu einer Dienstleistungs nation. Der höchste Kostenfaktor bei Dienstleistungen ist der Mensch. Für die Schweiz bedeutet dies: Die hohen Lohnkosten lassen sich nur dann dauerhaft rechtfertigen, wenn das vorhandene Potenzial, der hohe Bildungs- und Innovationsgrad dauerhaft in Wertschöpfung umgesetzt werden. Wir erachten uns als eine der innovativsten, fleissigsten, ja generell erfolgreichsten Nationen der Welt. Die Nabelschau tut gut. Wer etwas genauer hinsieht, erkennt, dass der Er-

folg teuer erkaufte ist: Wir sind zwar reich, haben aber eine der höchsten Jahresarbeitszeiten weltweit. Die Anzahl gestresster Führungskräfte nimmt zu. Studien legen dar: Bereits verlieren wir 2% unseres gesamten Bruttoinlandsprodukts – also etwa so viel, wie wir jährlich wachsen – durch Stress, Tendenz steigend. Und Stress wiederum beeinflusst die Motivation, mit negativen Folgen auf die Produktivität, was schliesslich den Druck weiter erhöht. Wir sind reiche, gestresste Menschen. Nicht gerade das Umfeld, um kreativ zu bleiben. Es nützt nichts, Kreativität zu fordern, wenn die Menschen in 60-Stunden-Wochen ersticken. Und anders geht es ja heute nicht mehr, wenn wir effizienter werden und in schwierigen Märkten überleben wollen. Wir optimieren, planen und kontrollieren, was das Zeug hält. Mit stets neuen Projekten beschleunigen wir unsere Unternehmen bis zur Überhitzung. Da passieren Fehler, die wir natürlich ausmerzen müssen. Das kostet Geld, wofür wir noch mehr optimieren müssen. Korrosive Energie macht sich breit und saugt den Unternehmen die letzte Passion und Exzellenz aus. Wie will man in so einem Umfeld kreativ sein? Unsere Erwartung, immer mehr und immer schneller Erfolg haben zu müssen, wird immer mehr zum Kreativitätsschlucker.

Bewusst inkompetent werden – Neues aufnehmen

Menschen werden nicht auf Knopfdruck kreativ. Kreativität lässt sich weder erzeugen noch kontrollieren. Kreativität basiert zuallererst auf der Erfahrung: Wer das Potenzial seiner Mitarbeitenden

nutzen möchte, steuert es nicht, er lässt es wachsen. Er lässt zu, dass etwas Neues, Ungewohntes entsteht. Kaum eine grosse Erfindung ist durch konkretes Suchen entstanden, sondern spontan, durch Zufall. Genauso unkoordiniert entsteht Kreativität in Unternehmen. Nehmen wir ein konkretes Beispiel. In einem mittleren Industriebetrieb hatten die Mitarbeitenden den Auftrag, darüber nachzudenken, wie die Produktion optimiert werden könnte – alles war erlaubt, nur die Qualität der Leistung sollte nicht darunter leiden. Herausgekommen ist eine neue Form der Organisation: Die Mitarbeitenden organisieren ihre Aufträge heute in freien Arbeitsinseln. Sie planen den gesamten Produktionsprozess, vom Einkauf bis hin zur Qualitätskontrolle, selbst. Die Produktionskosten sanken im Zeitverlauf insgesamt um 20% – bei gleichbleibendem Personalbestand. Im Schnitt, so zeigen unsere Beobachtungen in Unternehmen wie BMW, Hoffmann La-Roche oder Swisscom, kann eine intelligente Nutzung des vorhandenen Potenzials die Produktivität in den betroffenen Bereichen um 30% erhöhen. Eine unglaubliche Zahl, die wir auch durch radikale Kostensparmassnahmen nicht erreichen. Dieser Produktivitätsschub basiert darauf, dass wir uns an den wirklichen Ressourcen orientieren – an dem, was geht. Klassische Transformationsprogramme wollen Defizite ausmerzen: Die Struktur ist schlecht, also organisieren wir uns neu. Dass die Menschen bereits die alten Strukturen nicht mit Leben gefüllt haben und dies auch mit der neuen nicht tun werden, interessiert McKinsey und Co. nicht. So führen denn Reorganisati-

onen kaum je zu den gewünschten Resultaten, sondern zur Kündigung guter Mitarbeiter.

Kreativität liegt weder in Prozessen noch in Strategien, Kreativität liegt ausschliesslich in den Köpfen und Herzen der Menschen. Wer dieses Potenzial nutzen will, muss sich auf die Menschen einlassen. Das bedingt harte Arbeit, vor allem an sich selbst. Denn wer dies tut, wird sich der eigenen Grenzen bewusst, wird sich klar, dass er eigentlich – trotz aller möglichen Titel und Ausbildungen – nichts weiss, ja eigentlich gar nichts wissen muss. Das jedoch wollen Führungskräfte nicht. Für sie ist Nichtwissen ein Graus. Wissen heisst kontrollieren. Da weiss man, was man hat. Weiss man eben nicht. Denn das wirkliche Potenzial bleibt uns so verschlossen. Wir müssen die Dinge nicht wissen, um Erfolg zu haben.

Erst wenn wir zulassen, dass wir die Dinge nicht kontrollieren können, wenn wir bewusst inkompetent werden, sind wir in der Lage, Neues aufzunehmen. Wenn wir uns von vorgefassten Meinungen lösen, können wir die Dinge anders sehen; wir hören anders zu – beginnen, unseren Instinkt neu zu schärfen, und gelangen von einer unbewussten Kompetenz schliesslich zu einer bewussten

Kompetenz (siehe Grafik). Nur sind wir nun, im Gegensatz zu unseren rationalen Führungskollegen, viel gelassener geworden. Wir haben an Vertrauen in uns und unsere Mitarbeitenden gewonnen, und sind an dieser Erfahrung gewachsen. Dadurch sind wir ruhiger, haben weniger Stress und sind aufnahmefähiger. Wir sind achtsamer geworden. Dadurch erhalten wir einen anderen Zugang zu den vorhandenen Ressourcen. Unsere eigene Produktivität, und damit die des gesamten Unternehmens, steigt.

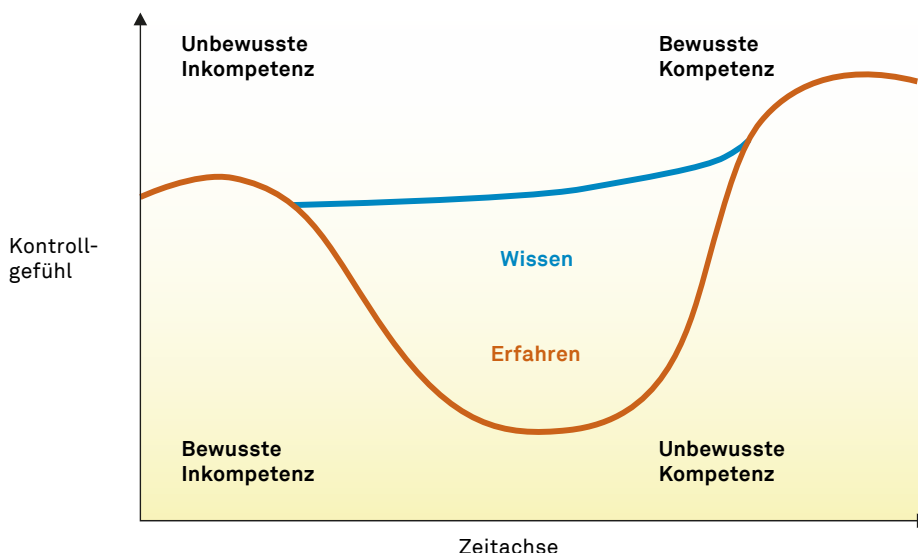
Mutmacher statt Manager

Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter ist Teil eines Gesamtsystems. Wenn sich jemand bewegt, bewegt sich alles mit – es ist also sinnvoll, für eine gleichgerichtete Bewegung zu sorgen. Competition und Widerstand helfen hier nicht weiter – wir müssen vermehrt kooperieren – hierarchieunabhängig und viel mehr auf die Eigenverantwortung des Einzelnen ausgerichtet. Das gelingt paradoxerweise dann am besten, wenn wir gar nichts tun. Wir müssen weder unsere Strukturen verändern noch in Aktivismus verfallen. Wir müssen einfach bewusst Druck aus unseren Unternehmen rausnehmen. Am besten geht das durch

den Dialog, Ehrlichkeit und die Ankündigung vor den Mitarbeitenden: «Wir haben grossen Druck und wissen auch nicht, wie wir ihn reduzieren können. Aber wir wissen, dass wir einen guten Job machen und dass der zunehmende Druck dies zunehmend gefährdet. Wir möchten gemeinsam Gegensteuer ergreifen. Was können wir tun? Macht euch diesbezüglich Gedanken.»

Die Zeiten, in denen Führungskräfte andauernd Lösungen zu Problemen erarbeiten mussten, die Zeiten des Managers als Macher sind vorbei. Viel eher gefragt sind Ermöglicher und Mutmacher. Sie leiten ihre Mitarbeitenden dazu an, eigene Lösungen zu entwickeln. Im Wissenszeitalter geht es darum, die vorhandenen Talente und Interessen optimal zu nutzen. Das klappt nur, wenn man Widersprüche sichtbar macht und nicht nur versteht, sondern als gemeinsames Entwicklungspotenzial nutzt. Dazu muss man andere Positionen akzeptieren und seine eigenen Ideen daran stärken. Diese Art der Führung braucht Mut: zum guten Streit, zum offenen Diskurs, um einen Konsens im Unternehmen zu finden. Die Schweiz kann weiterhin eine führende Innovationsnation bleiben, wenn es ihr gelingt, sich ihrer wahren Stärke bewusst zu werden: der Fähigkeit, sehr unterschiedliche Meinungen in einen tragfähigen Konsens umzuwandeln. Dazu braucht es weniger Manager und weniger Aktivismus, sondern zunehmend Mutmacher, die Kreativitätsschlucker hinterfragen. –

Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden fördern



Kres, M. (2013): Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung. Wiesbaden, Springer Gabler.
 Weitere Informationen: www.promovetm.com, www.employability.ch, www.mutmacher.org