

# Management

«Wenn man nicht hie und da auf die Nase fällt, ist das ein Zeichen, dass man nichts wirklich Innovatives tut.»  
**Woody Allen** Komiker/Filmregisseur, USA

## Kraft der Finsternis

**Kreativität** Innovationsfähigkeit gilt als zentraler Erfolgsfaktor. Doch häufig behindern die Vorgesetzten die Ideenfindung.

MALTE BUHSE UND  
MADELEINE STÄUBLI-RODNER

Der frühere Microsoft-Vizepräsident Dick Brass kritisierte Microsoft wegen dessen Innovationsfeindlichkeit. Neue Ideen wie der Tablet-PC seien vom Office-Spartenchef blockiert worden, schrieb er in einem Kommentar in der «New York Times». Deswegen sei Microsoft zu einem plumpen, nicht innovativen Unternehmen geworden. Seine Produkte würden verspottet, der Konzern verliere Marktanteile.

Microsoft steht in einer Reihe von Unternehmen, deren Vorgesetzte firmeninternen Ideenreichtum durch übermässige Kontrolle und unsinnige Entscheide behindern. Zwar erklären fast alle Führungskräfte, wie zentral Innovation für den Unternehmenserfolg sei. Doch viele stehen mit ihrem Verhalten der Kreativität ihrer Mitarbeiter im Weg.

Kreativ sein, quer denken, innovativ werden – zahlreiche Unternehmensberater und Ökonomen predigen diese Erfolgsformeln. Nur wer sich ständig neu erfindet, kann im Kapitalismus der Ideen bestehen, heisst es, seit Kreativ-Unternehmen wie Google mit neuen Ideen die Welt erobert haben. «Business Innovation bestimmt den Herzschlag der Wirtschaft» – schreibt etwa die Universität St. Gallen auf ihrer Website. Daher hat sie vor drei Jahren den Profibereich «Business Innova-

### Aus dem Hype um die Innovation hat sich eine Kreativitätsindustrie entwickelt.

tion» geschaffen, seit Januar bietet sie den gleichnamigen Studiengang an. Dieser befasst sich mit Innovationsprozessen und den zentralen Faktoren, die Innovation fördern oder erschweren.

Auch auf Unternehmensseite gewinnt das Thema «Innovationen» an Bedeutung. Kreatives Denken ist nicht mehr nur etwas für Werbetexter und Autodesigner. Auch Sachbearbeiter und Aussendienstler sollen mit genialen Einfällen ihre Firma voranbringen. Aus dem Hype hat sich inzwischen eine regelrechte Kreativitätsindustrie entwickelt. Unternehmen heuern teure Kreativitätstrainer an, die mit den Mitarbeitern Lachübungen und Brainstormings machen. Oder sie schliessen Entwicklungsabteilungen tagelang in Hotels ein, damit sie bei Kreativitätseminaren neue Produkte und Strategien entwickeln.

### Stellschrauben für Kreativität

Die Radikalität der Methoden zur Ideenfindung kennt kaum Grenzen. Michael Lück, Unternehmensberater aus Köln, sperrt Menschen, die neue Ideen entwickeln sollen, in völlig finstere Räume. Wer nichts mehr sehe, habe bessere Einfälle, lautet seine Theorie. Im vergangenen Jahr überprüften Forscher der Technischen Universität Dortmund seine These. Und tatsächlich, die Gruppe, die im Dunkeln an neuen Ideen gefeilt hatte, war deutlich kreativer. Sie hatte mehr und ausgefallener Ideen entwickelt, derweil die Gruppe im Hellen bloss naheliegende Vorschläge gemacht hatte. Dunkelheit senkt offenbar die Hemmschwelle für ungewöhnliche Ideen.

Viele Führungskräfte mögen sich wünschen, sie könnten ihre Mitarbeiter mal kurz in einen dunklen Raum oder auf die Wiese schicken und kurze Zeit später kämen sie mit neuen Geistesblitzen wieder herein. Doch meistens ist die Suche nach den genialen Ideen deutlich mühsamer. Und sie hängt entscheidend von der Haltung der Führungskräfte ab.

«Eine der wichtigsten Stellschrauben für Kreativität in einem Unternehmen sind die Führungskräfte», sagt Florian Rustler, Kreativitätstrainer und Geschäftsführer der Beratungsagentur Creaffective



im deutschen Gröbenzell. «Sie müssen eine Kultur schaffen, in der neue Ideen entstehen können.» Eine Studie von US-Ökonomen zeigt, wie das gehen kann.

2009 machten sich drei Forscher um den Ökonomen Joshua Graff Zivin von der Universität von Kalifornien in San Diego auf die Suche nach dem Geheimnis der Kreativität. Die Forscher wollten verstehen, wie Unternehmen das innovative Denken ihrer Mitarbeiter fördern können.

Um herauszufinden, welche Faktoren Wissenschaftler besonders kreativ werden liessen, untersuchten die Ökonomen zwei grosse Programme für Forschungsstipendien. Beim ersten Programm mussten sich die Wissenschaftler mindestens fünf Jahre

lang keine Sorgen um Geld machen und konnten es nach eigenem Gutdünken einsetzen. Beim zweiten Programm lief die Förderung kürzer und die Forscher mussten regelmässig Bericht erstatten, wie gut sie vorangekommen waren.

Als die Ökonomen die beiden Gruppen miteinander verglichen, fanden sie überraschend klare Unterschiede. Die Forscher aus dem grosszügigen Programm hatten deutlich bessere Ideen gehabt als ihre Kollegen. Ihre Studien wurden öfter zitiert. Ausserdem hatten sie reihenweise Studien zu völlig neuen Forschungsfeldern veröffentlicht und damit ihre Disziplin entscheidend nach vorn gebracht. Doch die kreativen Wissenschaftler hatten

auch ziemlich viele Fehlschläge produziert. Einige ihrer Studien waren Ladehüter, die niemanden interessierten. Die Studien der Forscher aus dem zweiten Stipendienprogramm hatten zwar keine wissenschaftlichen Revolutionen ausgelöst, aber auch weniger krasse Fehler gemacht.

### Die Bedeutung verrückter Ideen

Die Studie zeigt, wie wichtig ein Arbeitsumfeld, in dem Fehler verziehen werden, für das kreative Denken ist. Die Wissenschaftler der ersten Gruppe hatten ihre Freiheit dazu genutzt, auch verrückte Ideen zu verfolgen. Viele dieser Ideen führten am Ende zu nichts, doch einige waren

genial. Die Wissenschaftler im strengeren Programm hatten sich nicht getraut, auch mal einer abstrusen Idee nachzugehen, weil ihnen schnell der Geldhahn zuge-dreht wurde, wenn sie keine konkreten Ergebnisse vorweisen konnten.

«Führungskräfte sollten sich auch verrückte Ideen von Mitarbeitern in Ruhe anhören und sie ermutigen, weiter daran zu arbeiten», sagt Kreativitätstrainer Florian Rustler. «Oft werden gerade innovative Ansätze früh abgewürgt, weil Führungskräfte nur Ideen akzeptieren, die sich sofort anwenden lassen.» Diese Haltung teilt die Harvard-Professorin Teresa Amabile, eine Forscherin in Sachen Kreativität am Arbeitsplatz. Ihr Befund: Weder Geld noch Druck können Erfindungsreichtum herbeiführen. Sie fordert, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter ermutigend begleiten. Wenn diese autonom arbeiten, den Chef dabei um Hilfe bitten können und problemlos Fehler machen dürfen, können sie sich entfalten und entwickeln.

Auch Chris Brügger, der in Zürich die Agentur Denkmotor gegründet hat und Kreativitätstrainings anbietet, ermuntert seine Kunden dazu, Fehler zuzulassen. «Chefs sollten ihre Mitarbeiter immer wieder ermutigen und ihnen die Angst vor Fehlern nehmen», so Brügger. «Denn auch die bringen das Unternehmen weiter.» Kreativität entstehe nicht unter Druck. Wer Angst hat, sich mit einem schlechten Vorschlag lächerlich zu machen oder seine Karriere zu gefährden, wird seine Gedanken lieber für sich behalten wollen.

Flache Hierarchien und Vertrauen zwischen Chef und Mitarbeitern können helfen, die Ideen sprudeln zu lassen. «Und auch Humor fördert die Kreativität sehr», sagt Brügger. Wenn zwischendurch mal gelacht werden darf, kommen Mitarbeiter eher mit guten Ideen.

### INNOVATION IN UNTERNEHMEN

#### Mitarbeiter inspirieren und begleiten

**Wandel** Das kreative Potenzial von Mitarbeitern gilt in manchen Branchen als zentraler Erfolgsfaktor. Doch Verbesserungen und Veränderungen entstehen nicht von selbst. Kreativität muss zugelassen und gefördert werden, wie Monika Monzel, Geschäftsführerin des Kölner Beratungs- und Weiterbildungsunternehmens AdCoach, sagt. Sie nennt zentrale Faktoren für ein inspirierendes Klima in Unternehmen.

**Feinde** «Der grösste Feind der Kreativität ist die Angst», sagt Monzel. Auch wer Ideen zerrede oder schon im Voraus den finanziellen Erfolg einer Idee verlange, blockiere seine Mitarbeiter. Komplizierte Prozesse und lange Entscheidungswege sieht Monzel als «wahre Kreativitätsbremsen». Wer wisse, dass

seine Idee von 10 Stellen geprüft und von 20 Stellen verschlimmbessert werde, behalte sie lieber für sich.

**Experimente** Monzel empfiehlt, bewusst ein Projekt auf die Agenda zu setzen, in dem Mitarbeiter experimentieren und ihr kreatives Potenzial entdecken könnten. Es seien Fehlertoleranzen und Qualitätskontrollen einzubauen, um Fehler rechtzeitig zu erkennen. Diese dürften aber nicht gleich zum Abbruch des Projekts führen.

**Kriterien** Entscheidungsprozesse sind laut Monzel so kurz wie möglich zu halten. Gleichzeitig brauche es objektive Gütekriterien für die Ideenbewertung. Dies verhindere Diskussionen auf der subjektiven Geschmacksebene.

**Inspiration** «Innovationen speisen sich aus Inspirationen», sagt Monzel. Mit Impulsvorträgen, Workshops zu Zukunftsthemen, Kompetenzgruppen und Strategiemeetings lasse ein Unternehmen stets neue Impulse in seine Teams einfließen, die wichtig seien für Verbesserungen. In den Alltag seien regelmässige Kreativ-Meetings einzubauen. Bei der Ideensuche dürften Mitarbeitende nicht alleingelassen werden. Die gemeinsame Ideenfindung müsse eine feste Institution werden.

**Speichern** Gute Ideen dürfen nicht verloren gehen. Monzel empfiehlt, Ideenschnipsel auf einer Pinnwand oder in einem «Ideen-Container» in Form eines Team-Notizbuches auf dem kollektiven Laufwerk aufzubewahren.