

Kreativität wozu?

Wie das Neue ins Unternehmen kommt

Christof Schmitz

Erschienen in: Südtirol Panorama – Personal & Weiterbildung 2002

„Wir brauchen mehr Kreativität!“ Dieser Aufschrei ist immer wieder in den Betrieben zu hören. Doch was ist eigentlich damit gemeint? Unmittelbar einsichtig ist, dass Innovation zählt und der Wettbewerbsdruck den Bedarf nach Neuheit und Einzigartigkeit nochmals erhöht hat. Zuwenig attraktive Ideen scheinen herum zu sein, auf die sich Kunden mit Freude stürzen würden. „Geld hätten wir genug – aber zuwenig Ideen“, lautet eine typische Aussage. Kreativität scheint das Mittel, um diesem Defizit abzuhelpfen. Soll man innovativ sein, braucht es eben Kreativität, so die Meinung. Der Begriff bezeichnet das „missing link“, die so schwer verständliche Leerstelle zwischen einfallslos und einfallsreich. Kreativität scheint der Zauberstab zu sein, der aus zuviel gleichförmigen Geradeauslauf Erfolg entstehen lässt. „Wir haben so viele gute Soldaten“, stöhnte ein Geschäftsleiter, „aber zu wenige originelle Köpfe“.

Aber ist Originalität wirklich gefragt? Wie soll das gehen, wenn die Aufgabe sonst lautet: umsetzen, optimieren, multiplizieren, kurz: effizient sein. Damit ist ein zentrales Spannungsfeld angesprochen. Effizienz und Kreativität passen schlecht zusammen. Packt man sie zusammen in die selbe Kiste, ist keineswegs garantiert, dass etwas Sinnvolles dabei herauskommt. Effizienz bedeutet (normalerweise), das was man tut, besser machen (schneller, billiger, öfter). Kreativität bedeutet demgegenüber, anderes tun – *divergent thinking*. Wer nach Kreativität ruft, trachtet nach Differenz, nach Noch-Nicht-Gedachtem und Noch-Nicht-Gemachtem. Es wird der Unterschied zum Mainstream, zum Gewohnten, Geplanten und Voraussehbaren gewünscht. Aber weiss man, was man sich in Haus holt, wenn man sich Kreativität wünscht? Weiss man, welche Geister man rufen würde? Denn Kreativität meint ein abweichendes und vor allem befreites Denken, das ungehemmt von Furcht, von Routine oder Ideologie arbeitet. Ein Denken, das sich regelmässig der Kontrolle entzieht, weil es eben „befreit“ ist. Ein Denken, welches nicht dort stehen bleibt, wo es soll, sondern weiterlaufen mag. Will man wirklich die Unregelmässigkeiten, die Unvorhersehbarkeiten, die Probleme und die Schwierigkeiten, die dieses mit sich bringt? (Hat man eine andere Wahl?)

Out of the box

In kalifornischen Unternehmen stellte in den letzten Jahren jeder Stellenbewerber, der etwas auf sich hielt, sich als eindeutigen „out-of-the-box-Denker“ dar. Was heisst das aber, wenn sich jeder als Querdenker präsentiert? Nichts anderes als dass die Ungewöhnlichkeit, die Unkonventionalität konventionell wird. Abweichung als neue Orthodxie! Das ist paradox – aber absolut funktional, um leichterhand verkennen zu können, worum es wirklich geht. Wer sich mit der glänzenden Oberfläche scheinbar

unkonventionellem, tatsächlich aber angepassten „Querdenkertums“ zufrieden gibt, erspart sich einige kritische Fragestellungen und darf sich der Illusion hingeben, über kontrollierte Kreativität verfügen zu können. Es wäre auch zu schön, ein Kreativitätsdispositiv in der Rückhand zu wissen, das (nur) aktiv wird, wenn man es braucht (und sonst die Klappe hält). Bei Nicht-Bedarf bitte die Kreativität in die Ecke stellen! Es sollte klar sein, dass das so nicht geht.

Worum es geht

Was erspart man sich? Jenseits aller PR- und Selbstillusionierungs-Behauptungen geht es im Kern um die für ein Unternehmen fundamentale Spannung zwischen 1. der effizienten Verfolgung der etablierten Routinen, 2. der Entscheidung zu neuen Problemen und 3. der (Er)Findung neuer Lösungen. Dieser Zusammenhang ist wichtig, denn viele Kreativitäts-Ideen und –Wünsche orientieren sich nur am letzten Glied dieser Kette und kommen nicht von der Stelle.

Routinen: Unternehmen bringen viele Situationen hervor, in denen man nicht kreativ sein kann und gar nicht sein soll. Der Pommes Frites-Frittierer in der Küche braucht nicht kreativ zu sein! Aber nicht nur bestimmte Aufgaben schliessen Kreativität aus, sondern auch die Gestalt vieler Geschäftsprozesse. Radikale Verschlankungen (streamlining!), Effizienztrimmungen und das Aufzehren auch der letzten Slack-Ressourcen, die noch Freiräume für das Aufkeimen von Abweichungen liessen, haben das Ihre dazu beigetragen. „Denken kann man bei uns nicht mehr, dafür holen wir Berater“, sagte man mir in einem Unternehmen. Kreativität spielt es nur mehr im Labor, d.h. die Öffnung für Neues kann lediglich aus dem Alltag herausgelöst stattfinden (und muss dann „irgendwie“ wieder zurückfinden).

Probleme: Unternehmen sind voll von Lösungen, also historisch gewachsenen Wegen und Sichtweisen wie man Aufgaben bislang gelöst hat, und suchen sich dazu „ihre“ Probleme (und nicht umgekehrt!). Darum brauchen Unternehmen gelegentlich so lange, bis sie vor der Tür stehende Probleme anpacken. Manch neue Problemstellung passt leider nicht zu den gewachsenen Lösungen und es braucht viel Kreativität und auch Durchsetzungskraft, um realen Problemen zu „ihrem Recht“ zu verhelfen. Ein Beispiel: ein Maschinenbau-Unternehmen erfährt immer mehr Kundenreklamationen. Mitarbeiter registrieren sie, die Geschäftsleitung ignoriert diese – das sei kein Problem. Ein Mitarbeiter, schon ziemlich frustriert und gänzlich anderer Ansicht, hat schliesslich einen kreativen Einfall und zeichnet den Telefonanruf eines wütenden Kunden am Band auf (nachdem er ihn gebeten hat ein zweites Mal anzurufen, um ihn seiner ganzen Rage aufzeichnen zu können). Er spielt dieses Band in der GL-Sitzung vor. Jetzt akzeptiert auch die GL: jawohl, hier haben wir ein Problem. Erst jetzt kann der nächste Schritt erfolgen.

Lösungen: Ein Problem wurde intensiv erfahren, bisherige Lösungsversuche haben fehlgeschlagen, Realität behauptet sich. Die Suche nach neuen Lösungen beginnt. Womöglich mit Hilfe von Kreativität. In besagtem Unternehmen lag die Lösung in

einer Neuausrichtung der kundenbezogenen Organisation und einem (weiteren) Entwicklungsschritt weg von einer rein technisch- zu einer kundenorientierten Kultur.

Wir sehen, bei dem was mit Kreativität bezeichnet wird, geht es sehr oft weniger um losgelöstes (störungsfreies!) Erträumen bislang ungedachter Optionen, sondern um kluges Intervenieren, gewohnte und oft unbewusste (informelle, kulturelle, strategische) Muster zu stören, um zu neuen Ufern (neue Probleme, neue Lösungen) zu kommen. Das missing link, das mit Kreativität gemeint ist, bedeutet also wesentlich *die Kunst gewachsene soziale Muster so zu irritieren, dass Freiraum für Neues entstehen kann*. In diesem Raum kann sich das „befreite“, also von Routine, Furcht, Scham oder Dogma uneingeschränkte, sich neu vernetzende und schöpferische Denken, das Kreativität in präziseren Sinn meint, entfalten. Aber dieser schöpferische Raum ist auch riskant – und das würde sich manches Unternehmen gerne ersparen. Aber: Hat man eine andere Wahl?

Raum für Neues

Wodurch zeichnen sich soziale Räume aus, die Neues begünstigen?

- Intensive Erfahrung eines Problems. Ohne Problem keine Kreativität. (Wissen alle worum es wirklich geht?)
- Keine funktionierende Lösung. Aber man darf berechtigt die Erwartung hegen, dass Lösungen möglich sind. (Besteht Heraus-, Unter- oder Überforderung?)
- Widerspenstige Realität. Tatsächliche Kreativität entfaltet sich erst in der Reibung an vorläufigem Scheitern und der daraus resultierenden intensiven Herausforderung. (Wie können durch schnelles Prototyping rasch reichhaltige Erfahrungen und Rückmeldungen ins Spiel kommen?)
- Vielfalt an Perspektiven. Die Reibungsenergie aus dem Aufeinandertreffen divergenter „Mind-Sets“ und Perspektiven bedeutet regelmässig die Brutwärme, die Neues schlüpfen lässt. (Welche Perspektiven können wie miteinander vernetzt werden?)
- Loslassen können. Entlernen (z.B. bisheriger Lösungswege) ist von zentraler Bedeutung. (Was gibt es aufzugeben/zu verlieren? Was zu gewinnen?)
- Neugierde, Freude, Begeisterung, Staunen können. Das sind zentrale Emotionen und die energetische Triebkräfte, aus dem Noch-Nicht-Gelingen im Entwicklungsprozess helfen. (Wie unterstützt Führung diesbezüglich im Prozess?)

Literatur

Christof Schmitz/Marlies Lenglachner, Der rezeptfreie Raum. In: Sonja Radatz (Hrsg.), Die Zukunft des Managements. Wien 2002

Harmut von Hentig, Kreativität. Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff. München 1998

Autor:

Dr. Christof Schmitz

ist Gründer von Corporate Pragmatics, Zürich, einem Beratungsunternehmen, das sich speziell mit Veränderungsprozessen, der Multiplizierung und Weiterentwicklung der Intelligenz von Organisationen und der Steigerung der Innovativität beschäftigt. Arbeitsschwerpunkte: Change Management, Knowledge Management, Managemententwicklung.

Diverse Publikationen: z.B. gemeinsam mit B.Zucker, Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management. Wiesbaden 2000