

„Es ist noch nie jemand an zu viel Anerkennung gestorben“

Was Führungskräfte tun können, um die Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern, erklärt Günther H. Schust

Warum sind manche Unternehmen kreativer als andere? Ein wesentlicher Einflussfaktor ist das Verhalten der Führungskräfte. Was sie tun können, um frische Ideen zu fördern, erklärt der Innovationsexperte Professor Günther H. Schust im Gespräch mit „Profil“.

Profil: Herr Schust, warum sollten Unternehmen kreativ sein?

Günther H. Schust: Alle Unternehmen sind kreativ – aber leider die einen mehr, die anderen weniger. Diejenigen, die weniger kreativ sind, lassen sich ständig vom Profitgedanken leiten und sind der Meinung, dass Kreativität nur Geld kostet. Andere nutzen hingegen ihre kreativen Fähigkeiten, um Kunden über den Tisch zu ziehen. Beides wird auf Dauer nicht gutgehen. So müssen Führungs- und Geschäftsmodelle von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand, damit Unternehmen, die mittel- bis langfristig überleben wollen, mit bahnbrechenden Ideen und Neuerungen auf sich aufmerksam machen können.

Profil: Wenn Sie an überdurchschnittlich kreative Unternehmen denken: Was zeichnet diese Betriebe aus?

Schust: Diese Firmen zeichnet als Vorreiter besonders aus, dass sie in Intervallen mit ihren Mitarbeitern darüber reflektieren, was sie für ihre Kunden und die Umwelt nicht nur besser machen können, sondern wie sie den Nutzen ihrer Produkte und Dienstleistungen um einen wesentlichen Faktor X – und damit meine ich nicht nur ein paar Prozentpunkte – erhöhen. So vermeiden sie teure Rabatt- und Preisschlachten. Die Mitarbeiter sind als Ideenlieferer willkommen: Jeder für sich ist ein Experte, der sich selbst steuert. Alle Projekte sind dabei im Firmennetz beschrieben und man kann aus den gemachten Fehlern und Simulationen lernen.

Profil: Was läuft falsch in Unternehmen, wenn die Ideen ausbleiben?

Schust: Wenn etwas falsch läuft, dann sind es die Rahmenbedingungen im Betrieb: Mitarbeiter und Führungskräfte sind nicht vernetzt und es wird zu viel Zeit damit vertrödelt, sich in Position zu bringen, statt das Unternehmen als gesellschaftliches Ganzes zu sehen. Wenn innovative Ideen ausbleiben, dann liegt es meistens daran, dass Konflikte unter den Tisch gekehrt werden und nicht offen und ehrlich mit den Mitarbeitern umgegangen wird. So bunkern die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen und nehmen diese dann zur Konkurrenz mit, wo sie gefragt und wertgeschätzt werden.

Profil: Lässt sich Kreativität erzwingen oder muss man auf Geistesblitze hoffen?

Schust: Kreativität in der Belegschaft zeigt sich vor allem in der Identifikation mit dem Betrieb oder dem Projekt. Dadurch wird die Lösung von Problemen plötzlich zur Herausforderung für alle Mitarbeiter. Im gegenteiligen Fall sind

Misstrauen und Arbeitsdruck die Bremsen, die Engagement verhindern und keine Ideen zulassen. Das Vertrauen und die Unterstützung, die man dem Mitarbeiter schenkt, sind der eigentliche Auslöser für Geistesblitze, die der Mitarbeiter dem Unternehmen schenkt – ganz ohne Geld zu fordern.

Profil: Besitzt jeder Mensch ein kreatives Potenzial, das nur gehoben werden muss?

Schust: Neugier ist der Treibstoff für Kreativität. Jeder Mensch hat von Geburt an ein kreatives Potenzial. Im Laufe seiner beruflichen Entwicklung wird ihm das dann ausgetrieben. Es ist anstrengend, zündende Ideen zu finden, wenn man sie braucht. Vor allem auf Kommando des Chefs. Der Hauptgrund für das Nichtausschöpfen unseres Potenzials ist die Art und Weise, wie wir arbeiten, nichts dazulernen, wie wir Sitzungen abhalten und wie wir Entscheidungen treffen. Jeder kann – auch unter Zeitdruck –



Ein Orchester bei der Aufführung: Wie bei der Musik kommt es auch in Unternehmen auf die Zwischentöne an. Wenn Dirigent und Musiker genauso wie Führungskräfte und Mitarbeiter aufeinander hören und sich gegenseitig wertschätzen, dann kann sich das kreative Potenzial voll entfalten.

kreativ beziehungsweise innovativ sein, wenn man sie oder ihn nur lässt und dabei zeitgenau den Zugang zu adäquaten Informationen verschafft.

Profil: Welches Umfeld müssen Unternehmen schaffen, damit sich das kreative Potenzial der Mitarbeiter entfalten kann?

Schust: Die Wertschätzung eines Menschen ist ein noch viel wichtigerer Motivator als Geld und Statussymbole wie zum Beispiel Boni, Fitnessstudios, protzige Autos oder Büros. Bei fortschrittlichen Betrieben erhalten Mitarbeiter nicht nur freie Arbeitszeit für eigene Projekte, wo sie neue Ideen entwickeln können, sondern auch räumliche und mediale Unterstützung zur informellen Zusammenarbeit – nach innen wie außen. Die Schlüsselmitarbeiter im Unternehmen sollen dabei in die Lage versetzt sein, mit ausgewählten Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern neues Wissen beziehungsweise Trends zu generieren, vermitteln und auszutauschen, um die Einzigartigkeit von Neuerungen erfolgreich vorantreiben und realisieren zu können.

Profil: Welche Rolle spielen Führungskräfte in diesem Prozess?

Schust: Mitarbeiter müssen sich trauen dürfen, sinnvolle Kritik und Meinungen zu äußern. Vor allem sollten Führungskräfte ein Menschenbild besitzen, das interaktive Kommunikation, Partizipation und einen menschenwürdigen Umgang inkludiert. Die Führung ist dabei immer eine vorbildliche Kraft, die die richtigen Köpfe quer durch alle Bereiche vernetzt. Nur so können komplexe Probleme fachübergreifend gelöst werden. Menschen können mehr leisten, wenn Hierarchien sie nicht behindern.

Profil: Was können Führungskräfte konkret tun, um problemlösendes Denken bei ihren Mitarbeitern zu fördern?

Schust: Vorgaben von oben nach unten sind endgültig vorbei. Alternativlosigkeit ist der größte Kreativitätskiller. Die bereits erwähnten Arbeitsweisen sollten auch ihren Niederschlag in den Anstellungsverträgen und Performancebeschreibungen finden. Arbeiten heißt nicht, sich möglichst lange am Schreibtisch festzuhalten, sondern Wissen, Können und Lernen mit anderen zusammenzubringen. Vernetztes Denken und Han-



Professor Günther H. Schust ist Dozent für Leadership- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen in der Schweiz.

„Wenn wir schnellere Arbeitsergebnisse erzielen wollen, müssen wir intelligenter und vernetzter zusammenarbeiten.“

deln muss deshalb schon bei der Personalauswahl eingefordert werden. Leider steht in vielen Arbeitsverträgen nichts davon, dass führende Kräfte Kreativ- und Problemworkshops begleiten können müssen, um so eine innovative Führungs- und Unternehmenskultur zu erzeugen.

Profil: Gibt es Unterschiede je nach Branche?

Schust: Es ist noch nie jemand an zu viel Anerkennung beziehungsweise Lob gestorben. Sicher sind Unterschiede in den Branchen erkennbar, vor allem je mehr sie akademisiert sind. Aber meistens hängt es mit der Ausbildung und der Einstellung der Führungskräfte zusammen. Die Digitalisierung und Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen jeden Betrieb – früher oder später. Sie lösen nachvollziehbare Sorgen aus. Bedenken in den Führungsebenen blockieren aber das Ganze und begrenzen die Chancen jedes Einzelnen. So können digitale Prozesse wie das dreidimensionale Drucken ganzer Bauteile das gesamte

Geschäftsmodell von Herstellern, Logistikern, Zulieferern, Handwerksbetrieben und anderen von heute auf morgen komplett auf den Kopf stellen.

Profil: Um Probleme zu lösen, müssen sie zuerst einmal erkannt werden. Wie können Unternehmen diesen Prozess unterstützen?

Schust: Überall in unserer Gesellschaft wird nur noch reagiert. Leider ist die zeitliche Verzögerung, bis ein erkanntes Problem behoben wird, viel zu lang, weil das ganze System zu risikoarm ist. Man kümmert sich nicht um die Ursachen, sondern um deren Symptome. Maschinen lösen aber keine Probleme. Das müssen wir selbst tun. Wenn wir schneller Arbeitsergebnisse erzielen wollen, müssen wir zukünftig intelligenter und vernetzter zusammenarbeiten. Jeder im Team muss dabei wissen, welchen Part er spielt. Jeder Betrieb muss sich die Fragen von übermorgen stellen, um Antworten auf den Wandel parat zu haben. Schon allein wegen der anspruchsvollen Kunden in unterschiedlich reifen Märkten. Viele Firmen verschlafen hier strategische Chancen, die dann wirklich viel Geld, Kunden und Arbeitsplätze kosten.

Profil: „Zu viele Köche verderben den Brei“, heißt es. Wie lassen sich viele kreative Einfälle so kanalisieren, dass am Ende umsetzbare Ergebnisse herauskommen?

Schust: Bewegliche Teams schalten in einen Modus der besten Praxis um und verwenden bei anstehenden Problemen nicht erstbeste beziehungsweise zuletzt genutzte Lösungen. Sie transferieren stattdessen die beste Praxis über Abteilungen, Cluster, Fachdisziplinen und Standorte hinweg. Innovative Teams denken und realisieren außerdem Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle vom Nutzer und von der Umwelt her. Sie bekommen genügend Zeit, um die Daten übersichtlich aufzubereiten, zu filtern und zusammenzuführen, wobei die Nutzen- vor den Kostenargumenten stehen. Nicht zuletzt erarbeiten diese agilen Teams gemeinsam mit Nutzern, Kunden, Lieferanten, Investoren und Finanzinstituten umweltgerechte beziehungsweise menschengerechte Lösungen und holen sich konstruktives Feedback von wertvollen Vertrauenspersonen aus unterschiedlichen Disziplinen.

Profil: Herr Schust, vielen Dank für das Interview! fc