

Auszug aus:

André Pappmehl | Peter Gastberger | Zoltan Budai
(Hrsg.)

Die kreative Organisation

- Führungsverantwortung wahrnehmen
- Kreative Mitunternehmer entfesseln
- Chancen im globalen Wettbewerb gestalten

Gabler Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
2009

1. Ausgabe 2009 Gabler

„Wenn Menschen in Unternehmen kreativ werden sollen, bedarf es zwei grundlegender Bedingungen: Sie müssen die notwendigen Instrumente zur Ideengenerierung beherrschen – und sie brauchen eine Unternehmenskultur, in der sie diese Instrumente uneingeschränkt nutzen dürfen. In diesem Buch erhalten Sie einen breiten Überblick, wie moderne Unternehmen solche Kulturen schaffen und pflegen.“

DR. EDWARD DE BONO

„Kreative Ideen können in einem Unternehmen nur entstehen und verwirklicht werden, wenn die Mitarbeiter spüren, dass Mitdenken und Engagement gewollt und belohnt werden. Das Buch zeigt viele Möglichkeiten auf, wie dies zu erreichen ist.“

HENNING OLDENDORFF, CHAIRMAN, OLDENDORFF
CARRIERS

„Ein sorgfältig zusammengestelltes Potpourri, welches ein spannendes Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet. Hilfreich für jeden Manager, der sich für kreative Perspektiven über den Tellerrand hinaus interessiert!“

THOMAS URBACH, VERTRIEBSLEITER, MERCEDES-BENZ
TRANSPORTER, DEUTSCHLAND

„Personaler müssen aufhören, Mittelmaß zu verwalten und im Einheitsbrei zu rühren. Vielmehr müssen sie zum Wertschöpfungsprozess im Unternehmen beitragen, z. B. durch Förderung der Kreativität. Dieses Buch gibt Impulse, wie das gehen kann.“

IAN WALSH, CONSULTING NETWORK

„Ein kreatives Feuerwerk! Voller praktischer Ideen – für mittelständische Unternehmer unbedingt empfehlenswert!“

RALPH JOHANN, GESCHÄFTSFÜHRER, GUTJAHR GMBH

Kreative Freiräume schaffen – Führungsverantwortung wahrnehmen

Zoltan Budai



Zoltan Budai,

Jahrgang 1964, arbeitet als selbstständiger Organisationsentwickler. Seine Schwerpunkte sind Kreativität, Führung sowie Teamentwicklung. Er war er im Vertrieb und als regionaler Personalentwicklungsleiter bei der Bauhaus AG tätig.

Für Grid International Deutschland und für das Forum für kreatives Denken betreute er als externer Organisationsentwickler unterschiedliche Unternehmen. Im Anschluss daran war er Personalchef in einem mittelständischen Konzern. Vor seiner Selbstständigkeit verantwortete er das Human Resource Management eines österreichischen Unternehmens.

Zoltan Budai ist ausgebildet und zertifiziert für die Kreativitätstechniken nach Dr. Edward de Bono, für Maßnahmen nach dem Grid-Konzept und für kompetenzorientierte Personalentwicklung („KODE“/„KODE-X“). Er verfügt über langjährige Praxiserfahrung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung.

Kreativität – ein Begriff, dem in der Regel mit großen Vorurteilen begegnet wird und der unentwegt gegen Klischees aller Art kämpfen muss.

Was ist eigentlich Kreativität?

Der Brockhaus definiert: **Kreativität** *die*, schöpferisches Vermögen im Handeln und Denken, das Originalität mit einem Bezug zur Lösung (z. B. technischer Probleme) verbindet.

Im Gabler Wirtschaftslexikon steht: **Kreativität**, keine konsistente inhaltliche Definition innerhalb der Kreativitätsforschung; allgemein die Fähigkeit des Individuums oder einer Gruppe, in phantasievoller, gestaltender und assoziativer Weise zu denken und zu handeln, um mit bewussten oder unbewussten Zielsetzungen einen sinnvollen Beitrag zu einer Problemlösung zu leisten.

Kreativität steht in der Regel per Definition in Zusammenhang mit Problemen und deren Lösung und wird eher schöpferisch und damit entsprechend „hoch in den Wolken“ angesiedelt. Für den Alltag im Unternehmen und am Arbeitsplatz braucht es griffige und konkrete Definitionen und Interpretationen und daraus abgeleitete klare und konkrete Anwendungsmöglichkeiten. Diese müssen wiederum flächendeckend an alle Menschen im Unternehmen kommuniziert und mit ihnen gemeinsam operationalisiert werden, d. h. als Antworten auf die „einfache“ Frage: „*Was heißt das für mich an meinem Arbeitsplatz, in meinem Arbeitsumfeld, innerhalb meiner Aufgaben?*“

Nur so erlangt Kreativität auch den notwendigen Einfluss im Unternehmen – auf die Steuerung von Prozessen, auf die Lösung von Aufgaben und Herausforderungen und auf die Gestaltung von Projekten.

Alle Menschen kennen die Auslegung und die Funktionsweise von Kreativität – und setzen sie bewusst und im Sinne des persönlichen Erfolges, des Teamerfolges und auch des Unternehmenserfolges ein und um. Die einen ein bisschen konsequenter und mehr, die anderen sicherlich ein bisschen inkonsistenter und weniger ...

Auch bei der Kreativität trägt man den individuellen und unterschiedlichen Ausprägungen von Vorlieben, Werten, Prinzipien und Stärken der Menschen im Unternehmen Rechnung.

Kreativität ist die Möglichkeit und Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, sich und sein eigenes Umfeld im Sinne der Unternehmensziele und des Unternehmenserfolges wertschöpfend zu verändern.

Geschichten aus dem Unternehmerwald

„Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen.“

[Thomas Woodrow Wilson]

Nachfolgend zwei Dialoge, die ich in der Praxis so und in ähnlicher Weise immer wieder führe:

„Ich schlage vor, dass wir auch das Thema Kreativität als festen Bestandteil, also eigenes Modul, in das Personalentwicklungskonzept integrieren. So erhalten alle Führungskräfte und Mitarbeiter Werkzeuge an die Hand, mit deren Hilfe sie ihre komplexen Aufgaben **besser** bzw. einfacher bewältigen können. Wir stoßen damit auch einen selbstständigen **persönlichen** Veränderungsprozess an.“

„Ist sehr interessant. Aber unser Marketingbereich ist zu klein als dass sich ein Modul nur für ihn rechnet. Wir brauchen etwas, das alle Mitarbeiter in allen Abteilungen weiterbringt.“

(Auszug aus einem kürzlich geführten Erstgespräch mit einem Geschäftsführer)

Der typische Zusammenhang zwischen Kreativität und dem Unternehmen, der gesehen wird: Das ist nur etwas für unsere Marketing- und für unsere Werbeleute. Das sind unsere Kreativen, die es jeden Tag brauchen.

Doch Kreativität ist im gesamten Unternehmen notwendig. Zum einen zur Verrichtung der täglichen Arbeit innerhalb der Organisation und zum anderen zur Differenzierung nach außen zum Markt hin. Die Aufgaben werden immer komplexer. Lösungen müssen immer schneller gefunden werden. Produkte – Technik, Service, Dienstleistung etc. – sind immer homogener. Marktauftritt und Unternehmenspräsentation sind sich sehr ähnlich, und oftmals sogar identisch.

Jeder Veränderungsprozess im Unternehmen braucht Kreativität bzw. kreative Menschen in allen Unternehmensbereichen, die die Bereitschaft haben, kritisch und zukunftsgerichtet die erforderlichen Schritte auszuarbeiten und zu unternehmen.

Effizienz, Alleinstellungsmerkmal, Differenzierung, Außergewöhnlichkeit, Andersartigkeit: Faktoren, die im Wettbewerb den entscheidenden Vorteil verschaffen, also wenn die Dinge kreativ und mal anders angegangen werden. Wir brauchen den Mut zur Originalität im Denken und Handeln und müssen den Angst überwindenden Schritt tun, über diesen Stein, auf dem in großen Buchstaben geschrieben steht: Wenn du das tust, fällst du auf!

Trotz der Zensur und den vielen Scheren in unserem eigenen Kopf: Wir müssen unsere spontanen und andersartigen bzw. außergewöhnlichen Ideen immer weiter und bis zum Ende denken. So schaffen wir Wahrscheinlichkeiten und Möglichkeiten, dass tatsächlich die besten und auch die richtigen Ideen dabei sind. Für den Vertrieb und für die Lagerverwaltung genauso wie für das Marketing und die Human Resources.

„Ich habe seit unserem letzten Gespräch stark an mir gearbeitet.“

„Was hatten Sie sich für Ziele vorgenommen?“

„Mehr zu delegieren. Damit ich mich selbst entlasten kann und meine Mitarbeiter besser motivieren.“

„Sehr gut. Haben Sie ein Beispiel für mich?“

„Ich gebe nicht mehr alles vor.“

„Wie haben Sie denn das ‘Nicht-mehr-alles-vorgeben’ das letzte Mal konkret gemacht?“

„Ich habe die Verantwortung für ... an meine Mitarbeiter abgegeben. Ich habe gesagt, was ich erwarte, als Ergebnis. Natürlich habe ich auch ganz klar formuliert, was ich von ihnen will.“

„Wie meinen Sie das?“

„Na, ich habe ein paar Tipps gegeben, wie sie es machen können und worauf sie achten müssen. Und auch aufgezeigt, wie ich es machen würde. Dass es erfahrungsgemäß so am besten geht. Und natürlich auch, was ich auf gar keinen Fall sehen will.“

(Auszug aus einem kürzlich geführten Coaching-Gespräch mit einer Führungskraft)

Den Mitarbeitern Freiraum zu geben bedeutet, dass tatsächlich dieser Raum auch frei gestaltbar ist. Es ist ausreichend, das Ziel oder das Ergebnis klar zu formulieren. Andere Faktoren, soweit wesentlich, wie Budget, wie Zeit, wie Unternehmensleitbild etc., können den Rahmen weitergehend definieren. Das ist den Mitarbeitern Regelwerk genug. Schließlich sollen sie die Möglichkeit haben, sich innerhalb dieses Freiraumes „auszutoben“. Immer unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und anderer grundsätzlich im Unternehmen definierten Normen und Standards.

Es geht darum, dass die Mitarbeiter ihre eigenen Gedanken und ihr eigenes Leistungsvermögen ausloten, ausreizen und ausprobieren – das bedeutet in der Umsetzung nicht zwangsläufig, dass die Ideen und die typischen Vorgehensweisen des Vorgesetzten zum Zuge kommen. Der Führungskraft muss klar sein, dass Ziele und Ergebnisse von ihm gesetzt werden, dass aber der Weg dorthin – und das bedeutet letztendlich Freiraum schaffen – von den Mitarbeitern selbstständig und selbstverantwortlich kreativ gestaltet wird.

Kreativität und Führung im Einklang

„Führung ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.“

[Robert S. McNamara]

Den Mitarbeitern Freiräume schaffen – Ist das nicht unvereinbar mit dem Führungsanspruch?

„Meine Mitarbeiter sollen ihre Aufgaben erledigen und nicht ständig an irgendwelchen neuen Ideen herumspinnen und ihre kostbare Zeit verplempern.“

Um noch einmal das Vorurteil zu bemühen, Kreativität sei Zeitvergeudung und Herumspinnerei.

Jede zeitgemäß denkende und handelnde Führungskraft kennt und wendet auch Management-by-Techniken an. Eine davon ist das Führen mit Zielen. Und genau hier wird gerne das Argument des scheinbaren Widerspruchs zwischen Kreativität und Zielorientiertheit angeführt. Weil natürlich „Herumspinnen“ ein orientierungsloses Herumirren ist – also klar im Gegensatz zu Führung steht.

Kreativität im Unternehmen muss wertschöpfend den Unternehmenszielen dienen und im unmittelbaren Zusammenhang mit den gestellten Aufgaben stehen. Das bedeutet, dass nicht Kreativität um der Kreativität willen ermöglicht und angewandt wird. Vielmehr braucht es eine sehr klare und deutliche Ergebnisfokussierung – konkrete Ziele. Was soll am Ende einer Kreativitäts-Sitzung oder auch einer individuellen Kreativitätsbemühung herauskommen? Das ist keine Einschränkung der Möglichkeiten, sondern durch einen konkreten Endpunkt die Erhöhung der Wahrscheinlichkeiten und damit der Weg zur Generierung der bestmöglichen Idee.

„Es gibt hier ein umfangreiches Organisationshandbuch, wo alles drinsteht, wie die Dinge zu erledigen sind. So eine große Organisation braucht klare Strukturen. Da kann doch nicht einfach jeder machen, was er will.“

Kreativität geht nicht Hand in Hand mit chaotischen Zuständen. Chaos ist auch nicht Voraussetzung für Kreativität. Kreativität verwandelt bestehende Ordnungen nicht in Chaos. Und sie ist kein Freibrief für das permanente und kritische Hinterfragen der bestehenden organisatorischen und aufgabenspezifischen Regelungen. Vielmehr definieren diese mögliche Rahmenbedingungen und Eckpunkte, die auf dem Weg zum Ergebnis Berücksichtigung finden müssen. Um nicht am Ziel vorbeizuschießen.

Die Krawatte behalten wir an und auf dem Boden sitzen müssen wir auch nicht – „ver-rückt“ werden nur die notwendigen Stellschrauben zur Verbesserung bestehender Vorgehensweisen und nicht die am Kreativitätsprozess Beteiligten.

Für einen kreativen Prozess gibt es ebenfalls Regeln. Jede Kreativitätstechnik ist definiert – Voraussetzungen, Ablauf, Technik; Einsatzgebiete, Rollen. So besitzt jede Technik ein eigenes Organisationshandbuch, das uns alle notwendigen Faktoren zur Anwendung liefert und vorschreibt.

Die logische Folge beim verantwortungsvollen Gebrauch der unterschiedlichen Kreativitätstechniken ist die Einhaltung aller Regeln, die definiert werden – organisatorische und technische. Die Verantwortung dafür liegt in der Führung, ob nun per hierarchischer Position oder per Rolle. Zur Sicherstellung des zielorientierten Prozesses und sinnvollen Ergebnisses.

„I’m right, because I’m your boss!“

Führungsverantwortung zu besitzen bedeutet, Macht über Mitarbeiter zu haben. Diese Macht wird unterschiedlich interpretiert und auch unterschiedlich gelebt. Sie führt allzu häufig zu übermäßig sichtbarer und auch in den Vordergrund gespielter Dominanz. Das unterdrückt jede Art von Engagement und Bereitschaft der Mitarbeiter, aktiv an Verbesserungen und Veränderungen mitzuarbeiten.

Wenn der Chef eh immer die beste Idee hat, die auch immer zum Zuge kommt, dann lohnt sich keinerlei Anstrengung in Richtung kreativer Denk- und Handlungsprozesse.

Die notwendige Einsicht, dass alle im Unternehmen tätigen auch wertvolle und sinnvolle Beiträge zum Erfolg leisten können, ist Grundlage für gegenseitigen Respekt und gegenseitige Wertschätzung. Das wiederum fördert ein Klima der offenen und freien Kommunikation und Auseinandersetzung mit sich selbst und dem eigenen Umfeld. Also, die ehrliche Betrachtung des eigenen Verantwortungs- und Kompetenzbereiches.

Wenn die Mitarbeiter wissen, dass ihre Ideen erwünscht und willkommen sind und ernsthaft gemeinsam betrachtet werden – ohne dass negative Sanktionen drohen oder sie einfach nur „abgebügelt“ werden – dann haben Sie in ihnen die erforderlichen kritischen Leistungsträger, die immer bemüht sind, ihr gesamtes Umfeld stetig zu verbessern.

Die Forderung und Förderung der kreativen Gestaltung der Freiräume ist ein Führungswert – genauso wie Kommunikation, Konfliktlösung, Entscheidungsfindung, Motivation und Personalentwicklung. Es liegt in der Verantwortung und Kompetenz jeder einzelnen Führungskraft, wie umfangreich und in welcher Art und Weise sie diese Führungselemente als normalen Bestandteil ihrer täglichen Führungsarbeit ansieht und lebt (siehe auch McKee/Carlson, 2000).

Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter? Oder anders formuliert: Wem können Sie welche bzw. wie viel Freiräume mit wirklich gutem Gewissen zugestehen?

„Das traue ich meinen Mitarbeitern nicht zu. Da fehlen ausreichende Kenntnisse. Die wären doch total überfordert. Deshalb bin ich doch da.“

Die Führungskraft von heute ist Beziehungsmanager. Nicht im Sinne von Country-Club-Management. Vielmehr in Bezug auf die Schaffung und die Pflege einer Vertrauenskultur innerhalb des Teams und darüber hinaus über die Schnittstellen in alle anderen Unternehmensbereiche hinein.

Innerhalb dieser Vertrauenskultur funktioniert eine offene und auch notwendigerweise ehrliche Kommunikation. Das ist die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit und eines leistungsfördernden Klimas. Die Offenheit führt dazu, dass sich alle bestmöglich kennen. Ihre Stärken und Potenziale, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Neigungen und Aversionen.

Das ist letztendlich Voraussetzung, um personenangepasste Freiräume gestalten und delegieren zu können (Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Leistungsentfaltungsmöglichkeiten).

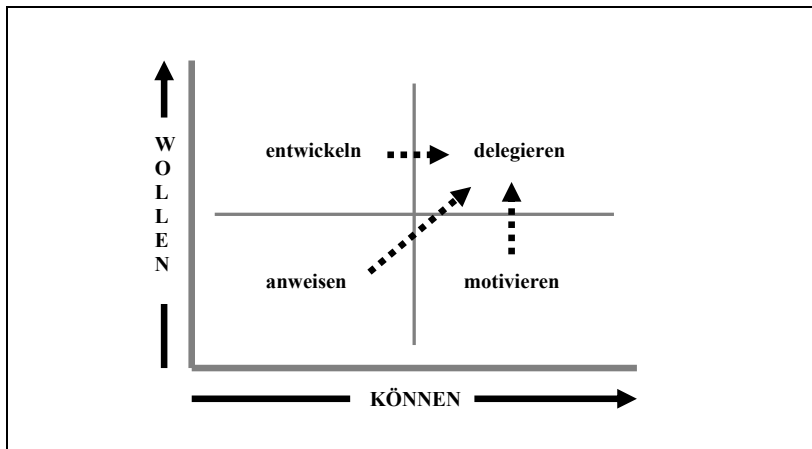


Abbildung 1: ■■■

Stellen Sie sich die Frage: Welchen und wie viel Freiraum kann ich meinem Mitarbeiter geben? Dieser Freiraum steht in Abhängigkeit zur individuellen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Nur wenn diese beiden „Leistungskennzahlen“ hoch sind, können Sie auch guten Gewissens und motivierend einen Verantwortungsbereich delegieren (Abbildung 1). Je geringer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft ausgeprägt sind, desto geringer wird auch der mögliche Freiraum sein.

Was der Mitarbeiter nicht leisten kann, das wird er nur ungern übernehmen wollen. Fachliche Überforderung und Aktionismus wären die Folge. Angst vor Versagen wäre hier der Nährboden für Fehler und fehlende Selbstverantwortung. Die Gefährdung von Qualität und Ergebnis der übertragenen Arbeiten wären mögliche Folgen.

Die Matrix unterstützt die Führungskraft dabei, durch die richtige Einordnung der Mitarbeiter auch die richtigen Freiräume zu definieren – und zeigt ihm auch gleichzeitig auf, welche Anforderungen an ihre Führungsaufgabe bei den jeweiligen Mitarbeitern an ihn abgeleitet werden können.

Von links unten (anweisen) bis rechts oben (delegieren) kann der Freiraum immer größer und der Rahmen immer weiter gefasst werden, die Aufgaben können immer komplexer und durchaus weniger strukturiert gestaltet werden, die Ziele können immer langfristiger gesteckt werden, die Kontrollpunkte können immer weiter auseinander liegen.

Links oben (entwickeln) bedeutet, die Führungsverantwortung im Bereich Personalentwicklung zu übernehmen und die notwendigen und passenden Qualifizierungsmaßnahmen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen) einzuleiten, zu steuern und zu überwachen.

Rechts unten (motivieren) hat zur Folge, dass die grundlegendste aller Führungsaufgaben erfüllt werden muss: die Schaffung und Organisation eines leistungsfördernden Umfeldes und Klimas.

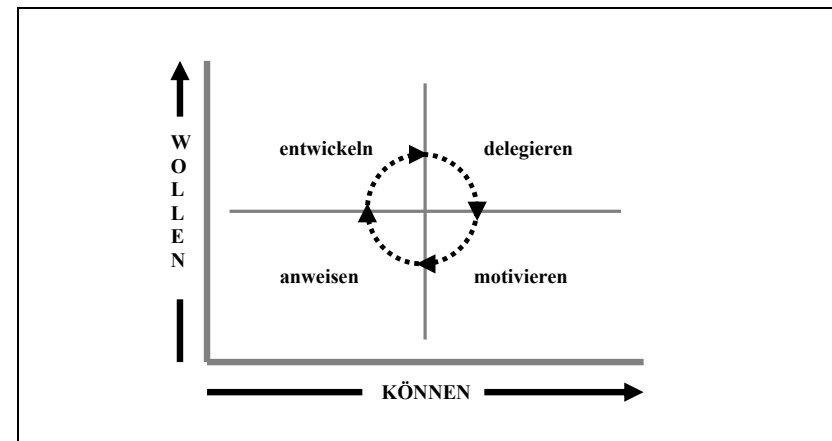


Abbildung 2: ■■■

Das ist natürlich keine Beurteilung und Bewertung der individuellen Leistungsfähigkeiten und Leistungsbereitschaften für die Ewigkeit.

Es erfordert eine regelmäßige Überprüfung durch die Führungsverantwortlichen, inwieweit diese Matrix tatsächlich die gegenwärtigen Leistungsmöglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters und letztendlich des gesamten Teams abbildet. Auf der individuellen Ebene bedarf es vor jeder Veränderung des Freiraumes bzw. vor der Delegation eines neuen Verantwortungsbereiches einer Klärung, ob der Mitarbeiter dieser neuen Herausforderung und Aufgabe voll gewachsen ist. Also die Beantwortung der Frage: Kann und will er in vollem Umfang?

Diese einfache Matrix hat Konsequenzen für die Anforderungsprofile. Nur wenn entsprechende Anforderungen für die Jobs und Aufgaben im Unternehmen vorhanden sind, kann auch eine relativ objektive Einordnung in die vier Felder der Matrix erfolgen. Das gilt für notwendige Fertigkeiten und Fachkenntnisse genauso, wie für wünschenswerte persönliche Kompetenzen und andere Stärken. Die emotionale Komponente – ich glaube, ich denke, ... – ist nicht zu unterschätzen. Der Mitarbeiter muss sich auf eine höchstmögliche sachliche Richtigkeit der Bewertung verlassen können. Der „Bauch“ der Führungskraft ist hier eher kontraproduktiv.

Die weitere Präzisierung der Anforderungsprofile, das Hinterlegen von klaren notwendigen Kompetenzen, kann und sollte die Grundlage für die gezielte individuelle und ganzheitliche Personalentwicklung im Unternehmen sein. In Ergänzung zu den Befindlichkeiten, Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Immerzu im Hinblick auf die vorhandenen kurzfristigen und langfristigen Ziele und Strategien und den Unternehmenserfolg (siehe auch Heyse/Erpenbeck/Max und Erpenbeck/Heyse).

Fragen Sie sich regelmäßig:

- Wann habe ich zuletzt mit meinen Mitarbeitern über deren Umfeld gesprochen?
- Welche Mitarbeiter brauchen eine Veränderung ihrer Freiräume?
- Wie gut passen gegenwärtig die Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu den entsprechenden Mitarbeitern?
- Wie kann ich Freiräume verändern und umgestalten, um die Motivation aufrecht zu erhalten bzw. um neue freizusetzen?
- Wie offen und wertschätzend gehe ich mit kreativen Zugängen der Mitarbeiter bei der Lösung ihrer Aufgaben um?
- Welche Mitarbeiter können mich bei diesen Überlegungen unterstützen?
- Welche Mitarbeiter brauchen welche weiteren Entwicklungsmaßnahmen um den anstehenden Veränderungen kompetent gewachsen zu sein?

Ein sehr gutes Instrument, in das diese Fragen eingebaut werden können, ist das Jahresgespräch. So wird zumindest einmal jährlich die kritische Auseinandersetzung mit den Themen „Freiräume“ und „Kreativität“ gefördert und sichergestellt. Sie werden fester Bestandteil der Personalarbeit.

Kreativität als langfristiger und beständiger Motivationsfaktor

„Man muss nicht nur mehr Ideen haben als andere, sondern auch die Fähigkeit besitzen, zu entscheiden, welche dieser Ideen gut sind.“

[Linus Pauling]

Welche wesentlichen Effekte hat Kreativität im und für das Unternehmen? Meiner Überzeugung nach gibt es fünf wesentliche erfolgsrelevante Folgen von ehrlich zugelassener und ernsthaft gelebter Kreativität im Unternehmen. Deren Wirkung richtet sich erst einmal nach innen. Und im zweiten Schritt werden sie in der Außenwirkung zum Wettbewerbsvorteil und Differenzierungsmerkmal.

1. Differenzierung der Human Resources zum Wettbewerb

„Am liebsten würde ich mir Mitarbeiter klonen. Wenn sie genauso wären wie ich und genauso ticken würden, dann bräuchte ich mich um nichts mehr zu kümmern und müsste mich auch über nichts mehr ärgern. Ich könnte mich hundertprozentig auf sie verlassen.“

Die Möglichkeit der Mitarbeiter, ihre Freiräume selbst kreativ zu gestalten, führt zwangsläufig zu ganz persönlichen und individuellen Kompetenzausprägungen. Vergleichbar mit einem Unternehmen oder einem Produkt, entwickelt der Mitarbeiter ganz automatisch ein Alleinstellungsmerkmal für sich selbst. Diese Einzigartigkeit bildet die persönlichen Denk- und Handlungsmuster ab. Die erforderliche und verantwortungsvolle Auseinandersetzung mit diesen Freiräumen, in denen halt nicht alles einfach vorgegeben wird, hilft den Mitarbeitern herkömmliche und gewöhnliche Denk- und Verhaltensmuster zu überwinden.

In der Summe aller Mitarbeiter hat dies die Differenzierung, das Alleinstellungsmerkmal und ungewöhnliche Denk- und Verhaltensmuster des Gesamtunternehmens zur Folge.

2. Leistungsförderndes Umfeld

„Meine Mitarbeiter werden für das Arbeiten und nicht fürs Denken bezahlt. Das ist mein Job. Die sollen einfach die Dinge so tun, wie ich es ihnen sage. In der Zeit, in der Qualität, in dem Umfang. Dann stimmt auch das Ergebnis.“

Die Freiräume der Mitarbeiter bieten ihnen die Gelegenheit, ihre ganz persönlichen und individuellen Leistungsentfaltungsmöglichkeiten auszuleben und einzubringen.

Ziel der Führungskraft muss eindeutig sein, einen größtmöglichen Teil der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter abzurufen. Das gelingt in der Regel nur dann, wenn die Erwartungen und die damit verbundenen Bedürfnisse an die täglichen Aufgaben erfüllt werden können. Die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen – Entscheidungen, Abläufe, Regeln und Standards – kann hier sehr viel der erwünschten und notwendigen Ressourcen freisetzen. Leistung macht dann Freude, wenn diese nicht nur abgefordert wird, sondern die Mitarbeiter das „Wie“ zum Großteil mitgestalten können. So wird das Ergebnis *ihr* Ergebnis und ihre Leistung – *ihr persönlicher Sieg*.

3. Plattform zur selbstständigen Weiterentwicklung der Mitarbeiter

„Die Personalabteilung macht da jedes Jahr so einen Seminarkalender. Da sind alle Themen und Termine drin. Wenn es passt, melde ich Mitarbeiter an und teile es ihnen mit. Wenn wir vor lauter Arbeit keine Zeit haben, wird in dem Jahr halt kein Seminar besucht. Das muss dann auch gehen.“

Personalentwicklung liegt in der Verantwortung der direkt vorgesetzten Führungskraft und ist nicht an die Personalabteilung delegierbar. Durch permanente Beobachtung und regelmäßige Kommunikation kann der Bedarf kontrolliert und die entsprechenden Maßnahmen eingeleitet werden.

Durch das selbstverantwortliche Handeln innerhalb der gesteckten Freiräume geht ein großer Teil dieser Verantwortung auch auf die Mitarbeiter über. Da ständig die eigenen Kompetenzen gefordert werden, um die Aufgaben zu erledigen und die Ziele zu erreichen, beschäftigt sich der Mitarbeiter selbst mit den eigenen Potenzialen und zu schließenden Lücken. So tritt er in den Kreislauf der selbstständigen permanenten Weiterentwicklung und Verbesserung ein. Er eignet sich den Umgang mit den Werkzeugen an, die er für die bestmögliche Lösung seiner Aufgaben braucht.

4. Kreative Herausforderungen anstatt Problemorientiertem Denken

„Meine Mitarbeiter können bei Problemen immer zu mir kommen. Das wissen die. Bevor irgendetwas falsch läuft, sollen sie lieber mich fragen. Ist zwar manchmal stressig, wenn ich selber viel auf meinem Tisch habe. Aber besser ist das. Ich habe keine Lust, dass dadurch noch größere Probleme entstehen. Wir haben auch so genug.“

Schwierige Aufgaben werden oft als Problem bezeichnet. Und am einfachsten ist es immer, die Funktion mit der vermeintlich höheren Problemlösungskompetenz um die Lösung zu bitten – die vorgesetzte Führungskraft. Eine subtile Form der Rück-Delegation.

Die Übernahme der Verantwortung und der Entscheidungsfindung innerhalb der Freiräume führt in der Regel dazu, dass die Mitarbeiter nicht wie der Hase vor der Schlange vor Angst erstarren. Vielmehr wird der persönliche Ehrgeiz zum Motor einer selbstständigen Lösungsfindung. Langsam weicht die gewöhnliche Einstellung „Vor was für einem Problem stehen wir jetzt schon wieder?“ einer Betrachtungsweise „Wie können wir diese komplexe Aufgabe bewältigen?“. Aus Passivität (stehen) wird Aktivität (bewältigen).

5. Permanenter zielorientierter Veränderungsprozess

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens und ein externer Berater machen gemeinsam einen Betriebsrundgang. Der Geschäftsführer möchte dem Berater den Betrieb zeigen, damit dieser sich einen groben Überblick in Zusammenhang mit seiner bevorstehenden mehrtägigen Beratungstätigkeit machen kann.

Folgender Dialog entsteht während des Rundgangs:

„Na, das ist ja stark!“ (Berater)

„Was meinen Sie damit?“ (Geschäftsführer)

„Haben Sie das denn nicht gesehen?“ (Berater)

„Was denn?“ (Geschäftsführer)

„In dem Büro, an dem wir gerade vorbeigegangen sind, schaute Ihr Mitarbeiter aus dem Fenster und hatte seine Beine auf dem Tisch!“ (Berater)

„Wo liegt denn das Problem?“ (Geschäftsführer)

„Sie wissen doch, wie viel die Arbeitsstunde eines Abteilungsleiters bei Ihnen kostet!“ (Berater)

„Machen Sie sich da mal keine Sorgen. Das letzte Mal, als er so in seinem Büro saß, hatte das im Folgejahr eine Umsatzsteigerung von einer Million Euro zum Ergebnis ...“ (Geschäftsführer)

Die Freiräume zwingen die Mitarbeiter dazu, ihre eigenen vorhandenen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Kapazitäten vollends auszuschöpfen. Die übernommene Verantwortung für das Ergebnis nötigt die Mitarbeiter zur Suche nach dem besten Werkzeug für ihre Aufgabenerfüllung.

Sie werden demnach permanent nach den effizientesten Wegen suchen – sie wollen schließlich ihr Ziel hervorragend erreichen. Daraus ergeben sich unweigerlich Veränderungs- und Optimierungsprozesse im Hinblick auf eigene Arbeitsweisen. Fokussiert auf die Sinnhaftigkeit – also nicht Kreativität und Veränderung um ihrer selbst willen, sondern um Zielerreichung und Ergebnissicherung optimaler gestalten zu können.

„Es ist nicht gesagt, dass alles besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

[Georg Christoph Lichtenberg]

Methodenkompetente Mitarbeiter als Ausgangspunkt und Bedingung

„Probleme sind nicht mit der gleichen Denkweise zu lösen, durch die sie entstanden sind.“

[Albert Einstein]

Die zur Verfügung gestellten Freiräume und die Erlaubnis, kreativ zu werden, führen nicht automatisch zu motivierten und aktiven Mitarbeitern. Die Mitarbeiter brauchen nicht nur die Kenntnisse über viele unterschiedliche Kreativitätstechniken, sondern auch die Fähigkeit mit ihnen erfolgreich arbeiten zu können.

„Wenn, dann machen wir immer nur Brainstorming. Bis der Chef sagt, das reicht jetzt, die Seite ist voll. Ist ganz schön langweilig, immer nur die gleiche Prozedur. Hat keiner so richtig Spaß dran.“

Im ersten Schritt ist es also notwendig, die Mitarbeiter in Richtung Kreativität zu qualifizieren. Je größer ihr Werkzeugkasten, desto größer können sie die Methodenvielfalt nutzen. Das gilt selbstverständlich auch für die Führungskraft, die Sitzungen oder Workshops mit Ideengenerierungsphasen leitet.

Die Abwechslung in der Anwendung von unterschiedlichen Kreativitätswerkzeugen erhöht die Menge der generierten Ideen und gleichzeitig auch die Qualität der Ergebnisse. So wird Kreativität nicht zur Gewohnheit mit der Konsequenz der Langeweile und der daraus resultierenden Lustlosigkeit – trotz der Möglichkeit mitzuwirken und mitzugestalten entsteht kein Engagement und kein Interesse, sich einzubringen. Des Weiteren werden auch nicht immer gleichartige Ideen generiert und gleichartige Lösungswege vorgeschlagen. Durch unterschiedliche Vorgehensweisen in der Phase der Ideengenerierung werden auch unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit des außer-gewöhnlichen Denk- und Handlungsmusters – also die Wahrscheinlichkeit der Differenzierung nach innen und nach außen.

Die gleiche Technik muss auch nicht immer die gleiche Technik sein. Das Brainstorming – der Klassiker schlechthin und die bekannteste und am häufigsten angewandte Kreativitätstechnik – kann verändert und variiert werden. Variationen wären das Brainwriting (Methode 6-3-5) oder auch das Brainwalking. Das setzt natürlich eine Methodensicherheit bei allen voraus. Die Methodensicherheit erlaubt es, mit der Methode „kreativ spielen“ zu können. Unterschiedliche Dynamik und die unterschiedliche Arten und Weisen der Generierungsprozesse schaffen die notwendige Abwechslung für die Mitarbeiter, damit sie dabei bleiben und motiviert an Lösungen und Entwicklungen mitarbeiten.

Mit den unterschiedlichen Methoden zu spielen heißt nicht, die wesentlichen Grundlagen außer Acht zu lassen und über Bord zu werfen. Kreativität erfordert immer einen disziplinierten und konsequenten Generierungsprozess – Regeln müssen gesetzt und auch eingehalten werden. Von Beginn an, also ab der konkreten Zielformulierung, über die Generierungsphase bis hin zur Bewertung der Ideen und Lösungsvorschläge.

Das kompletteste, abwechslungsreichste und effektivste Instrument im Bereich Kreativität, das ich persönlich kenne, ist das „Laterale Denken“ von Dr. Edward de Bono. Es bildet einen geschlossenen Kreis um den gesamten Kreativitätsprozess – von der notwendigen Zielformulierung und Fokussierung vor der eigentlichen Ideenfindung, über unterschiedliche logische und provokative Werkzeuge zur Ideengenerierung selbst, bis zur Ordnung und Bewertung der generierten Ideen und Lösungsansätze. Es begleitet also einen kompletten kreativen Prozess vom Anfang bis zum Ende. Alle Aspekte der Kreativität im Unternehmen sind berücksichtigt.

Ein wesentlicher Aspekt von Kreativität im Unternehmen ist Zielorientiertheit. Das Unternehmen partizipiert nur dann an Kreativität, wenn sie nicht nur grundsätzlich im Sinne der Unternehmensziele angewandt wird, sondern die Erreichung dieser formulierten Ziele er-

leichtert und beschleunigt. Keine Spinnerei und Freiräume „just-for-fun“ oder „nice-to-have“. Vielmehr im Sinne der Definition:

Kreativität ist die Möglichkeit und Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, sich und sein eigenes Umfeld im Sinne der Unternehmensziele und des Unternehmenserfolges wertschöpfend zu verändern.

Disziplin und Zielorientiertheit stehen nicht im Widerspruch zu kreativen Freiräumen. Vielmehr sorgen sie dafür, dass Kreativität im Unternehmen wertschöpfend eingesetzt wird. Im Vorfeld muss lediglich die Frage beantwortet werden, inwieweit eine Einschränkung durch die definierten Rahmenbedingungen unbedingt schon vor dem Generierungsprozess erfolgen muss. Wird es einfacher sein, die Leute wieder zurückzuholen, weil sie sich zu weit außerhalb des Rahmens befinden? Oder lohnt sich die Anstrengung, sie weiterbewegen zu müssen, weil sie durch übermäßige Regeln zu stark ausgebremst worden sind? Ich neige zur ersten Möglichkeit.

Über die Schaffung von methodenkompetenten Mitarbeitern wird auch die Personalentwicklung als Teil der Personalabteilung zu einem wertschöpfenden Bereich im Unternehmen. Sie unterstützen die Mitarbeiter im Aufbau der erfolgsrelevanten Kompetenzen (siehe auch de Bono).

Das Prinzip „Verantwortungsbewusste Mit-Unternehmer“

„Wer von der Vergangenheit in die Gegenwart schaut, betrachtet diejenigen, die von der Gegenwart in die Zukunft schauen, immer als Aussteiger.“

[Kurt Biedenkopf]

Eine Voraussetzung für unternehmerisches Denken und Handeln ist die Möglichkeit, frei in seinen Entscheidungen und Möglichkeiten zu sein. Sich Freiräume zu schaffen und sich innerhalb dieser selbstverantwortlich zu bewegen. So müssen auch die Freiräume für die Mitarbeiter definiert werden – als eigene Verantwortungs- und Kompetenzsphären. Die Mitarbeiter betrachten dann ihre Freiräume als ihr eigenes Unternehmen. Der individuelle persönliche Freiraum ist das Profit-Center. Sie werden daran arbeiten, dieses Unternehmen herausragend am Markt zu etablieren. Ihr Bestreben wird sein, permanent nach Möglichkeiten zu suchen, ihr Unternehmertum langfristig effizient, kostengünstig, produktiv und erfolgreich zu gestalten.

Bei der Delegation sollte die Führungskraft eines berücksichtigen: wichtig sind nicht nur Entscheidungskompetenz und Verantwortung. Der Mitarbeiter braucht auch das Gefühl, dass ihm vertraut wird. Delegieren sie auch das notwendige Vertrauen. Vertrauen ist das Fundament, auf dem mit gutem „Bauchgefühl“ der Antrieb und die Tatkraft entstehen, die Dinge anpacken zu wollen. Sie vertreibt die Angst vor Versagen und übertriebenen Sanktionen bei

Fehlern und falschen Entscheidungen. Wer nichts tut, macht auch keine Fehler – er bewegt und verändert auch nichts.

Schaffen Sie die Voraussetzungen für verantwortungsbewusst denkende und handelnde Mitarbeiter in ihrem Unternehmen,

- indem Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern den Begriff der Kreativität für ihr Unternehmen definieren und für das tägliche Aufgabenumfeld „griffig“ machen.
- indem Sie Ihren Mitarbeitern ermöglichen, sich selbst und ihr eigenes Arbeitsumfeld wertschöpfend zu verändern.
- indem Sie ihnen Mut machen, zu experimentieren, um durch Andersartigkeit und Außergewöhnlichkeit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen – nach innen und letztendlich in Summe auch nach außen.
- indem Sie Ihre Mitarbeiter dazu motivieren, das eigene Leistungsvermögen permanent auszuloten und weiter zu entwickeln.
- indem Sie Ihre Rolle als *Führungskraft* wahrnehmen und leben und nicht nur ihre Funktion als Manager.
- indem Sie immer nur ein notwendiges Maß an Regelwerk, Beschränkungen und Grenzen für den Weg oder Lösungsfindungsprozess vorgeben – und sich möglichst auf konkrete und transparente Ziele beschränken.
- indem Sie die kreative Gestaltung der Freiräume Ihrer Mitarbeiter fordern und fördern.
- indem Sie im regelmäßigen Dialog mit Ihren Mitarbeitern deren Freiräume und Kompetenzbereiche im Hinblick auf ihre „Richtigkeit“ überprüfen und daraus ableiten, welche Veränderungen in den Aufgaben und welche Entwicklungsschritte in der Persönlichkeit des Mitarbeiters erforderlich sind – und diese auch in gemeinsamer Verantwortung einleiten.
- indem Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihren Werkzeugkasten mit vielen unterschiedlichen Kreativitätstechniken zu füllen und sie ermuntern, diese auch immer wieder abwechslungsreich anzuwenden und einzusetzen.

Eine unerlässliche Prämisse stellen Leistungstransparenz und Kommunikation dar. Die Mitarbeiter müssen jederzeit genau wissen, wo sie stehen und ob sie auf einem guten, aber nicht auf dem vermeintlich richtigen, Weg sind. Die Führungskraft ist angehalten, klare Kriterien und Strukturen – konkrete Messgrößen – für Leistung und auch Feedback zu gestalten. Und diese auch regelmäßig zu kommunizieren. Bezogen auf Ergebnisse und Lösungen – nicht auf den eingeschlagenen Weg. Denn dann brauchen die Mitarbeiter die Freiräume nicht – sie bleiben Makulatur, weil letztendlich doch die vorgesetzte Führungskraft immer die beste Art und Weise der Lösung kennt und diese auch durchsetzt.

Literatur

BONO, EDWARD DE, *Serious Creativity*, Stuttgart 1996.

BONO, EDWARD DE, *De Bonos neue Denkschule*, Heidelberg 2002.

ERPENBECK, JOHN/HEYSE, VOLKER, *Die Kompetenzbiographie – Wege der Kompetenzentwicklung*, 2. Aufl., Münster 2007.

HEYSE, VOLKER/ERPENBECK, JOHN/MAX, HORST (HRSG.), *Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln*, Münster 2004.

NOVAK, ANDREAS, *Schöpferisch mit System: Kreativitätstechniken nach Edward de Bono*. Reihe Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 39, herausg. von Ekkehard Criesand, Stuttgart 2001.

MCKEE, RACHEL KELLY/CARLSON, BRUCE, *Mut zum Wandel – Das GRID Führungsmodell*, München 2000.

PAPMEHL, ANDRÉ (HRG.), *Absolute Customer Care*, 2. Aufl., Wien 2002.