

Gestaltungskraft entfalten

PRAXIS. Komponieren, orchestrieren, selbst spielen: Personal nehmen eine wichtige Schlüsselrolle innerhalb des betrieblichen Kreativitätskonzerts ein.

Von **Sascha Friesike, Katrin Tripps** und **Oliver Gassmann**

Wir leben in einer Zeit, die von schnellen Entwicklungszyklen geprägt ist: Die Fähigkeit, Bestehendes zu hinterfragen, neue Wege zu erkennen und diesen auch nachzugehen, wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Längst reicht es nicht mehr aus, für die Erarbeitung neuer Lösungen allein auf die Kreativität von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu vertrauen. Kreatives Potenzial muss an möglichst vielen Stellen gehoben werden. Unternehmen müssen lernen, die Kreativität all ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Lange hat sich die Kreativitätsforschung damit beschäftigt, Charaktereigenschaften „kreativer Köpfe“ herauszuarbeiten. Sie hatte damit mäßigen Erfolg. Heute wissen wir, dass Kreativität weniger eine angeborene Fähigkeit ist, sondern vielmehr aus dem sozialen Kontext erwächst. Der soziale Kontext eines Unternehmens besteht aus dessen Mitarbeitern. So bekleidet HR eine Schlüsselrolle in der Gestaltung unternehmerischer Kreativität. Diese besteht im Wesentlichen aus drei Funktionen: komponieren, orchestrieren und selbst spielen lernen.

Komponieren

HR ist federführend an der Auswahl neuer Mitarbeiter beteiligt. Dabei kommt es weniger darauf an, die Kreativität potenzieller Kandidaten auf die Probe zu stellen und sich für Bewerber zu entscheiden, die abstrakte Brain-Teaser oder

simulierte Situationen „am kreativsten“ lösen. Vielmehr muss für eine kluge Komposition gesorgt werden. Besonders ideenreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf eine Vielzahl von Eindrücken und Erfahrungen zurückgreifen können und diese mit Wertschätzung füreinander einbringen.

Diese sogenannten „Knowledge-Pools“ werden umso größer, je vielfältiger die Perspektiven der Mitarbeiter sind. Sie entstehen durch unterschiedliches Alter, Geschlecht oder kulturelle Hintergründe sowie diverses Fachwissen und individuelle Erfahrungen. In Zeiten interdisziplinärer und globaler Zusammenarbeit wird Offenheit im Umgang mit anderen immer bedeutender für die Entwicklung neuer Lösungen. Eine strategische und der Kreativität zuträgliche Diversität kann gefördert werden, indem bereits in der Ausschreibung Zielgruppen adressiert werden, die aus fremden Kontexten stammen und neue Perspektiven mitbringen. „Der-Bewerber-passt-ins-Team“-Entscheidungen verringern die Chance auf Perspektiverweiterungen. Strukturierte Auswahlverfahren und Entscheidungen nach dem Mehraugenprinzip helfen, den Fokus stärker auf die tatsächlichen Kompetenzen eines Bewerbers zu legen.

Doch es genügt nicht, Mitarbeiter mit diversen Eigenschaften und Hintergründen zusammenzubringen. Vielfalt birgt Komplexität und bedeutet damit zunächst Aufwand und Anstrengung. Um die Früchte der Diversität ernten zu können, bedarf es gemeinsamer Ziele und gegenseitiger Akzeptanz. Erst wo Entscheidungsträger und Mitarbeiter



Der Besuch eines Künstlers kann mehr inspirieren als ein Kurs zur Kreativitätsmethodik.

ein Verständnis für den Wert diverser Teams mitbringen, kann sich deren Potenzial entfalten und einen echten Mehrwert bringen.

Orchestrieren

Eine weitere Herausforderung besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter kreativ sein wollen. Sie müssen sich durch die gelebte Kultur inspiriert fühlen, neue Denkanstöße einzubringen und bestehende Lösungen weiterzuentwickeln. Offenheit für Veränderung, ein konstruktiver Umgang mit Fehlern sowie der gegenseitige Ein-

satz von Feedback sind entscheidend.

Personalentwickler müssen Mitarbeiter dazu befähigen, Inspirationen zu sammeln, daraus neue Ideen zu ziehen, und diese in Lösungen zu wandeln. Die traditionelle Schulung ist nicht immer der beste Weg. Die Alternativen sind vielfältig: Job-Hospitationen, bei denen Mitarbeiter für eine gewisse Zeit Ein-

Auch neue Kollegen tragen wertvolle Impulse in sich, die Unternehmen abrufen können. HR kann Prozesse implementieren und steuern, die die Neuen dazu einladen, ihre „Unverdorbenheit“ als Analyseinstrument einzubringen. Was langjährig Beschäftigten als gegeben erscheint, regt neue Kollegen mitunter zum Nachdenken an. Die Verantwortung

sie mitziehen. Für HR wird es immer wichtiger, mit einer zukunftsorientierten Personalstrategie das Erreichen der Unternehmensziele, die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen. Der Weg dorthin erfordert kreative Ansätze in Prozessen und Methoden. Das Hinterfragen des eigenen Vorgehens und der Mut zum Vorantreiben neuer Konzepte tragen dazu bei, als Gestalter wahrgenommen zu werden. Erst wo dies glaubhaft vorgelebt wird, können andere Abteilungen zum „Mitspielen“ begeistert werden.

Mitarbeiter, die sich selbst aus Problemen befreien können und den Mut mitbringen, kreative Lösungen einzubringen, sind eine entscheidende Ressource der Zukunft. Dabei wissen wir heute, dass diese Menschen nicht einfach eingekauft werden können und Unternehmen aus dem Nichts mit ihrer Kreativität bestäuben. Vielmehr ist unternehmerische Kreativität das Ergebnis kluger Rekrutierung und Platzierung sowie einer konsequent gelebten Kultur. Erst wenn der Personalbereich seine Rolle dahingehend gestaltet, kann unternehmerische Kreativität nachhaltig entstehen. Als Nebeneffekt sorgt dies dafür, dass Mitarbeiter merken, wie sie wirksam etwas verändern können – ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit, Motivation und nicht zuletzt die Identifikation mit dem Arbeitgeber. ■

BUCHTIPP

Sieben Schlüssel zur Kreativität

Wir alle tragen den Kreativcode in uns, doch wir lassen unsere Kreativität zu oft verkommen. Das Buch zeigt auf, wie man mehr Kreativität in Beruf und Privatleben erlangt.



Im Laufe unserer Kindheit, unserer Jugend und auch noch im Erwachsenenalter wird die Kreativität durch unterschiedliche Zwänge unterdrückt, bis sie vollkommen verschwunden ist. Doch wer nicht versucht, kreativ zu sein und neue Problemlösungen zu entwickeln, läuft Gefahr, bald selbst zum Problem zu werden. Der Kreativcode lässt sich auf sieben grundlegende Eigenschaften reduzieren, die jeweils einen ganz eigenen Charakter darstellen: der Künstler, der Rebell, der Enthusiast, der Asket, der Träumer, der Imitator und der Virtuose. Wer all diese sieben

Eigenschaften vereint, ist wirklich kreativ. Das Buch zeigt, was diese Charaktere ausmacht und wie sie der Leser selbst entschlüsseln kann.

Sascha Friesike, Oliver Gassmann: Der Kreativcode. 200 Seiten, Hanser Verlag, München, 2015. 14,99 Euro.

blick in andere Unternehmensbereiche erhalten, erweitern den Horizont und das gegenseitige Verständnis. Veränderungswerkstätten, in denen interdisziplinäre Projektgruppen außerhalb des Tagesgeschäfts frei von hierarchischen Strukturen und Vorgaben gemeinsam an betrieblichen Problemen arbeiten, können inspirieren. Statt sich abstrakt mit Methoden zu beschäftigen, wird an konkreten Aufgaben gelernt und nebenbei an tatsächlichen Lösungen gearbeitet. Ebenso können Expertenvorträge oder Exkursionen zu schöpferischen Orten helfen.

dafür, die Erneuerungsanstöße zu bewerten und mit Leben zu füllen, liegt bei den erfahrenen Mitarbeitern. Mit der Art, wie sie Ideen aufnehmen, vermitteln sie ihren neuen Kollegen die gelebte Kreativitätskultur. Idealerweise entsteht so eine tragfähige Basis für Feedback und das Hinterfragen des Gegebenen.

Selbst spielen lernen

Die Kreativbemühung der Personalabteilung steht und fällt mit dem eigenen Vorbild. Nur wenn Mitarbeiter wahrnehmen, dass die Einladung zu mehr Kreativität auch gelebt wird, werden



SASCHA FRIESIKE ist Professor für BWL an der Universität Würzburg und Forschungsleiter am HIIG in Berlin.



KATRIN TRIPPS ist Diplom-Psychologin und Referentin für Personalentwicklung bei der Warema Renkhoff SE.



OLIVER GASSMANN ist Professor für Technologiemanagement an der Universität St.Gallen.