

Kreativitätsförderung im Unternehmen

VON TILMAN SEGLER

A. Kreativität und Wettbewerb als Innovationsmotor

Kreativität führt zu neuen Ideen, aus denen erfolgreiche Verbesserungen und Neuerungen, sogenannte „Innovationen“ erwachsen können. In „Kreativität“ klingt das Schöpferische des Neuen an, während mit „Innovation“ das erfolgreiche Ergebnis eines Erneuerungsprozesses gemeint ist.¹ Innovationen verbessern sowohl die internen Strukturen und Prozesse, als auch die externen Leistungen jeder Unternehmung. Die Folge davon ist eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und eine erhöhte Wertschöpfung. Mehr Wertschöpfung heißt, mehr Verteilungsspielraum in Form von Dividenden und Gratisaktien für die Eigentümer, in Form von Löhnen, Gehältern und Sozialausgaben für die Mitarbeiter und in Form von Steuern für die öffentliche Hand. Innovation bedeutet aber auch mehr Wert für die Kunden. Denn die neuen oder verbesserten oder preiswerteren Produkte oder Leistungen bieten aus Sicht der Käufer einen höheren Nutzen als die bisherigen Produkte. Die neuen Produkte verkaufen sich besser und mit höheren Margen. Die Folge sind wachsende Marktanteile der innovativen Unternehmen und schrumpfende Marktanteile bei sich verkürzenden Margen für die weniger Innovativen. Das Ziel zu überleben und zu wachsen führt zu einem Innovationswettbewerb der Unternehmen. Der Ausgang dieses Wettlaufs ist grundsätzlich unsicher. Eine Innovation von heute kann morgen bereits veraltet sein. Die Kreativität ist der Ursprung, aus dem ständig neue Innovationen geboren werden. Das Zusammenspiel von Kreativität und Wettbewerb treibt eine Innovationsmaschine an, die einen nicht nachlassenden Strom von Innovationen freisetzt und auf die Märkte entlässt. Die Innovationen reichen von kleinen Neuerungen bis hin zu epochalen Entdeckungen. Sie verändern mit all ihren beabsichtigten Wirkungen und unbeabsichtigten Nebenwirkungen, Produktionsprozesse und private Gestaltungsmöglichkeiten, Mobi-

¹ Sommer/Grosser 1996, S. 878.

lität und Kommunikation, Lebensstil und Lebenserwartung, Individuum und Gesellschaft. Wohin die Entwicklung führt, ist nicht vorhersagbar. Sicher ist nur: Solange der Innovationsmotor läuft, wird der Wandel anhalten. Solange es Konkurrenz gibt, wird es Innovationen geben.²

B. Die Rolle der Kreativität im Prozess der kulturellen Evolution

B.1 Der Prozess der kulturellen Evolution

Kreativität ist die Voraussetzung für neue Ideen. Nur ein Teil davon wird im Prozess der Konkurrenz als Innovationen herausgesiebt. Diese Innovationen manifestieren dann den gesellschaftlichen Fortschritt und zwar unabhängig davon, ob der einzelne den Wandel gut heißt oder nicht. Kreativität ist die treibende Kraft, gewissermaßen die Quellkraft, im Prozess der kulturellen Evolution. „Kreativität ist das kulturelle Gegenstück zum genetischen Veränderungsprozess, der die biologische Evolution bewirkt. Bei diesem Prozess, der sich unterhalb der Schwelle unserer bewussten Wahrnehmung vollzieht, kommt es zu zufälligen Veränderungen in der Zusammensetzung unserer Chromosomen.“³ „Die Rolle der Gene in der biologischen Evolution wird in der kulturellen Evolution von Memen übernommen, d.h. von Informationseinheiten, die wir erlernen müssen, um den Fortbestand der Kultur zu sichern.“⁴ Melodien, Gedanken, Schlagworte, Sprachen, Zahlen, Kleidermode, Gesetze, Rezepte, die Art Töpfe zu machen oder Bögen zu bauen, Verfahrensrichtlinien, Business Pläne und Konstruktionszeichnungen sind allesamt Meme, die sich verbreiten, indem sie durch Kommunikation von Gehirn zu Gehirn überspringen. „Diese Meme sind es, die ein kreativer Mensch verändert, und wenn genügend einflussreiche Personen diese Veränderung für eine Verbesserung halten, wird sie zu einem Teil der Kultur.“⁵

Wenn man Kreativität verstehen will, reicht es deshalb nicht aus, die kreative Persönlichkeit zu verstehen, die den wesentlichen Anteil an einer neuen Idee und Erfindung zu haben scheint. Der Beitrag des einzelnen ist zwar wichtig und notwendig, aber nur ein einzelnes Glied in einer Kette, eine ein-

² Generell zu Bedeutung und Dynamik von Kreativität und Innovation Pierer/Oetinger 1997, Renker 1998 b.

³ Csikszentmihalyi 1997, 17. Die Unterscheidung, dass es sich in der biologischen Evolution ausschließlich um zufällige Veränderungen handelt, wird in Zukunft vermutlich wegfallen. Die neuen Möglichkeiten der Gentechnik in Verbindung mit der Entschlüsselung des menschlichen Genoms machen gezielte Veränderungen in der Zusammensetzung der Chromosomen prinzipiell möglich. Allein diese Möglichkeit scheint für viele Geisteswissenschaftler eine Provokation zu sein, wie die von Peter Sloterdijk entfachte Debatte zeigt, Sloterdijk 1999.

⁴ Csikszentmihalyi 1997, 19.

⁵ Ebd.

B.2 Die Bewertung kreativer Ideen innerhalb von Domänen

Jeder Art von „Akteur“, seien es „individuelle Akteure“ bspw. Maler, Dirigenten, Ärzte oder „korporative Akteure“ bspw. Unternehmen, Universitäten, Forschungsinstitutionen behaupten sich in ihrer Umwelt, indem sie Problemlösungen auf der Grundlage ihres Mempools generieren. Dabei sind die Akteure in entwickelten Gesellschaften im Rahmen der gesellschaftlichen Spezialisierung typischerweise in spezialisierten Domänen tätig. Diese Domänen zu definieren ist sinnvoll, weil die evolutionären Prozesse in ihnen nach jeweils eigenen Kriterien verlaufen. Domänen sind beispielsweise die bildenden Künste, die Dichtung, die Musik, die Physik, die Medizin, der Sport, die Politik oder die Wirtschaft. Domänen lassen sich wiederum in Subdomänen gliedern, die Wirtschaft beispielsweise in den primären,⁹ den sekundären (Industrie) und den tertiären Sektor (Dienstleister). In den Domänen und Subdomänen als Segmenten des Umsystems wird der Erfolg der generierten Problemlösungen festgelegt. Zur Domäne gehören zum einen eine Reihe von symbolischen Regeln und Verfahrensweisen und der geltende Wissensbestand, zum anderen alle Personen und Institutionen, die den Zugang zur Domäne überwachen und darüber entscheiden, ob eine Idee oder ein Produkt in die Domäne aufgenommen werden soll. Die Domäne ist die Arena, in der die Bewertung kreativer Ideen stattfindet. In der Kunst sind dies beispielsweise die Museumskuratoren, Kunstlehrer, Kunstsammler, Kunsthändler, Kritiker sowie Mitarbeiter von Behörden und Stiftungen, die sich mit Kunst befassen. Sie entscheiden, welche neuen Kunstwerke es wert sind, anerkannt, angekauft und ausgestellt zu werden.

Wer nicht nur kreativ sein, also Ideen produzieren will, sondern kreative Ideen in Erfolge umgesetzt sehen möchte, muss sich mit den Regeln, dem Inhalt, den Auswahlkriterien und Präferenzen der Domäne vertraut machen. In der Wissenschaft ist es nahezu ausgeschlossen, einen kreativen Beitrag zu leisten, ohne das Grundwissen der Domäne verinnerlicht zu haben. Ähnliches gilt für alle anderen Domänen. Wer will, dass aus einer kreativen Idee eine erfolgreiche Innovation wird, muss also zunächst wissen, in welcher Domäne er die Idee platziert, er muss die Domäne genau kennen und er muss sich in der Regel ab einem bestimmten Entwicklungsstadium der Unterstützung anderer bedienen und ein Team bilden.

Kreativität ist für soziale Systeme lebensnotwendig. Dementsprechend wichtig ist es, kreative Prozesse zu fördern und anzustoßen. Was durch die gesellschaftlichen Selektionsprozesse in den jeweiligen Domänen als Innovation herausgehoben wird, folgt nicht objektiven oder gesellschaftsunabhängigen Kriterien, sondern den in der jeweiligen Domäne geltenden Kriterien,

⁹ Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei.

die von den geltenden Wertvorstellungen mitbestimmt werden. Die Bewertung neuer Ideen bleibt in der Regel den Expertenfeldern der Domäne überlassen. Dies kann in manchen Fällen problematisch sein. Wenn eine neue Idee die vorherrschende Expertenmeinung in Frage stellt, die Experten aber ein Bewertungsmonopol innehaben, dann besteht die Gefahr, dass die neue und bessere Idee sich nicht durchsetzen kann. Erschwerend kommt hinzu, dass die Expertenfelder in manchen Domänen darauf ausgerichtet sind, die Hegemonie ihrer Domäne ohne besondere Rücksicht auf den Rest der Gesellschaft zu sichern. Bewertungsmonopole lassen sich nur verhindern, indem der Wettbewerb und die Diskussion um die richtigen Auslese Kriterien zwischen den Experten gefördert wird. Diese Konkurrenz bietet kreativen Ideen die Chance einer alternativen Bewertung.

Dies lässt sich am Beispiel der deutschen Wirtschaft verdeutlichen. In den Branchen, die seit Jahrzehnten globalem Wettbewerb ausgesetzt sind, wie der chemischen Industrie oder dem Maschinen- und Fahrzeugbau, ist die Kreativitätsrate erheblich höher – bspw. die Zahl und Art der Innovationen und Verbesserungen bei Produkten, Anwendungen, Verfahren – als in den Branchen, die bis vor wenigen Jahren ohne oder nur bei geringer Konkurrenz auf sogenannten verteilten Märkten tätig waren, wie die Banken und Versicherungen, die Strom- und Gaswirtschaft, die Telekommunikation, die Post und die Bahn. In diesen Branchen standen die Unternehmen nicht vor der ständigen Frage, was können wir noch tun, was lässt sich noch erfinden, um die Produkte im Wettbewerb mit anderen Anbietern an Kunden zu verkaufen. In diesen Branchen gab es keinen Leidensdruck. Kreativität wurde nicht durch den Wettbewerb erzwungen, sondern allenfalls durch die öffentliche Hand und einzelne Führungskräfte angeschoben. Das hat sich auch in der Sprache niedergeschlagen, mit der das Verhältnis zwischen Kunde und Lieferant beschrieben wurde. Kunden konnten keine Aufträge erteilen, sondern mussten bei den Lieferanten „Anträge“ stellen, Antrag auf Erteilung einer Rufnummer, Antrag auf einen Wasser- oder Stromanschluss, Versicherungs- und Kreditanträge.

B.3 Die Veränderung des Wissensbestandes durch selektive Reproduktion

In der Wirtschaft sind es heute an erster Stelle die Konsumenten, aber auch die Verbraucherverbände, die Stiftung Warentest, die Medien und Zulassungsbehörden aller Art, die darüber bestimmen, ob ein Produkt bzw. die dahinter liegende Konstruktion und Idee erfolgreich ist. Diese selektive Bewertung verstärkt sich in dem Maße wie Wettbewerb besteht und der Kunde Alternativen hat. Wissens Elemente (Meme) die erfolglose Lösungen generieren, werden nicht wiederverwendet oder haben bei Wiederverwendung negative Folgen, wie Reklamationen, Umsatzverluste oder Kundenabwände-

rung. Das Wissen, das zu Misserfolgen führt, wird entfernt. Erfolgreiche Unternehmen beherrschen diese Fähigkeit des „Entlernens“. Produkte werden aus dem Sortiment genommen, falsche Baupläne aussortiert, fehlerhafte Schablonen und Software vernichtet. Die erfolgreichen Lösungen werden kopiert und weitergegeben und mit ihnen die diesen Lösungen zugrundeliegenden Meme. Bücher, die die Bestsellerliste anführen, Kinofilme, die wochenlang gezeigt werden, und rechtliche und organisatorische Strukturen, die von Tausenden von Unternehmen eingeführt werden, sind ein Beispiel dafür.

Jeder Mensch, jeder Verein und jedes Unternehmen bedient sich eines Mempools, man könnte auch sagen Wissensbestandes, in dem ständig Meme neu aufgenommen werden, während andere wieder verschwinden. Die physische Speicherung der Meme eines Unternehmens erfolgt in den Köpfen der Mitarbeiter, in schriftlichen Dokumenten, etwa Konstruktionszeichnungen, Stücklisten, Verfahrensrichtlinien, Briefen, Akten oder in elektronischen Speichermedien. Selektive Elimination erfolglosen und Reproduktion erfolgreichen Wissens führen via Rückkopplung im Mempool zu einer kumulativen Einverleibung von Erfahrung.¹⁰ Dadurch fungiert der Mempool eines Unternehmens als informationssammelndes und -speicherndes System. In einem kollektiven Mempool sind die Erfahrungen von weit mehr Irrtümern gespeichert und kumuliert als irgendeine Einzelperson selbst je durchführen und erfahren könnte.¹¹ Im kollektiven Mempool eines Unternehmens speichert sich die kumulierte Erfahrung mehrerer Generationen von Mitarbeitern, Organisationsgestaltern und Managern bei der Auseinandersetzung mit bestimmten Problemen und Umweltzuständen.

B.4 Qualitätserhalt des Wissensbestandes bei Umsystemveränderung durch Kreativität

Im Mempool wird Wissen konserviert, das sich in vergangenen Selektionsprozessen als erfolgreich erwiesen hat. Weichen die gegenwärtigen Umweltbedingungen jedoch wesentlich von denen der Vergangenheit ab, so besteht die Gefahr, dass die in der Vergangenheit adaptiv erfolgreichen Problemlösungen zur Lösung der Probleme der Gegenwart ungeeignet sind.¹² In dem Maße, in dem sich die gegenwärtige Umwelt von den Umsystemzuständen der Vergangenheit unterscheidet, nimmt der Problemlösungsgehalt des Mempools für die Generierung adäquater Lösungen in der Gegenwart ab. Bei einem sich ständig weiterentwickelnden Umsystem und ohne das Hinzukommen neuer Lösungen würde der Problemlösungsgehalt des kollekti-

¹⁰ Hayek 1971, 43.

¹¹ Hayek 1969, 82.

¹² Segler 1985, 248 f.

ven Wissensbestandes irgendwann gegen null sinken. Hier liegt die zentrale, weil überlebensnotwendige Bedeutung der Kreativität.

Ohne Kreativität gibt es keine Innovationen und dies bedeutet unter den realen Bedingungen eines sich wandelnden Umsystems nicht nur Stillstand, sondern Rückschritt. Innovationen und damit Kreativität sind eine notwendige Bedingung für den Fortgang des evolutionären Prozesses. Sich selbst überlassene Kreativität wird allerdings nur ausnahmsweise Bleibendes schaffen. Um das innovative Potenzial der Kreativität nutzbar zu machen, muss zur Erzeugung des Neuen ein Mechanismus kommen, der die Lösungen und Produkte bewertet, Brauchbares erkennt und ausliest, Unbrauchbares erkennt und verwirft. Kreativität schafft nichts von Wert ohne Auslese, aber Auslese hat nichts zu schaffen ohne Kreativität. Durch beides zusammen erst wird aus kreativem Spiel Entdeckung, aus Exploration Innovation.¹³ Bei sich stark verändernden Umfeldbedingungen müssten demnach die Wirtschaftssysteme, die Branchen und die Unternehmen besonders erfolgreich sein, die besonders kreativ sind und gleichzeitig über effiziente Ausleseprozesse verfügen, etwa unter sehr hohem Wettbewerbsdruck stehen.

C. Kreativität in der Wirtschaft

C.1 Kreativität als knappe Ressource seit Beginn der Industrialisierung

Nachdem die zentrale Rolle der Kreativität im gesellschaftlichen Evolutionsprozess deutlich geworden ist, wollen wir die Kreativität in der Domäne der „Wirtschaft“ näher betrachten. Kreativität geht letztlich immer von einzelnen Personen aus. Wirtschaftshistorisch beobachten wir oft die Kombination aus Unternehmer und Erfinder. Dabei steuert der Unternehmer in der Regel das Kapital, das betriebswirtschaftliche Know-how, den organisatorischen Apparat sowie den Mut die Idee am Markt umzusetzen bei, während der Erfinder seine Idee und das damit verbundene fachliche Know-how in den korporativen Akteur einbringt. Oft ist diese Paarung im finanziellen Ergebnis ungleich.

In der Geschichte der industriellen Revolution, deren Beginn mit der Innovation der Dampfmaschine von James Watt auf das Jahr 1776 datiert werden kann, gab es, von wenigen Ausnahmen abgesehen, immer ein größeres Angebot an Kapital als an Innovationen.¹⁴ Nicht erst heute, wie regelmäßig behauptet wird,¹⁵ sondern auch in den letzten drei Jahrhunderten war Kreativität und Wissen knapper als Kapital. Den Knappheitsrelationen zufolge hätten eigentlich die Erfinder, die im Prozess der Industrialisierung aufstre-

¹³ Ähnlich zur Rolle des Zufalls in der biologischen Evolution Markl 1980, S. V.

¹⁴ Dazu und zu den folgenden Ausführungen Karst/Segler 1996.

¹⁵ Handy 1990, North 1999, Quinn 1992.

benden Unternehmen dominieren müssen. Dennoch waren es überwiegend Unternehmer, die die Start-up-Unternehmen *jener* Zeit beherrschten und die Bedingungen so gestalteten, dass die Erfinder nur geringen und zeitlich begrenzten Einfluss und Profit erhielten. Nicht die relativ größere Knappheit an Kreativität und Know-how, sondern andere Faktoren wie etwa der Wagemut, die Weitsicht, das bessere Verhandlungsgeschick der Unternehmer und ihre gesellschaftliche Position mögen dafür ursächlich gewesen sein. Dazu kam ein Informationsvorsprung über die Regeln in der anfangs noch vergleichsweise kleinen Domäne der Wirtschaft und wertvolle organisatorische Erfahrungen aus anderen Bereichen, wie der staatlichen Verwaltung, dem Militär, der Land- und Forstwirtschaft und dem Bergbau.

Ein weiterer Nachteil für Erfinder oder allgemeiner gesprochen für die Ausbreitung von kreativen Ideen war lange Zeit die mangelnde Transparenz auf den Beschaffungsmärkten für Ressourcen aller Art wie Personal, Produktionstechnik und Kapital und auf den Absatzmärkten. Erschwerend kamen die eingeschränkte räumliche und zeitliche Mobilität und die bescheidenen Möglichkeiten der Informationsverarbeitung und -übermittlung dazu. Wer neuen Ideen hatte und diese, sei es als individueller Akteur oder in einem Unternehmen, nicht umsetzen durfte, verfügte über wenige Alternativen, sei es, dass es diese nicht gab oder dass er davon keine Kenntnis hatte.

Die Zeiten haben sich gründlich geändert. Noch nie waren die Bedingungen für das Kreative in der Wirtschaft so günstig wie heute. Heutzutage würden sich Venture Fonds gegenseitig überbieten, um sich an einem Unternehmen beteiligen zu dürfen, das Innovationen, wie die Dampfmaschine, rostfreien Stahl, den Dynamo oder das Flugzeug zur Marktreife entwickeln wollte. Es gibt mehr Kapital als je zuvor, das Anlage sucht. Und wer als individueller Akteur eine gute Idee hat oder meint eine gute Idee zu haben, dem bieten sich viele Alternativen, die in kürzester Zeit auf ihre Machbarkeit abgeklopft werden können. Früher musste der Erfinder zum Investor gehen. Heute suchen die Investoren die Erfinder. Früher war es schwierig, selbst für Innovationen, die über deutlich erkennbare Alleinstellungsvorteile verfügten bzw. bei denen solche Vorteile perspektivisch sichtbar waren, einen Finanzier zu finden. Heute leihen sogar öffentliche Kreditinstitute und nicht nur Venture Fonds, deren originäre Aufgabe es ist Risiko-Kapital zu sammeln, Start-up-Unternehmen Geld, damit diese aus einer lediglich auf dem Papier bestehenden Idee ein Produkt entwickeln, bei dem bereits erkennbar ist, dass es nie über einen Alleinstellungsvorteil verfügen wird. Früher waren die Banken bei der Kreditvergabe für Unternehmensgründungen sehr restriktiv. Die traditionellen Unternehmen waren ebenfalls wenig geneigt kreative Ideen, die nicht aus dem eigenen Unternehmen kamen, zu fördern. Viele Innovationen kamen über den Ideenstatus nicht hinaus. Sie konnten nicht ausprobiert werden, weil die in der Domäne der Wirtschaft für die selektive

Bewertung maßgeblichen Institutionen bereits in einem sehr frühen Stadium das „Aus“ verkündet hatten. In vielen Fällen verfügen die Entscheidungsträger in den genannten Selektions-Instanzen nicht über das notwendige Know-how, um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Idee einzuschätzen. Eine solche negative Vorselektion hat zur Folge, dass die Ideen gar nicht bis zur Selektion vordringen können. Diese Selektion würde darin bestehen, dass aus einer Idee ein Produkt entwickelt wird, dass dann den Konsumenten im Wettbewerb mit anderen Produkten vorgelegt wird.

C.2 Das Start-up-Unternehmen als neue Unternehmensform der New Economy

In der Domäne der Wirtschaft ist die Macht der präpotenten Vorselektion erheblich zurückgegangen. Die Investoren und die Inventeure sind in direktem Kontakt. Der Staat, die Kreditinstitute und die Unternehmen der Old Economy haben zwar nach wie vor erheblichen Einfluss, aber sie beherrschen nicht mehr die Domäne. Wesentlich dazu beigetragen hat eine neue

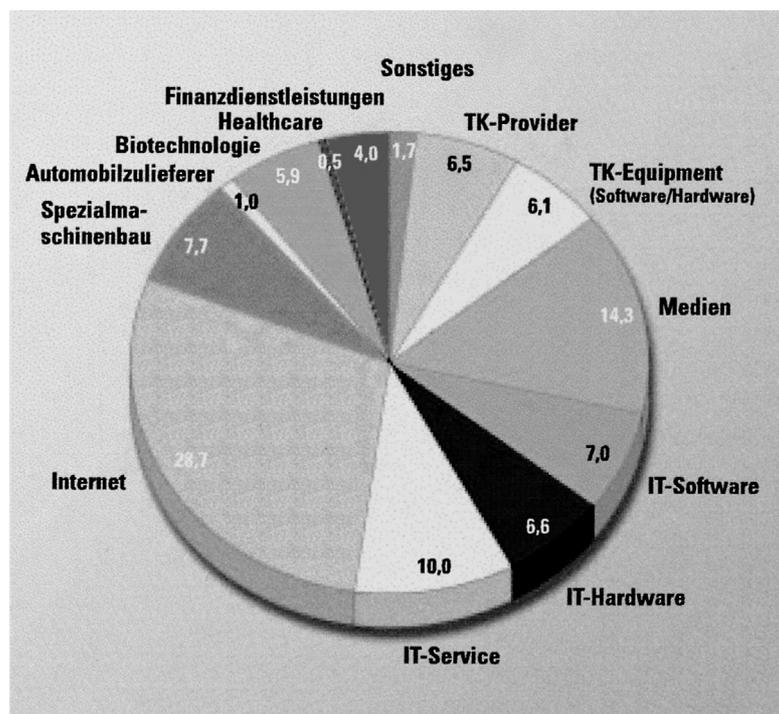


Abb. 2. Branchenvergleich Neuer Markt¹⁶ [1]

¹⁶ Quelle DG-Bank aus FAZ 2000, S. B2.

Unternehmensform, das mit Risikokapital finanzierte Start-up-Unternehmen der New Economy. Dieser neue Typ von korporativem Akteur ist selbst eine Innovation. Er kann als Reaktion auf einen Mangelzustand, als kreative Folge von Leidensdruck verstanden werden, der sich angesichts der oben beschriebenen Mechanismen der Vorselektion im Lauf der Jahre aufgebaut hat. Zur New Economy gehören alle Branchen, die ein überdurchschnittliches Wachstum aufweisen und aufweisen werden und die erst in den letzten zehn Jahren entstanden sind, bspw. die Gentechnik, die Internetausrüster und -dienstleister einschließlich electronic-commerce, die Multimedia-Branche, Teile der Informationstechnik, der Optoelektronik oder der Laserindustrie. Zu den Unternehmen der New Economy gehören typischerweise die im Börsensegment des „Neuen Marktes“ notierten circa 250 Unternehmen, die mittlerweile eine Marktkapitalisierung von 100 Milliarden Euro erreichen.

Es ist kein Zufall, dass die Start-up-Unternehmen der New Economy sich in ihrer Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur, in ihrer Unternehmenskultur, ihrem Führungsstil und in ihrer internen Kommunikation deutlich unterscheiden von den Unternehmen der Old Economy. Deshalb ist New Economy mittlerweile zu einem Synonym für eine neue, unkonventionelle, leistungs- und erfolgsorientierte Einstellung in der Industrie geworden.

Die Old Economy hat viele neue Ideen bereits im Vorfeld kalt gestellt. Die New Economy macht es möglich, dass mehr kreative Ideen zur Erprobung in die Wirklichkeit gelangen und zum Wettbewerb zugelassen werden, um sich zu bewähren oder zu scheitern. Die Chancen der am Neuen Markt oder der an ihrem Vorbild, der amerikanischen Nasdaq, notierten Unternehmen können generell größer eingestuft werden als die Chancen der traditionellen Unternehmen. Daraus resultiert auch ein größeres Risiko. Der Gang an die Börse ist für viele Unternehmen wie ein Sprung ins kalte Wasser. Danach heißt es: „Swim at own risk“ (siehe Abbildung 3).

Die New Economy verändert aber nicht nur das Auslesesystem in der Domäne der Wirtschaft, sondern auch in der Wissenschaft. Ein Beispiel dafür ist die Entschlüsselung des menschlichen Genoms. Nicht ein Pharmakonzern der Old Economy mit milliardenschweren Reserven, sondern das vergleichsweise kleine und erst vor drei Jahren gegründete Unternehmen Celera hat es in nur wenigen Monaten und fast im Alleingang geschafft, woran Dutzende akademischer Laboratorien weltweit seit zehn Jahren gearbeitet haben. „Die eigentliche Revolution, die dahintersteckt, geht jedoch viel weiter. Die klassische Trennung (ehrlicherweise müsste man sagen: die willkürliche) von Wissenschaft und Industrie wird obsolet. Diese ‚neue Konvergenz‘ wird sich in Zukunft noch stärker manifestieren. Es sind heute private Unternehmen, allen voran amerikanische, die die meisten Patente auf Sequenz-



Abb. 3. Ohne Risiko keine Chance¹⁷ [1]

Funktionsbeziehungen aus den verschiedenen Organismen halten¹⁸. Es ist sicher noch zu früh davon zu sprechen, dass sich die traditionelle Arbeitsteilung, nach der die aus öffentlichen Mitteln finanzierte Wissenschaft für die Grundlagenforschung und die Industrie für die Weiterentwicklung zu Produkten zuständig ist, auflöst. Aber in der New Economy gibt es eine gewisse Tendenz, die notwendige Forschung selbst durchzuführen, wenn dies lukratives Wissen erschließt. Der vorselektive Einfluss der maßgeblichen Institutionen der Wissenschaft über Forschungsgegenstände und -ziele geht tendenziell zurück. Damit könnte langfristig auch die Möglichkeit der Politik zurück gehen, die Prioritäten für wissenschaftliche Programme wesentlich zu bestimmen. Die New Economy bietet eine Arena, in der Kreativität sich nach den Kriterien eines alternativen Bewertungssystems entwickeln kann. Auch die Old Economy hat immer eigene Forschung betrieben, lässt sich entgegen halten. Diese Forschung war und ist aber auf andere Art und Weise mit der traditionellen Wissenschaft verzahnt und steht in viel geringerem Maße in Konkurrenz zu ihr.

Es kommen drei Faktoren zusammen, die den Unternehmen der New Economy eine neue Qualität verleihen. Zum einen das rasante Wachstum, zum anderen die hohe Kapitalakkumulation und Attraktivität für Investoren. Dazu kommt eine neue Art von Unternehmensführung mit den Gestaltungsbereichen Organisationsstruktur, interne Kommunikation und Unter-

¹⁷ Gestaltet nach dem Foto eines Hinweisschildes aus der Gontard & Metallbank von Andreas Klehm aus FAZ 2000, S. B 1.

¹⁸ Bohlen 2000, S. 57.

nehmenskultur. Das Selbstverständnis dieser Unternehmen lässt sich mit den Stichworten Avantgarde, Kreativität und Schnelligkeit beschreiben. Die Kombination dieser drei Faktoren hat massive Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, aus dem auch die Wissenschaft und die Old Economy schöpfen. Das starke Wachstum der New Economy hat den Bedarf an bestimmten Qualifikationen beispielsweise im Bereich der Informatik, der Elektronik, der Biochemie, um nur einige zu nennen, emporschnellen lassen. Die neuen Unternehmen erscheinen aus vielerlei Gründen attraktiver. Da das Ausbildungssystem nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter hervorbringt, werden notgedrungen Mitarbeiter aus dem traditionellen Wissenschaftsbetrieb und den alten Unternehmen akquiriert. Für bestimmte Qualifikationen ist der Arbeitsmarkt geradezu ausgetrocknet. Das Interesse an Promotionen ist in einigen Fachbereichen rapide gesunken, da der wissenschaftliche Nachwuchs nach dem Diplom direkt in die Wirtschaft wechselt. Negativ betroffen von dieser Entwicklung sind die Organisationen und Unternehmen, die unattraktive Bedingungen bieten. Sie werden sich umstellen müssen, um nicht weiter ins Hintertreffen zu geraten oder langfristig zu verschwinden.

D. Organisationsgestaltung und Kreativität

D.1 Gründe für Kreativität: Die Rolle von Selbstverwirklichung, Neugierde, Mangel, unbeabsichtigte Nebenfolgen und Zufall

Die maximale Förderung und Nutzung der Kreativität der Mitarbeiter ist ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Um die Kreativität zu fördern, ist es zunächst notwendig zu wissen, warum Mitarbeiter kreativ sind, um diese Bedingungen dann systematisch herzustellen.

Ein wesentlicher Grund für Kreativität ist die Möglichkeit, sich durch kreative Arbeit selbst zu verwirklichen. Kreativität in der Arbeit entfalten zu können, ist für viele Mitarbeiter faszinierend und attraktiv, weil es ihn aus dem Alltag heraushebt, weil kreative Arbeit das Gefühl gibt, intensiver zu leben als sonst. Die Aufregung und Spannung eines Bildhauers in seinem Atelier, des Forschers in seinem Labor oder des Managers in einer Verhandlung um eine wichtige strategische Allianz kommt dem Ideal eines erfüllten Lebens sehr nahe, das sich viele erträumen, aber selten erreichen.¹⁹

Ein weiterer Grund für Kreativität ist die dem Menschen eigene Neugierde, der Spaß am spielerischen Ausprobieren, an der Entdeckung des Unbekannten, die Lust an der Phantasie und am Visionären.

„Not macht erfinderisch“ oder „need is the mother of invention“ sagt der Volksmund. In diesen Sprichwörtern kommt zum Ausdruck, dass Mangel-

¹⁹ Csikszentmihalyi 1997, 109.

zustände, Konflikte, aber auch persönliche Kränkungen und Verletzungen, ganz allgemein der empfundene Mangel an Zufriedenheit mit der vorherrschenden Situation einen Leidensdruck erzeugt, der oft die Ursache von Veränderungen ist, indem er die Kreativität anregt. In der Regel wird dieser Leidensdruck von Außen durch die Kraft der Selektionsfaktoren induziert. Im Unternehmen können dies fallende Marktanteile, schlechte Warentestergebnisse oder bilanzielle Verluste sein, die auf der Hauptversammlung den Aktionären gegenüber begründet werden müssen. Viele, wenn nicht sogar die Mehrheit der Veränderungen und Verbesserungen in der Wirtschaft sind die Folge von persönlichem Leidensdruck, unter den die Führungskräfte geraten und den sie an ihre Mitarbeiter weitergeben. Ohne Leidensdruck erfolgen nur wenig Veränderungen. In vielen Unternehmen, die einen für ihre Branche überdurchschnittlichen Gewinn erzielen, lässt der Wille nach weiteren Verbesserungen nach. Nur wenige Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, noch besser werden zu wollen, obwohl sie bereits an der Spitze sind. Dies sind Unternehmen, die in guten Zeiten Verbesserungen entdecken und umsetzen, die andere erst in einer Notsituation erkennen können.

Viele Entdeckungen sind nicht geplant. Sie ergeben sich scheinbar zufällig oder als nicht beabsichtigte Nebenfolge oder infolge einer Verwechslung, eines Fehlers, eines unerwarteten Vorkommnisses. Mancher Erfinder hat auf der Suche nach etwas Bestimmten in der Unordnung etwas Neues gefunden, nach dem er nicht gesucht hatte. Das technokratische Denken, und die dafür ursächliche, antiquierte Vorstellung, dass alle sozialen Phänomene Ergebnis absichtsgelenkter Tuns seien, hat sicher dazu beigetragen, dass „der arme Zufall bei gebildeten Leuten in so schlechtem Ansehen steht: Zufall, so heißt es, sei nie schöpferisch. Sie kennen ihn nämlich nur als den einfalllosen Hirten, der die Herde der Ereignisse dem Tor der Durchschnittserwartung zutreibt, bar jeglicher Originalität. Selten wurde einer schlimmer verkannt. Dabei kann allein durch Zufall Neues entstehen, denn von wirklichem Neuwert ist nur, was sich nicht in gesetzmäßigem Zwang unausweichlich ereignet. Nennen wir ihn anerkennend Spontaneität, so erkennen wir in ihm eine der Voraussetzungen der Unvorhersagbarkeit, die allein Freiheit des Handelns verleihen kann.“²⁰ Dabei soll nicht verkannt werden, dass der Zufall oder die vorher nicht gesehene Chance, in der Regel aber nur wahrgenommen und genutzt werden kann, weil der betroffene Inventeur sich vorher intensiv mit dem Thema befasst hatte.

Ein Mitarbeiter kann als kreativ bezeichnet werden, wenn er Neuerungen und Verbesserungen von Produkten, Leistungen, Anwendungen, Verfahren, Arbeitsprozessen und Strukturen im Kleinen wie im Großen initiiert oder erarbeitet. Kreative Mitarbeiter zeichnen sich aus durch kritische Beobach-

²⁰ Markl 1980, S. V.

tungsgabe, Phantasie, Ideenreichtum, Originalität, Problembewusstsein und Selbständigkeit. Es sind bestimmte Fähigkeiten im Zusammenhang mit bestimmten motivationalen und temperamentsmäßigen Dispositionen, die kreatives Verhalten bzw. die Genese eines kreativen Ergebnisses zur Folge haben. Zu diesen Fähigkeiten gehören aufmerksames, unabhängiges und nachhaltiges Beobachten, die Neugierde am Entdecken, der Spaß am Entwerfen, die Lust am Erfinden, der Wille zu ordnen und zu planen.²¹ Die Erfahrung zeigt, dass viele kreative Ideen nicht in die Wirklichkeit umgesetzt werden können. Einmal ganz abgesehen von den Ideen, die unterdrückt, behindert oder diskriminiert werden, können eine Reihe von objektiven Schwierigkeiten auftreten, die eine Umsetzung nicht möglich werden lassen. So können anfangs nicht vorhergesehene Schwierigkeiten auftreten oder es drohen negative Auswirkungen auf andere Bereiche, die den Erfolg überkompensieren. Wer eine gewisse Erfahrung mit kreativen Ideen hat, kennt dies und kann damit umgehen. Vieles, was anfangs faszinierend erscheint, lässt sich später nicht umsetzen oder ist gar nicht neu und besser. Ein im Umgang mit Kreativität erfahrener Mitarbeiter hat die Fähigkeit Untaugliches auszusortieren.

Mit Ulmann und Sommer²² lassen sich die Ergebnisse der Persönlichkeitsforschung zusammenfassen und Eigenschaften kreativer Persönlichkeiten folgendermaßen kennzeichnen: Der Kreative

- ist offen gegenüber seiner Umwelt, er ist kritisch und unkonventionell,
- ist fähig Konflikte zu ertragen,
- besitzt eine große Ambiguitätstoleranz, ist in der Lage, Unsicherheitsgefühle zu ertragen, nutzt irreguläre Strukturen, die die Möglichkeit bieten, eine neue Ordnung zu gestalten,
- besitzt eine beträchtliche Frustrationstoleranz, lässt sich für Tätigkeiten begeistern, auch wenn die Vollendung zunächst noch aufgeschoben werden muss,
- ist stark erfolgsmotiviert, autonom, unabhängig, nicht konform und
- ist auf die richtige Lösung der Aufgabe bedacht, nicht auf das Ansehen bei den Mitmenschen.

D.2 Der Kreativitätsvorteil korporativer Akteure

Der Einzelne, also der individuelle Akteur kann in der Wirtschaft entweder als Unternehmer, sei es als Berater, Erfinder, Inhaber oder Mitinhaber oder als Gründer einer Firma kreativ werden oder – was einen fundamentalen Unterschied ausmacht – als Mitarbeiter eines Unternehmens. Wem die Ent-

²¹ Guilford (1965).

²² Ulmann (1968) und Sommer/Grosser (1996).

faltung seiner Kreativität wichtig ist, steht also vor der grundsätzlichen Wahl, in welchem Rahmen er diese Kreativität entfalten möchte. Die Unternehmen, die auf kreative Mitarbeiter angewiesen sind, stehen ihrerseits vor der Frage, welche Bedingungen geschaffen werden müssen, um Kreative dazu zu bewegen Mitglieder ihrer Organisation zu werden. Den fundamentalen Unterschied zwischen der Mitgliedschaft in einem korporativen Akteur und einer selbständigen Existenz als individueller Akteur wollen wir an einem einfachen Beispiel erläutern und dabei auf drei Bereiche eingehen, von deren Gestaltung es abhängt, ob sich Mitarbeiter im Unternehmen kreativ entfalten wollen und können (siehe Abbildung 4).

Es sind dies:

- die Organisationsstruktur mit der Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur
- die Unternehmenskultur und der Führungsstil
- die unternehmensinterne Kommunikation.²³

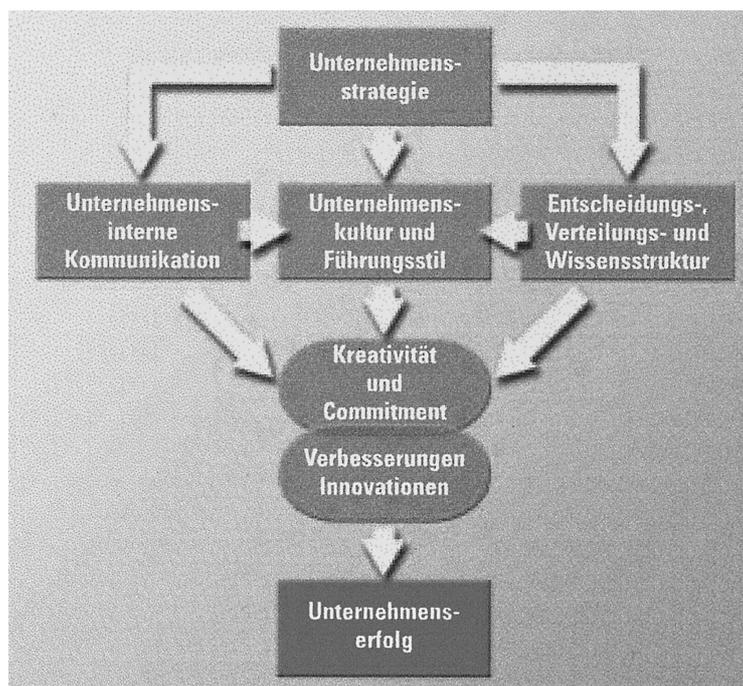


Abb. 4. Förderung und Wirkung von Kreativität [1]

²³ Siehe hierzu detailliert Karst/Segler/Gruber (2000) S. 3–7.

Stellen Sie sich eine Gruppe von Menschen vor, die auf einer Insel lebt und sich vom Fischfang ernährt. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten, dieser Tätigkeit nachzugehen: allein oder zu mehreren. Der Fischer, der allein zum Fischfang hinausfährt, braucht sich mit niemandem abzustimmen. Er entscheidet, wann er hinausfährt, wohin er fährt, welche Angeln und Netze er einsetzt, ob er etwas Neues ausprobiert oder wie lange er auf dem Meer bleibt. Der Fang, ob groß oder klein, steht ihm allein zu. Für diesen Einzelunternehmer gibt es keine Entscheidungs- und Verteilungsproblematik, aber eine Wissensproblematik. Die Entscheidungen über sein Handeln trifft er allein, die Folgen für sein Tun trägt er selbst. Sein Commitment für sein Handeln ergibt sich daraus, dass er immer im eigenen Interesse selbstbestimmt tätig ist. Der Nachteil besteht darin, dass er bei der Erweiterung seines Wissens auf seine eigene Kreativität oder auf die Imitation der Methoden anderer angewiesen ist und dass sein Erfolg begrenzt ist. Wenn sich mehrere Personen zusammenschließen, lassen sich ganz andere, auch wirtschaftlich größere Ziele erreichen. Wenn mehrere Personen gemeinsam Fischfang betreiben, können diese weiter aufs Meer hinausfahren und reichere Fischgründe aufsuchen. Es können größere Netze eingesetzt werden, die höhere Ausbeute erlauben. Begabungen und spezielle Kenntnisse unterschiedlicher Personen können genutzt werden. Es kann mehr ausprobiert und erfunden werden. Es kann schneller und mehr Wissen, Know-how akkumuliert werden, als dies einem einzelnen möglich wäre. Neue Ideen können vor ihrer Umsetzung im Team diskutiert werden, bevor sie in der Wirklichkeit ausprobiert werden. Es bestehen also erheblich bessere Möglichkeiten sich der Vorerfahrung anderer zu bedienen und damit sogenannte Realitätstests zweiter Art durchzuführen, bevor man sich zu einem Realitätstest erster Art in der Wirklichkeit entschließt. Wertvolle Erfahrungen können mit anderen Mitgliedern der Besatzung geteilt werden. In einem korporativen Akteur ist es bedeutend einfacher Erfahrungen zu speichern und weiterzugeben, etwa an neue Mitarbeiter.

Korporative Akteure bieten die Möglichkeit im Team zu arbeiten und dabei eine Spezialisierung nach Tätigkeiten und Talenten vorzunehmen. Für Kreativität bedarf es in der Regel mehr als Spontaneität, Begeisterung, Brillanz, Ideenreichtum. Diese alleine bleiben ohne fundiertes Fachwissen, ohne handwerkliche Fähigkeiten, Erfahrung und Methodenwissen nur ein kurzes Strohfeuer. Die Idee muss in die Wirklichkeit umgesetzt werden, wenn sie nicht bei einer Utopie verbleiben soll. Phantasie und Genialität reichen nicht aus. Außerdem haben kreative Personen als Einzelkämpfer nur Erfolg, wenn sie sich selbst steuern können, Verantwortungsgefühl und Autonomie besitzen. Der Kreative, der gleichzeitig über ausgeprägte Manager- und Unternehmerfähigkeiten verfügt, ist die Ausnahme. Der Kreative wird deshalb in der Regel nur in einem Team erfolgreich sein, in dem die andern Teammit-

gliedert ihn dort verstärken, wo seine Schwächen liegen. Ohne solide Grundlagen im kaufmännischen Bereich, etwa in Marketing, Organisation, Finanzierung und Rechnungswesen, lässt sich eine neue Produktidee nicht erfolgreich umsetzen. Deshalb brauchen Start-up-Unternehmer regelmäßig Unterstützung in diesen Feldern. Jeder kreative Mensch muss für sich die Grundsatzentscheidung treffen, in welchem organisatorischen Rahmen er seine Kreativität entfalten will, ob er selbstständig tätig sein will oder ob er Teil eines korporativen Akteurs, beispielsweise Mitarbeiter eines Unternehmens werden will. Die korporative Lösung bietet den großen Vorteil der Bündelung unterschiedlicher persönlicher Fähigkeiten. So können der kreativen Persönlichkeit Kollegen mit planerischen und unternehmerischen Fähigkeiten an die Seite gestellt werden, die eine praktische Umsetzung der Idee bewerkstelligen. Im Unternehmen bedeutet dies, rechtzeitig ein Team zu bilden, in dem alle notwendigen Fähigkeiten zusammenkommen.

Ein korporativer Akteur ist aber auch erheblich komplexer. Da „die beim korporativen Akteur gepoolten Ressourcen nicht mehr separat durch die einzelnen Beteiligten, sondern im Verbund, als Bündel, disponiert werden, ist danach zu fragen, wie eben diese Disposition über den Ressourcenpool organisiert ist“.²⁴ Die unterschiedlichen Lösungen des Dispositionsproblems führen zu unterschiedlichen Entscheidungsstrukturen. Dies ist die Gesamtheit der Regeln, die festlegen, wer tut was (Spezialisierung) und wie (Koordination) und was wird von wem (Delegation) entschieden. Hier gibt es eine große Bandbreite von autokratischen bis zu demokratischen Lösungen.²⁵ Da sich Kreativität nicht verordnen lässt, vielmehr eines hohen Maßes an Commitment, d.h. freiwilliger Selbstverpflichtung bedarf, scheiden autokratische Lösungen normalerweise aus. Demokratische Lösungen des Dispositionsproblems weisen eine hohe Akzeptanz der Entscheidungen durch die Organisationsmitglieder auf und eignen sich von daher für politische Entscheidungen. Aufgrund des hohen Zeitaufwandes und der niedrigen Effizienz des Entscheidungsprozesses sind sie für Sachentscheidungen in Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, beispielsweise der Frage, welcher kreativen Idee der Vorzug zu geben ist, ungeeignet.²⁶

Da „der Einsatz der zusammengelegten Ressourcen nicht separate, individuelle Erträge, sondern ein Gesamtergebnis, einen Korporationsertrag hervorbringt, ist danach zu fragen, durch welche Verteilungsregelung dieser Korporationsertrag in individuelle Erträge umgesetzt wird“.²⁷ Auch zur Gestaltung der jeweiligen Verteilungsstruktur, also der Regeln, nach denen der

²⁴ Vanberg 1982, S. 16.

²⁵ Zur Entscheidungsstruktur siehe im Detail Kieser/Kubicek 1992, S.67–198.

²⁶ Die zeigen zahlreiche Beispiele, z.B. die ehemaligen, jugoslawischen Betriebe in Arbeiter-selbstverwaltung.

²⁷ Vanberg 1982, S. 16.

Fangertrag verteilt wird, gibt es eine Vielzahl von denkbaren Möglichkeiten, von egalitär bis elitär. Der Ertrag bzw. der Verlust kann egalitär an alle Mitglieder zu gleichen Teilen verteilt werden oder elitär nach einem festzulegenden Beitrag zur Leistung oder über unterschiedliche Fixeinkommen und zusätzliche Gewinnanteile. Die Erwartungen der Besatzung des Schiffes, das Wissen um die eigenen routinemäßigen und kreativen Beiträge und Fähigkeiten, ihren subjektiv empfundenen Wert, die konkret erhaltenen Anteile am Ertrag, sei es in Form von Lohn oder Gewinn, und die sich bietenden Alternativen bestimmen maßgeblich das Commitment des einzelnen. Die Erfahrung zeigt, dass sich Kreativität durch monetäre Anreize allein nur in einem begrenzten Maße fördern lässt.²⁸

D.3 Die Entscheidungsstruktur

Die meisten Menschen sind kreativ, wenn es um die Gestaltung ihrer Freizeit geht. Wenn Mitarbeiter mehr Kreativität im Privatleben entwickeln als bei der Arbeit, kann das also nicht an ihrer Persönlichkeit liegen, sondern muss die Folge der innerorganisatorischen Verhältnisse sein. Wie müssen Spezialisierung, Koordination und Delegation ausgelegt werden, um die Kreativität zu fördern? Um gleich eine unbefriedigende, weil pauschale Antwort zu geben: Die beste Möglichkeit besteht darin, die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich für ihre Arbeit voll verantwortlich zu fühlen, sich ihrer Aufgabe gegenüber selbst zu verpflichten, also Commitment zu entwickeln. Zu Commitment und Kreativität kann man die Mitarbeiter nicht überreden, dazu kann man sie nicht zwingen und dazu reicht selbst eine gute Bezahlung, also extrinsische Motivation, nicht aus. Nichts dergleichen kann auf lange Sicht funktionieren. Nur Commitment bewegt die Mitarbeiter dazu, kreativ für ihr Unternehmen zu sein und auf Verbesserungen zu sinnen. Commitment spielt in Veränderungsprozessen in Unternehmen eine entscheidende Rolle und bedeutet soviel wie „Selbstverpflichtung“ oder „freiwillige Bindung“. Erfolgreiches Commitment-Management bedeutet, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung im Unternehmen erkennen und aktiv nutzen. Dabei erhalten sie mehr Einfluss auf die Gestaltung ihrer Aufgaben und ihres Arbeitsumfeldes. Als Folge davon steigern sie von sich aus, freiwillig, ihren persönlichen Beitrag für das Unternehmen, sowohl als Individuen wie auch als Teammitglieder. Die Arbeit wird idealerweise zur Kreativitätsarena, in der der Mitarbeiter gestalterisch tätig werden kann. Um diese Bedingungen herzustellen gilt grundsätzlich:

²⁸ Hierauf und auf die Wissensstruktur wird später noch eingegangen.

- Die Spezialisierung muss dem Mitarbeiter eine klar umrissene Aufgabe mit einem für ihn sichtbaren Beitrag zur Gesamtleistung des Unternehmens zuweisen.
- Die Delegation von Verantwortung muss soweit wie möglich an Mitarbeiter vor Ort erfolgen und mit der Zuweisung der für die Durchführung der Aufgabe erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen einhergehen.
- Die Koordination sollte, soweit es um Routinetätigkeiten geht, technokratisch mit Hilfe von Verfahrensrichtlinien und Plänen erfolgen, um eine hohe Sicherheit und Regelmäßigkeit zu gewährleisten und Störungen zu minimieren. Dies erweitert den Spielraum für kreative Tätigkeiten im weitesten Sinne, die durch Selbstabstimmung der Mitarbeiter oder durch persönliche Weisungen koordiniert werden sollten.

Je nach Veränderungsbereitschaft des Managements ergeben sich drei Gestaltungsmöglichkeiten, um mehr Engagement und Kreativität ins Unternehmen zu bringen. Die älteste und schmerzloseste Form ist die des betrieblichen Vorschlagswesens. Die Mitarbeiter werden ermutigt, Ideen im Rahmen eines formell eingerichteten betrieblichen Vorschlagswesens oder in Qualitätszirkeln zu entwickeln. Ihre tägliche Arbeitsroutine wird dadurch jedoch nicht nennenswert verändert. Zudem können die Mitarbeiter nur Empfehlungen aussprechen. Das Management behält sich vor, darüber zu befinden, ob die Ideen der Mitarbeiter verwirklicht werden oder nicht. Eine Beteiligung in Form von Verbesserungsvorschlägen kann nur sehr begrenzt Kreativität freisetzen, da an den bisherigen Führungsprinzipien festgehalten wird. Das Vorschlagswesen ist die organisatorische Antwort auf ein innovationsfeindliches Management. Um zu verhindern, dass Ideen von den Vorgesetzten von der Hierarchie unterdrückt werden, wird eine unabhängige Institution geschaffen, an die sich jeder Mitarbeiter wenden kann. Motiv dafür ist die Belohnung durch eine Geldprämie. Im Vorschlagswesen wird die Zuständigkeit für Verbesserungsvorschläge angesiedelt. Durch diese Spezialisierung wird zum Ausdruck gebracht, dass alle anderen Einheiten der Unternehmensorganisation für Routine zuständig sind, für Wiederholung des verordneten Programms, und dass Verbesserungen als Normabweichungen von einer Spezialeinheit behandelt werden. Hinter dieser Vorstellung steht das Menschenbild und die Philosophie der frühen (westlichen) Industrialisierung, des Taylorismus, nach der die größte Effizienz erreicht wird, wenn die Mitarbeiter ihre Arbeit exakt nach von Fachleuten optimierten Routinen durchführen. Veränderungen durch den normalen Mitarbeiter sind tabu. Mitarbeiter sollen arbeiten und nicht kreativ sein. Kreativität und Veränderung ist vornehme Aufgabe der Führungskräfte, also wenigen Auserwählten vorbehalten, die darauf spezialisiert sind, die Routinen genau zu beobachten und gezielt Verbesserungen vorzunehmen. In westlichen Unternehmen gab

und gibt es teilweise noch immer die Vorstellung, dass Arbeit für die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter in der Verrichtung von Routinen zu bestehen hat und Veränderung und Kreativität originäre Aufgabe einer kleinen Führungsschicht im Unternehmen ist. In japanischen Unternehmen gab es diese Trennung nicht. Nach dem Prinzip des Kaizen²⁹, der ständigen Verbesserung, ist Veränderung und damit Kreativität integraler Bestandteil der Arbeit eines jeden Mitarbeiters.

Eine weitergehende Möglichkeit besteht darin, die Mitarbeiter in die Gestaltung des Arbeitsplatzes mit einzubeziehen. Dieser Ansatz erschließt große Kreativitätspotenziale. Die Aufgabenbereiche werden so organisiert, dass die Mitarbeiter vielfältige Möglichkeiten haben, ihre Arbeit selbst zu gestalten. Sie sind für einen abgeschlossenen, identifizierbaren Arbeitsabschnitt zuständig. Die Mitarbeiter wissen und sind davon überzeugt, dass sie einen bedeutsamen Beitrag liefern, sie verfügen über beträchtliche Entscheidungsfreiheit im Hinblick auf die Durchführung ihrer Arbeit. Dies bedeutet mehr Selbstbestimmung. Darüber hinaus erhalten sie mehr Rückkopplung als die Mitarbeiter in traditionellen Organisationen. Auf die Unternehmensstrategie und die Organisationsstruktur, also auf die Verteilung von Machtbefugnissen und die internen Ablaufprozesse, haben die Mitarbeiter dabei keinen wesentlichen Einfluss.

Im Rahmen eines Maximalmodells kann den Mitarbeitern ein Maximum an Beteiligung zugestanden werden. Dabei werden die Mitarbeiter in strategische Entscheidungsprozesse einbezogen. Informationen über die wichtigsten betrieblichen Belange werden horizontal ebenso verbreitet wie entlang der stark abgeflachten Hierarchie. Bei Umsetzung dieses Ansatzes entwickeln die Mitarbeiter umfassende Fähigkeiten im Hinblick auf Teamarbeit, Problemlösung und betriebliche Prozesse und sind an allen Managemententscheidungen bezüglich ihrer Arbeitseinheit beteiligt. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern eine derart weitgehende Beteiligung zugestehen, verwirklichen häufig auch Modelle zur Gewinnbeteiligung oder machen die Mitarbeiter zu Miteigentümern. Das Maximalmodell wird bezeichnenderweise oft von Start-up-Unternehmen realisiert, die in den neuen Wachstumsbranchen tätig sind.

Die drei dargestellten Ansätze zeigen die Bandbreite möglicher struktureller Maßnahmen zur Förderung der Kreativität im Unternehmen. Es gibt im Sinne eines „best practice“ keinen Ansatz, der für jede Branche, jedes Unternehmen, jede Funktion oder jede Situation gleichermaßen geeignet wäre. Wie so oft im Management gilt auch hier der situative Ansatz. Das ideale Maß und die ideale Ausgestaltung sind von den jeweiligen Umständen, also der Situation abhängig. Ein wichtiger Einflussfaktor ist die Dynamik und der

²⁹ Imai 1992.

Wettbewerbsdruck der Branche. Je höher die Dynamik und je stärker der Wettbewerb, desto schneller muss reagiert werden und desto weniger Fehler verzeiht der Markt. Unter diesem Leistungs- und Leidensdruck werden sich Unternehmen mit ausgeprägter Hierarchie und Vorschlagswesen nicht lange halten können. Das lässt die Situation nicht zu.

Unabhängig von der Situation lassen sich zusammenfassend folgende generelle organisatorische Gestaltungshinweise zur Förderung der Kreativität geben:

1. Das wichtigste ist, dass alle organisatorischen Maßnahmen darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich für ihre Arbeit voll verantwortlich zu fühlen, sich ihrer Aufgabe gegenüber selbst zu verpflichten, also Commitment zu entwickeln. Commitment führt zu einem hohen Maß an Engagement für das Erkennen von Problemen und deren Lösungen, sowohl auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters als auch auf Teamebene.³⁰
2. Zur ganzheitlichen Aufgabe jedes Mitarbeiters gehören sowohl Routineaufgaben als auch die Aufgabe an der Verbesserung dieser Routine mitzuwirken. Die Erfüllung beider Aufgaben muss klar kommuniziert werden und in die Mitarbeiterbeurteilung einfließen.
3. Die anfallende Routinearbeit ist „so rationell zu gestalten, dass dem Mitarbeiter Zeit für kreative Aufgaben bleibt. Das setzt Klarheit über die Routinearbeit voraus und Kenntnisse der individuellen sowie personen- und sachbedingten Störfaktoren, die die rationelle Bewältigung behindern, und der Möglichkeit zum Abbau dieser Störfaktoren.“³¹
4. Aufgaben sollen soweit wie möglich delegiert und dezentralisiert werden. Die Maxime lautet: Delegiere immer soweit wie möglich an den Mitarbeiter vor Ort, der die Aufgabe erledigen kann, ohne dass dadurch die Qualität von Entscheidungen leidet. Durch die Kombination der Motivation der Mitarbeiter vor Ort mit der notwendigen Kenntnis der Verhältnisse vor Ort können schnelle und optimale Entscheidungen erreicht werden. Mitarbeiter vor Ort haben spezielle Kenntnisse, über die sonst niemand verfügt und können deshalb Ideen entwickeln, auf die vorgesetzte Stellen nicht kommen können.
5. Wenn einem Mitarbeiter ein Problem zur Lösung übertragen wird, ist darauf zu achten, dass der Mitarbeiter sich durch eine besondere Affinität zu diesem Thema oder Fachgebiet auszeichnet. Das besondere Interesse fördert die intrinsische Motivation zu kreativem Verhalten, sich etwa „mit

³⁰ Karst/Segler 2000, S. 9.

³¹ Sommer/Grosser 1997 S. 884.

Ausdauer einem Problem sukzessiv und von verschiedenen Seiten zu nähern oder sich risikobereit von gängigen Lösungswegen zu trennen“.³²

6. Die Bildung von funktionsübergreifenden Teams sind sachlich dazu prädestiniert, um neue Lösungen zu finden. Bei einer solchen funktionsübergreifenden Zusammensetzung ergibt sich Gruppenloyalität oder Gruppenengagement nicht von selbst. Loyalität stellt sich nur ein, wenn die Mitarbeiter ihren persönlichen Egoismus und den Abteilungs egoismus überwinden und sich für das Ganze einsetzen. Außerdem müssen die Teams davon überzeugt sein, Veränderungen nicht nur zu empfehlen, sondern diese auch umsetzen zu können.

D.4 Wissensstruktur

Wenn man in einem traditionellen, jahrzehntelang autokratisch geführten und durchweg bürokratisch organisierten Unternehmen in kürzester Zeit und ohne Übergang eine dezentrale, geringer spezialisierte Organisationsstruktur mit weniger Hierarchieebenen installiert, dann überfordert man die Mitarbeiter. Der Status des vorhandenen Mitarbeiterstamm eines Unternehmens muss immer die Wahl der Organisationsstruktur mitbestimmen. Ein Unternehmen kann seinen Mitarbeiterstamm nur allmählich verändern, sei es durch den Austausch von Mitarbeitern im Rahmen der Fluktuation oder durch die Qualifizierung des gegebenen Mitarbeiterbestandes. Eine besonders wirkungsvolle Methode zur Verbesserung der Wissensbasis eines Unternehmens und des kreativen Potenzials ist die gezielte Einstellung von Mitarbeitern, die wertvolles, neues Methoden- und Fachwissen und die gewünschten Werte einer angestrebten Sollkultur mitbringen. Hier verfügen die jungen, gerade erst gegründeten Unternehmen der New Economy über einen doppelten Vorteil. Erstens müssen sie nicht auf einem teilweise nur aufwändig umzuqualifizierenden Mitarbeiterstamm aufbauen. Außerdem muss kein langwieriger Einstellungsveränderungsprozess zu mehr Kundenorientierung und zur Selbstverständlichkeit der kontinuierlichen Verbesserung in Gang gesetzt und ständig in Gang gehalten werden. Die jungen Unternehmen haben es da einfacher. Sie rekrutieren ihre Wunschmannschaft und importieren dabei das gesuchte Fach- und Methodenwissen einschließlich der geforderten inneren Einstellungen. Ist das Unternehmen attraktiv, dann kann es sich – und das ist der zweite Vorteil – die besten Mitarbeiter aussuchen. Dieser Startvorteil der Start-ups wird noch einigen unterentwickelten alten Unternehmen Sorgen bereiten.

Unabhängig vom Entwicklungsstadium des Unternehmens können folgende Hinweise dazu beitragen, die Wissensstruktur zu verbessern:

³² Sommer/Grosser 1997, S. 885.

1. Alle Maßnahmen müssen den gegebenen Mitarbeiterstamm, der die personalisierte Wissensbasis des Unternehmens darstellt, berücksichtigen. So kann Entscheidungskompetenz und Verantwortung nur in dem Maße an Mitarbeiter delegiert werden, in dem diese auch fähig sind, den gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Situativ zu führen heißt, Mitarbeiter nach ihrem individuellen Kompetenzprofil Aufgaben zuzuweisen, d.h. dem einen mehr und dem anderen weniger. Es gilt Kreativität individuell zu fördern und das bedeutet, dass ein schlecht ausgebildeter und unerfahrener Mitarbeiter Unterstützung bei der Entwicklung, beim Ausprobieren und bei der Umsetzung seiner kreativen Ideen benötigt.
2. Die Mitarbeiter müssen regelmäßig mit der für ihre Arbeit relevanten Daten und Informationen versorgt werden. Außerdem sollten sie regelmäßig nach ihrer persönlichen Meinung zu Vorschlägen seitens der Unternehmensleitung befragt werden und darauf Feedback erhalten. Beides verstärkt die Selbstverpflichtung gegenüber den Zielen der Unternehmung. Dies fördert ein positives Klima der Identifikation und motiviert die Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beizutragen. Ein Gefühl von Uniformiertheit und Machtlosigkeit hingegen schwächt die Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen. Entsprechend ist die Fluktuation unter den Mitarbeitern in traditionellen Unternehmen höher als in Unternehmen mit ausgeprägtem Commitment. Fluktuation bringt es mit sich, dass Mitarbeiter wertvolles Wissen mitnehmen. Dies schmälert die Wissensbasis für neue Ideen.
3. Jeder aufmerksame Mitarbeiter gewinnt während der Arbeit wertvolle Erkenntnisse über seine Aufgabe. Erkenntnisse, die niemand sonst gewinnen kann. Die Mitarbeiter müssen deshalb die Möglichkeit haben die Arbeitssituation, in der sie sich befinden, zu ihrem eigenen und zum Vorteil des Unternehmens zu verbessern. Wenn dies nicht möglich ist, weiß jeder Mitarbeiter ohne weitere Worte, dass „Wissensmanagement“ im Unternehmen nur ein Lippenbekenntnis ist.
4. Kreative Ideen zu generieren, ist das eine. Sie zu bewahren, ist die andere notwendige Aufgabe von Wissensmanagement. Einmal erworbenes Wissen steht nicht automatisch auch für die Zukunft zur Verfügung. Das gezielte Bewahren von Erfahrungen, Informationen und kritischem Know-how setzt das Bewusstsein um den Wert von Wissen auf allen Management-Ebenen voraus. Viele Unternehmen verlieren im Zuge von Reorganisation und Kostenmanagement einen Teil ihres kritischen Wissens. Diese kollektive Amnesie beruht in der Regel auf der unbedachten Zerstörung informeller Kommunikationsnetzwerke, die wichtige, jedoch bislang noch wenig beachtete Prozesse steuern.³³

³³ Abrahamson (2000) schlägt beispielsweise den Einsatz eines „Chief Memory Officers“ vor.

5. Speicherungsprozesse für Wissen finden auf der individuellen, der kollektiven und der elektronischen Ebene statt. Zur Sicherung von Wissen auf der individuellen Ebene empfiehlt sich die Träger von Schlüssel-Know-how über eine Beteiligung materiell und über Commitment emotional an das Unternehmen zu binden. Abb. 5 zeigt die Möglichkeiten, wie in Unternehmen erfolgsentscheidendes kritisches Wissen vergessen wird und gibt damit zugleich Hinweise, wie Wissen konserviert werden kann.
6. Das Hervorbringen kreativer Ideen ist notwendig und förderungswert, aber nicht jede Idee führt zu einer Innovation, sondern nur diejenige, die unterschiedliche Bewertungssysteme erfolgreich überstanden hat. Zunächst muss die Idee die unternehmensinternen Prüfungen bestehen. Dies reicht von Kommentaren und Beurteilungen von Kollegen und Vorgesetzten, über bestimmte Entwicklungsmechanismen bis hin zu Gremien, die für neue Ideen zuständig sind. Wenn eine Idee die unternehmensinternen Prüffilter erfolgreich passiert hat, muss sie sich direkt auf dem Markt oder indirekt mit einem internen Erfolgsbeitrag bewähren. Inwieweit die Kreativität der Mitarbeiter umgemünzt wird in echte Innovationen, die zusätzlichen Nutzen für bestimmte Kundengruppen bringen oder interne Abläufe verbessern, hängt also nicht nur von ihrer objektiven Qualität ab, über die externe Selektionsfaktoren bestimmen, sondern immer auch von der Qualität der internen Prüfsysteme, der Entscheidungsstruktur und den beurteilenden Personen. Das Wissen und die Erfahrung, die zur unternehmensinternen Vorprüfung von Ideen herangezogen werden, beeinflussen wesentlich das weitere Schicksal neuer Ideen im Unternehmen. Es ist deshalb eine zentrale Aufgabe des Wissensmanagements, die Qualität und die Arbeitsweise des unternehmensinternen Systems der Vorselektion zu gewährleisten und ständig zu verbessern.

Kreative Mitarbeiter benutzen das bestehende Wissen und alte Ideen als Rohmaterial und suchen ständig in einer Vielzahl von Quellen, auch unter-

Modus	Individuell	Kollektiv	Elektronisch
Wissen wird gelöscht	Kündigung Frühpensionierung	Reengineering Outsourcing	Datenverlust, Viren, Hardwarefehler, mangelnde Datensicherung
Zugriff auf Wissen derzeit nicht möglich	Arbeitsüberlastung Versetzung mangelndes Commitment durch „innere Kündigung“	Tabuisierungen Verkauf von Unternehmens- teilen, Abwanderung von Teams	Schnittstellenprobleme Dauerhafte Inkompatibilität von Systemen

Abb. 5. Wie wird kritisches Wissen in der Organisation vergessen? [1]

nehmensexternen und fachfremden Quellen, nach Anregungen und guten Ideen. Der zweite Schritt dieses „knowledge brokering“ genannten Prozesses besteht darin, diese Ideen lebendig zu halten, indem man sie verändert, diskutiert, ausprobiert, mit ihnen spielt, immer in der Hoffnung, dass Ansätze für eine neue Nutzung auftauchen.³⁴ Diesen intensiven, imitierenden, variierenden, experimentierenden, vergleichenden und kommunikativen Umgang mit Wissen aller Art gilt es in einem Unternehmen systematisch zu fördern. Wissensmanagement wird damit zu einer zentralen Aufgabe des Managements.

D.5 Verteilungsstruktur

Das ständige Vergleichen ist eine urmenschliche Eigenschaft, eine anthropologische Konstante. Mitarbeiter vergleichen ihre Beiträge sowohl mit dem, was sie vom Unternehmen erhalten, wie Geld, Status, Aufgaben, Entfaltungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten, als auch mit dem, was andere beitragen und erhalten. Das Ergebnis wird nach den jeweiligen subjektiven Vorstellungen von Gerechtigkeit bewertet. Dieses Gerechtigkeitsgefühl beeinflusst das Commitment der Mitarbeiter erheblich. Viele Mitarbeiter haben das Gefühl, dass die Gerechtigkeitsbilanz für ihre Tätigkeit nicht stimmt. Das Gefühl mehr zu geben als zu bekommen oder mehr geben zu können als zu dürfen, und das Gefühl, dass rivalisierende Kollegen sich im Unternehmen erfolgreicher vermarkten, lässt kein Commitment aufkommen und unterdrückt Kreativität.

Die Attraktivität eines Unternehmens für die Mitarbeiter wird nur zum Teil vom Gehalt und den sozialen Leistungen bestimmt. Die Beteiligung am langfristigen Unternehmenserfolg, die sich über Aktienoptionen oder direkten Anteilserwerb gestalten lässt, ist vielen Mitarbeitern wichtiger. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen sichert höchstes Commitment und fördert ganzheitliches Denken und Handeln, nach dem Motto: „Was für das Unternehmen gut ist, ist auch für mich gut.“ Dieses Gefühl, Teil des Ganzen, auch des ganzen Erfolges zu sein, diese Win-win Situation tritt nur ein, wenn der Mitarbeiter eine aus seiner Sicht wertvolle Beteiligung erhält. Dies kann durch einen substanziellen Anteil oder eine starke Wertsteigerung der Anteile erreicht werden. Von Beteiligungsmodellen profitieren Arbeitgeber, Angestellte und Anleger gleichermaßen. Mitarbeiter, die auch Mitinhaber sind, haben das gleiche Interesse an Kurszuwächsen wie Investoren und Unternehmer. Dadurch sind sie motivierter, produktiver und kreativer. Eine Studie der Gesamthochschule Kassel hat nachgewiesen, dass sich beteiligte Angestellte wesentlich weniger krankmelden.³⁵ Neben dem zusätzlichen

³⁴ Hargadon, A./Sutton, R. (2000).

³⁵ Hoffmann 2000, S. B 13.

Anreiz, sich stärker in das Unternehmen einzubringen, sind Beteiligungsmodelle auch ein wirkungsvolles Instrument, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten. Aktienoptionen, die erst bei Erreichen eines bestimmten Börsenkurses oder nach einer bestimmten Zugehörigkeitsdauer ausgeübt werden dürfen, sind hier das Mittel der Wahl.

Eine wichtige Motivation, gerade für kreative Mitarbeiter, ist die Möglichkeit, sich in der Arbeit kreativ entfalten zu können. Diese Mitarbeiter legen hohen Wert darauf, an der Herausforderung an das Unternehmen, ständig Neues zu schaffen, beteiligt zu werden, so wie andere am Kapital beteiligt werden wollen. Bezahlung und wertvolle Beteiligung sind nicht alles. Ein eindrucksvoller Beleg dafür sind die zahlreichen Mitarbeiter von Start-ups, die über ihre Mitarbeiterbeteiligung bereits Vermögensmillionäre geworden sind und dennoch mit hohem Engagement und einer 60-Stundenwoche motiviert weiterarbeiten. Allein beim Unternehmen Microsoft sind dies ca. 10 000 Mitarbeiter. Diese Mitarbeiter kommen zur Arbeit, weil sie arbeiten wollen, nicht weil sie müssen. Solche Mitarbeiter zu führen ist die hohe Schule des Managements.

D.6 Unternehmenskultur und Führungsstil

Es gibt zwei Wege, das Verhalten von Mitarbeitern zu steuern. Bekannt und unter der Rubrik „Koordinationsinstrumente“ beschrieben sind die Möglichkeiten der Fremdsteuerung. Hierzu zählen die „persönliche Weisung“ aufgrund der Macht eines Vorgesetzten, die „Verfahrensrichtlinie“ als verbindliche Handlungsanweisung für vordefinierte Entscheidungssituationen, der „Plan“ als verbindliche Handlungsanweisung, der festlegt, wer wann was zu tun hat und die „Selbstabstimmung“ als verbindlich vorgeschriebene, bilaterale Abstimmung zwischen Mitarbeitern der gleichen Hierarchieebene.

Der zweite, grundsätzlich andersartige Weg der Verhaltenssteuerung ist die Eigensteuerung des Mitarbeiters durch sich selbst, genauer gesagt, durch ein von ihm verinnerlichtes System von Werten, das bestimmte Einstellungen zur Folge hat, die wiederum zu einem bestimmten Verhalten führen. Wir sprechen von der Unternehmenskultur, definiert als Gesamtheit der Werte, Symbole und Rituale der Mitarbeiter. Sie hat in ihrer verhaltenssteuernden Wirkung erhebliche Auswirkungen auf die Kreativität der Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur gibt generalisierte Verhaltensmuster vor. Wer die Kultur verinnerlicht hat, verhält sich generell auf eine bestimmte Art und Weise, beispielsweise kunden- oder qualitätsorientiert oder ganzheitlich-verantwortungsvoll und um ständige Verbesserung und Perfektion bemüht. Die Mitarbeiter brauchen dann nicht mehr ständig über detaillierte Anweisungen geführt zu werden. Vielmehr führen sie sich selbst, weil sie das richtige Konzept verinnerlicht haben. Dies führt zu einer enormen Ver-

einfachung und Beschleunigung der Prozesse. Welche Situation im einzelnen eintritt ist unvorhersehbar. Es ist deshalb nicht möglich, alle Verhaltensweisen für alle möglichen Situationen im voraus festzulegen, etwa durch Pläne oder Verfahrensrichtlinien. Ohne die richtige Unternehmenskultur muss das Verhalten der Mitarbeiter ständig kontrolliert und im Detail gesteuert werden.

Es gibt eine Vielzahl von speziellen Kreativitätstechniken, zum einen die intuitiven wie etwa Brainstorming, Brainwriting oder der intuitiven Konfrontation und zum anderen die systematisch analytischen Methoden, wie etwa die morphologische Methode und die Analogiebildung, deren Einsatz die Kreativität im Unternehmen fördern soll³⁶. Heute hat jeder Manager eines Großunternehmens mindestens einen Workshop zu Kreativitätstechniken oder ein Seminar zum Thema Innovation absolviert. Aber so wertvoll und berechtigt der Einsatz von Verfahren zur Kreativitätsförderung ist, gilt dennoch, Kreativität in der Unternehmung ist nicht in erster Linie eine Angelegenheit von einzelnen Methoden, sondern eine solche der geistigen Einstellung und des Commitments der Mitarbeiter ihrem Unternehmen gegenüber.³⁷ Die notwendige geistige Einstellung und Commitment lassen sich schaffen durch eine geeignete Unternehmensstruktur, durch die richtige unternehmensinterne Kommunikation und Unternehmenskultur und einen entsprechenden Führungsstil.

Wenn wir von Unternehmenskultur sprechen, meinen wir die bei der großen Mehrheit der Mitarbeiter typischerweise vorzufindende und als legitim akzeptierte Kultur. Diese wird durch bestimmte Rituale und Symbole weitergegeben und verdeutlicht. Es ist die Aufgabe der Unternehmensleitung die Unternehmenskultur durch aktives Kulturmanagement zu formen. Konkret heißt dies:

- In möglichst weitgehendem Konsens unter Beteiligung der Mitarbeiter ist eine Soll-Kultur festzulegen und dafür zu sorgen, dass ein klares Bild der vom Unternehmen anzustrebenden Soll-Kultur besteht.
- Über geeignete Kommunikationsmittel ist transparent zu machen, wie die Ist-Kultur im Unternehmen aussieht.
- Diese Ist-Kultur ist in Richtung der angestrebten Soll-Kultur zu entwickeln.

Die von der Kultur vermittelten allgemeinen Werte und Normen müssen in der Mitarbeiterführung tagtäglich ihre praktische Umsetzung erfahren. Wo dies die Führungskräfte nicht leisten, verliert die Unternehmenskultur

³⁶ Hier ist nicht der Raum, um die Methoden darzustellen. Eine gute Übersicht vermitteln Knieß (1995) oder Majaro (1993).

³⁷ Ulrich 1975.

ihre Leitfunktion und degeneriert zu einer hohlen Fassade. Damit lässt sich vielleicht etwas nach draußen vorgaukeln. Die Bewohner des Hauses, die Mitarbeiter, wissen jedoch, dass der Schein trügt. Wenn bspw. Engagement und Kreativität als Leitwerte gepredigt werden, Widerspruch und selbst kleine Fehler der Mitarbeiter jedoch zu Karrierenachteilen führen und diejenigen am schnellsten befördert werden, die immer nur genau das ausführen, was ihnen gesagt wurde, dann sind die Leitlinien für die Mitarbeiter wertlos.

Im folgenden wird versucht einige Werte, die Kreativität fördern, inhaltlich zu verdeutlichen, indem das Führungsverhalten und der Führungsstil beschrieben werden, in dem die Mitarbeiter diese Werte erkennen können.³⁸

1. Manager sollten Schrittmacher sowie Vorbild und Coach sein. Ausschlaggebend ist die Fähigkeit des Vorgesetzten, sich intensiv mit seinen Mitarbeitern auseinanderzusetzen und ihren Vorschlägen zuzuhören sowie eine hohe eigene Leistungsbereitschaft und Kreativität zu zeigen.
2. Die vier genannten Gründe für Kreativität, Selbstverwirklichung, Neugierde, Mangel, Zufall und unbeabsichtigte Nebenwirkungen müssen sich im Führungsstil wiederfinden. Dies bedeutet die Anerkennung von Ideen und neuen Gedanken, die Förderung von Versuchen und neuen Ansätzen, auch wenn sie nicht immer zum gewünschten Erfolg führen.
3. Überfluss dämpft Kreativität, nach dem Motto „Warum nach etwas Neuem suchen, wenn schon alles da ist“. Ein zuviel an Ressourcen, z.B. Zeit, Budget, Laborkapazität behindert ein Denken in Prioritäten und Knappheitsrelationen und lässt keinen Zeit- und Leistungsdruck aufkommen. In manchen Situationen fördert leichte Überforderung Kreativität und Produktivität. Dass dieser Zusammenhang mit großer Sensibilität genutzt werden muss, versteht sich von selbst.
4. Das Management muss Fehler erlauben und bereit sein andere unbeabsichtigte Nebenwirkungen zu akzeptieren. Fehler sind nicht schlimm, wenn sie dem Problemlösungsprozess dienen, schnell erkannt und dann abgestellt werden. Fehler und Misserfolge sind unausweichlicher Bestandteil von kreativen Problemlösungsprozessen und notwendiger Bestandteil von Lernprozessen.
5. Durch die persönliche Führung muss sichergestellt werden, dass kreativitätshemmenden Faktoren mit sozial-kommunikativen Ursachen (Machtkämpfe, Mobbing mit permanenten Sticheleien, Neidgefühle, Nichtakzeptanz des unbequemen kreativen Mitarbeiters und Kollegen) Einhalt geboten wird.
6. Ausreichende Zeit für die informelle und formelle Kommunikation mit den Mitarbeitern. Einsatz des Instrument „Mitarbeitergespräch“ mit tur-

³⁸ Aus Platzgründen müssen im folgenden Stichworte ausreichen. Im Detail siehe Karst/Segler 1996 und Karst/Segler 2000.

nusmäßiger Durchführung, formaler Dokumentation, systematischer Thematik, detailliertem Feedback und abschließender Vereinbarung von Zielen.

7. Der Vorgesetzte muss seine Mitarbeiter umfassend informieren und sie über Probleme und die Ziele der jeweiligen Einheit ins Bild setzen.
8. Gute Führung erkennt man daran, dass die Mitarbeiter Zweck und Ziel ihrer Arbeit kennen und ein sicheres Gefühl dafür haben, wie sie dieses Ziel erreichen können. Dazu muss ausreichende Aufsicht und Erfolgskontrolle kommen, mit dem Ziel den Mitarbeitern zu helfen und ihnen Feedback zu geben. Detailliertes Feedback ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Lernprozesse. Generell wichtig sind Vertrauen, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Authentizität und Eindeutigkeit. Dazu gehört der offene Meinungsaustausch, die Bereitschaft auch unangenehme Themen anzusprechen und eine im wörtlichen Sinne unmissverständliche Sprache.

Die Entscheidungs-, Verteilungs- und Wissensstruktur, die zusammen die Organisationsstruktur bilden, müssen aufeinander abgestimmt werden. Das heißt, es muss eine Passung, ein „Fit“ hergestellt werden. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren im Rahmen einer Reorganisation ihre Entscheidungsstrukturen überarbeitet. Oft war der Erfolg solcher Reorganisationen sehr begrenzt oder schlug ins Negative um, weil versäumt wurde, auch die Verteilungsstruktur und die Regeln für die Veränderung des Mempoools der Unternehmung, d.h. die Wissensstruktur anzupassen. Unausgewogenheiten, sog. „Misfits“, zwischen den Strukturen beeinträchtigen den evolutionären Prozess, in dem aus kreativen Ideen funktionierende Verbesserungen erwachsen. Eine Entscheidungsstruktur, die den Mitarbeitern mehr Verantwortung und Freiraum für Kreativität lässt, bringt das Unternehmen nur nach vorne, wenn das System zur internen Bewertung von Ideen funktioniert, Verbesserungen im Unternehmen auch verbreitet werden (Wissensstruktur) und die Mitarbeiter an dem damit erzielten Erfolg auch teilhaben (Verteilungsstruktur).

D.7 Kommunikation

Die Qualität kreativer Prozesse und der damit einhergehenden Lern- und Veränderungsprozesse ist in entscheidendem Maß abhängig von der Ausgestaltung der unternehmensinternen Kommunikation. Von der Effektivität der Kommunikation im inneren und nach außen hängt es ab, wie störungsfrei und effizient der Prozess der Evolution des Wissensbestandes eines Unternehmens insgesamt abläuft. Ohne Kommunikation keine Evolution: Kommunikation ist notwendige Voraussetzung, um Wissensziele festzulegen, Wissen zu identifizieren, zu erwerben, zu entwickeln, zu verteilen und

zu teilen, zu nutzen, zu bewahren und zu bewerten.³⁹ Kommunikation ist gewissermaßen der Transmissionsriemen, ohne den die Kreativität im Unternehmen nicht übertragen und wirken kann. Die praktischen Gestaltungsmöglichkeiten unternehmensinterner Kommunikation sind vielfältig, werden aber in der Regel nicht systematisch eingesetzt (siehe Abbildung 6).

Große Beachtung finden heute technikgestützte Kommunikationsmedien. Sie eignen sich insbesondere für die Verbreitung, Versorgung und Speicherung von Informationen; für die schnelle Bewältigung großer Datenmengen und die Koordination über Raum- und Zeitunterschiede hinweg. Die derzeit zu beobachtende sehr verstärkte Konzentration auf technische Kommunikation wirft die Frage auf, ob sie der richtige Weg im Kontext kreativer Prozesse ist, in denen Menschen die zentrale Rolle spielen. Es hat sich gezeigt, dass Methoden ohne aufwendige Technikunterstützung, aufgrund ihrer hohen Interaktivität und der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, in kreativen Prozessen unverzichtbar sind. Zu diesen Kommunikationsmethoden gehören neben den traditionellen Gesprächs- und Unterrichtsformen neuere, unkonventionelle Formen wie etwa persönliches Training und Coaching,

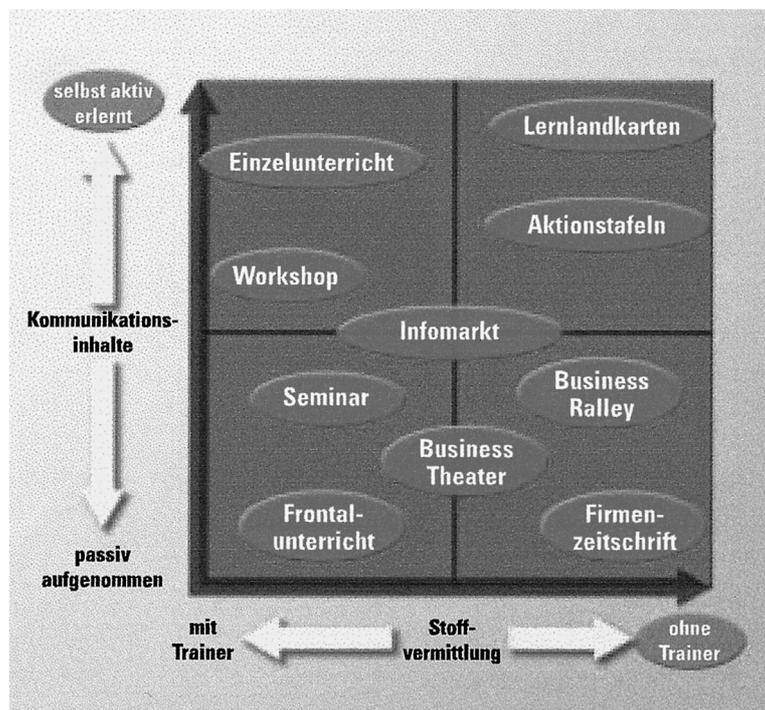


Abb. 6. Formen unternehmensinterner Kommunikation [1]

³⁹ Siehe dazu North 1998; Probst/Raub/Romhard 1998; Segler 1985.

Informationsmärkte, Unternehmensrallyes, Business-Theater, Qualitätszirkel, Lernstatt und Selbstlernsysteme wie etwa die Lernlandkarten-, die Balanced Score Card- oder die Aktionstafelmethode.⁴⁰ Diese neuen Methoden der internen Kommunikation regen die Mitarbeiter aufgrund einer jeweils speziellen Didaktik zu kreativem Denken und Verhalten an und arbeiten mit spielerischen, haptischen, Neugier erweckenden und visuellen Mitteln. Die Kombination dieser persönlichen Kommunikationsmethoden mit technikgestützter Datenübermittlung und -auswertung macht neue Anwendungen gerade auch in Großunternehmen möglich, wie etwa das Issues Management.⁴¹

E. Ausblick

Es ist grundsätzlich möglich die Kreativität in einem Unternehmen erheblich zu verbessern, indem die beschriebene innerorganisatorische Konstellation aus Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Führungsstil und interner Kommunikation hergestellt wird. Dabei empfiehlt es sich zwei Erfahrungen aus der Praxis zu bedenken.

Erstens: Die Umwandlung von einem ideenlosen zu einem kreativen Unternehmen erfordert viel Zeit. Die Umsetzung der erforderlichen strukturellen Maßnahmen muss in der Regel Schritt für Schritt im Einklang mit dem Potenzial der vorhandenen Mitarbeiter erfolgen. Die entscheidende Schwierigkeit und Herausforderung, die letztlich auch für die Dauer des Prozesses verantwortlich ist, liegt darin, dass Einstellungen und Verhaltensweisen geändert werden müssen. Dies ist ein allmählicher und zeitraubender Prozess. Innovative Instrumente zur Unterstützung von Einstellungs- und Verhaltensänderungen können zwar eine positive Entwicklung in Gang setzen, sie können jedoch nicht von heute auf morgen Unternehmenskultur und Führungsstil umwandeln. In den geforderten flacheren Strukturen müssen die Mitarbeiter täglich Kreativität, Verhandlungsgeschick, Problemlösungsfähigkeiten und Bereitschaft zu Verantwortung und Teamarbeit unter Beweis stellen. Einige vielleicht zum ersten Mal in ihrem beruflichen Leben. Das ist aber kein Grund zur Entmutigung. Der eine oder andere Mitarbeiter, auch Führungskräfte, werden von sich aus das Unternehmen verlassen. Den meisten Mitarbeitern fällt die Umstellung leichter, als die Unternehmensleitung annimmt, da im Privatleben die gewünschte Sollkultur bereits gelebt wird.

Zweitens: Der Weg ist das Ziel. Die Kreativität eines Unternehmen zu steigern ist ein nicht endender Prozess und erfordert ein ständiges und diszipliniertes Bemühen, in dem nicht nachgelassen werden darf. Nur dann wird es gelingen, dem Ziel möglichst nahe zu kommen.

⁴⁰ Siehe ausführlich Karst/Segler 2000.

⁴¹ Wernli J. (1998).

Literatur

- Abrahamson E (2000) Change Without Pain. In: Harvard Business Review Juli/August
- Bohlen u Halbach F v (2000) Das nächste „Heureka!“ muss aus Europa erschallen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27. Juni, S.57
- Bullinger H-J, Warneck, HJ (1996) Neue Organisationsformen im Unternehmen. Berlin
- Csikszentmihalyi M (1997) Kreativität. Stuttgart
- Dawkins R (1978) Das egoistische Gen. Berlin
- FAZ (2000) Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. März
- Guilford JP (1950) Kreativität. In: Ulmann, S 25-43
- Handy C (1990) The Age of Unreason. Boston
- Hargadon A, Sutton R (2000) Building an Innovation Factory. In: Harvard Business Review Mai/Juni
- Hayek FA v (1969) Freiburger Studien –Gesammelte Aufsätze. Tübingen
- Hayek FA v (1971) Die Verfassung der Freiheit. Tübingen
- Hoffmann J (2000): Mitarbeiter-Beteiligungen – Mehrwert schaffen: Ein Teil des Ganzen, auch des ganzen Erfolgs. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6. März, S B 13
- Imai M (1992) Kaizen. München
- Karst K, Segler T (1996) Management jenseits der Postmoderne. Wiesbaden
- Karst K, Segler T, Gruber KF (2000) Unternehmensstrategien erfolgreich umsetzen durch Commitment Management. Heidelberg
- Kieser A, Kubicek H (1992) Organisation, Berlin
- Knieß M (1995) Kreatives arbeiten. München
- Majaro S (1993) Erfolgsfaktor Kreativität – Ertragssteigerung durch Ideen-Management. London
- Markl, H (1980) Ökologische Grenzen und Evolutionsstrategie. In: DFG-Mitteilungen 3:I-VIII
- North K (1998) Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden
- Pierer H v, Oetinger B v. (1997) Wie kommt das Neue in die Welt. München
- Quinn JB (1992) Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry. New York
- Renker C (1998a) Von produktiver Kreativität über Innovationen zu Wertschöpfung in Wirtschaft und Gesellschaft. In: Renker C (1998b), S 12-21
- Renker C (Hrsg) (1998b) Produktive Kreativität und Innovation. Stuttgart
- Segler T (1985) Die Evolution von Organisationen. Frankfurt a.M.
- Sloterdijk P (1999) Regeln für den Menschenpark. In: Die Zeit 38
- Sommer KH, Grosser H. (1996) Erschließung von Kreativitätspotentialen. In: Bullinger/Warnecke, S 878-888
- Ulmann G (1968) Kreativität. Weinheim
- Ulmann G (Hrsg) (1973) Kreativitätsforschung. Köln
- Ulrich W (1975) Kreativitätsförderung in der Unternehmung. Bern
- Wernli J (1998) Issues Management im internationalen Umfeld. In: Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft, Dezemberheft, S 719-724

Abbildungsnachweis

- [1] Sven Kasper, kgd kaspergrafikdigital, Schwetzingen 2000