

Mit Kreativität aus der Krise

- oder nie wieder „Krise als Chance“

von Markus Goss

Die lautstarke Forderung nach mehr Kreativität gehört heute zum Unternehmensalltag. In einer von Finanz- und Wirtschaftskrise gebeutelten Gesellschaft mehr denn je. Egal ob bei Management oder Mitarbeitern - der Marktdruck ist hoch und die Zeit stets knapp. Doch wie lassen sich unter solchen Bedingungen die Kreativität erhöhen und neue Spitzenleistungen erbringen, um wirklich gestärkt aus der Krise hervorzugehen?

Ist es in Ihrem Unternehmen auch so: die Zeiten werden schwieriger, der Wettbewerb härter und keiner wird müde zu betonen, dass er die Krise als Chance sieht? Von Politik und Medien gleichermaßen oft zitiert, in honorigen Vorträgen optimistisch wiederholt, wird natürlich auch in vielen Unternehmen die „Krise als Chance“ zur Maxime ausgerufen. Immer verbunden mit der Hoffnung, dass sich die Ereignisse letztlich als schlimmes Unwetter im bösen Traum herausstellen, von dem man am Tag danach frisch und erholt wieder erwacht.

Ist das also der richtige Weg: gute Miene zum bösen Spiel, Kopf in den Sand, sparen wo es nur geht und täglich beten, dass man am Ende zu den Gewinnern zählt? Dazu gehört noch, egal wie schlimm es im eigenen Unternehmen wirklich aussieht, niemals öffentlich zu jammern, sondern gebetsmühlenartig: „Wir begreifen die Krise als Chance“ zu sagen „denn man hat ja seine Hausaufgaben gemacht“. Wirklich?

Warum dann die unterschwellig wahrnehmbare Angst, die Teils verzweifelten Blicke und die unsichere Frage nach besseren Ideen oder Alternativen, denen man täglich begegnet und die so gar nicht zur gerade noch ausgesprochenen Krise als Chance passen? Das erinnert doch ein wenig an das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“. Auch hier wurde erfolgreich die Realität verdrängt, jedoch nicht verändert. Vielleicht liegt es einfach daran, dass sich viele Menschen wirklich sofort besser fühlen, wenn sie in den Chor der Mehrheit einstimmen, anstatt zu rufen: „Der Kaiser hat ja gar nichts an!“.

Doch genau hierin liegt die Gefahr. Die „Krise als Chance“-Haltung verdrängt die Probleme und macht es gleichsam unmöglich die richtigen Schritte einzuleiten. Althergebrachtes, scheinbar Bewährtes in Frage zu stellen und mit innovativen Lösungen den neuen Herausforderungen zu begegnen wäre die Alternative, kurzum: mit Kreativität aus der Krise. Bleibt die Frage, wie diese Kreativität, zumal in Krisenzeiten, erreicht werden kann.

Kopf aus dem Sand!

Bevor Kreativität in den Kopf zurückkehren kann, gilt es zuerst einmal uneingeschränkt die eigene Realität zuzulassen und mit der gefährlichen Art von Selbstlüge aufzuhören. Es lassen sich nur Dinge erfolgreich ändern, deren Existenz man zuvor anerkennt. Der Nachteil liegt darin, dass alle Fakten wahrheitsgemäß auf den Tisch müssen. Das ist schmerzhaft, da hierzu meist auch eigene Versäumnisse gehören. Wichtiger ist jedoch der Vorteil: der Kopf ist wieder aus dem Sand und der Blick auf den stotternden Motor schärft sich wieder. Ein gesunder Realismus kehrt zurück. Jetzt kann es auch gelingen, für die neu wahrgenommenen Probleme kreative Lösungsansätze zu finden. Eine gute Ausgangsbasis.

Doch wie sollen sich informierte Führungskräfte konkret verhalten? Wie kann man als treibende Kraft das Unternehmen zielgerichtet mit den richtigen Ideen versorgen und auf eine möglichst breite Basis stellen, so dass eine Umsetzung auch von allen getragen und vorangetrieben wird? Die Beachtung folgender drei Punkte haben sich in der betrieblichen Praxis besonders bewährt:

1. Kreativität ist Kompetenz
2. Gemeinsam mehr erreichen
3. Dialogische Führung

1. Kreativität ist Kompetenz

Den einfach auszulösenden „Knopf im Kopf“ zur Aktivierung von Kreativität gibt es leider nicht. Dies zeigen auch die Ergebnisse der aktuellen Hirnforschung klar auf. Vielmehr muss allen Akteuren der erforderliche Freiraum eingeräumt und die Gewissheit gegeben werden, dass mögliche Fehler Teil des Spiels sind und dazu gehören. Denn nur mit dieser Sicherheit und einer insgesamt positiven Stimmungslage wird zu großer Druck vermieden. Sonst werden negative Emotionen generiert und diese verhindern positive Ideen. Wird der Flucht-oder-Kampf-Reflex im Kopf erst einmal ausgelöst, trübt sich die Wahrnehmung schnell gefährlich ein. Der entstehende „Tunnelblick“ erlaubt dann nicht mehr den gewünschten Blick über den Tellerrand hinaus, sondern führt im besten Fall noch zu Aktionismus. Im Nachhinein stellen sich diese erzwungenen Lösungsversuche dann meist als strategisch kontraproduktiv, nicht nachhaltig oder schlicht weg als falsch heraus. Dies ist zu vermeiden und im Vorfeld für eine erhöhte Frustrations- und Fehlertoleranz zu sorgen.

Doch auch die Kollegen im Management und die meisten Mitarbeiter sind trotz oder gerade wegen dem stoischen Krise-als-Chance-Gesang kaum mehr aufnahme- oder

begeisterungsfähig. Viele Menschen haben längst Angst um den eigenen Job oder machen sich Sorgen um die Zukunft. Dabei kann jede Führungskraft darauf vertrauen, dass auch im eigenen Unternehmen viel Kreativitätspotenzial vorhanden ist. Kreativität liegt in der Natur aller Menschen und das Lösen von Aufgaben ist eine reizvolle Herausforderung, fest verankert in unserem biologisches Erbe. Dabei sind es vor allem die Rahmenbedingungen, die entscheiden ob und wie Kreativität sich Ausdruck verleiht und zur Geltung kommt. Dies gilt insbesondere für Gruppenarbeit und Teams, sprich interdependente, soziale Systeme, die mit rationaler (IQ) und emotionaler Intelligenz (EQ) kooperieren sollten, um aus gemeinsamen Ideen besser verwertbare Ergebnisse in Form von Produkten oder Dienstleistungen zu gestalten.

Sand aus dem Getriebe!

Hier ein kreatives Reparaturset gegen stotternde, unternehmerische Motoren: zuerst IQ + EQ kombinieren und mit der vorhandenen Fachkompetenz (Wissen + Talent) durchmischen. Danach die praktische Erfahrung mit hoher Motivation in das Gemisch einbringen (Können + Wollen). Um den Sand aus dem Getriebe zu bekommen bedarf es als Schmiermittel noch eine Hand voll zum Einsatz kommender, effektiver Methoden (Systeme + Prozesse) und der Starthilfe durch eine effiziente Organisation der Zusammenarbeit (Führung + Kommunikation). Den Motor beim gemeinsamen Anschieben wieder anlassen. So entstehen zielgerichtete, kreative Problemlösungen, die zu neuen Spitzenleistungen bei hoher Geschwindigkeit führen. Der Rest ist sportlicher Fleiss und Fahrleistung bei der weiteren Fortbewegung (Disziplin + Handeln). Hört sich scheinbar einfacher an, als es umzusetzen ist. Es dient jedoch hervorragend als Matrize für die Praxis und zur Orientierungshilfe. Und es ermöglicht schnell zu erkennen, wo derzeit die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens liegen und worin sich Krise und Chance wirklich ausdrücken.

2. Gemeinsam mehr erreichen

Die Zeiten der Superhelden, die alles selbst am besten wissen und können sind in einer Wissensgesellschaft endgültig vorbei, auch für Führungskräfte. Die besten Ideen und Lösungen entstehen durch interdisziplinäre Teams, da hier wichtige Aspekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln am schnellsten auf den Tisch kommen. Denn Kreativität entsteht durch schöpferische Impulse, das Widerspiegeln der eigenen Gedanken, Feedback von Gleich- und Andersdenkenden, zirkulären Diskussionsrunden und Brainstorming. Je vielfältiger die Persönlichkeiten und Verhaltensstile sind, die sich mit ihren Talenten und Rollen zusammenfinden, desto kreativer der Output und die letztlich zu erreichende Problemlösungskompetenz. Homogenität ist hier eindeutig ein Bremsklotz. Interdisziplinäre Heterogenität und Diversität sind ein Turbolader!

Mit einem dergestalt formierten Team, das Abteilungsdenken nicht nur hinter sich lässt, sondern als wertvollen Beitrag versteht, entstehen fast wie von selbst kreative Ideen und innovative Ansätze. Der Vorteil ist, dass relevante Aspekte wie Realisierbarkeit, Kosten, Finanzierung, Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil, etc. von Anfang an Berücksichtigung finden und eine gemeinsame Vorstellung vom zu erreichenden Ergebnis entsteht. Das in einer solchen Gruppe naturgemäß entstehende Spannungsfeld ist Chance und Risiko zugleich. Vor allem für die moderierende Führungskraft, bzw. den Chef der Runde. Da jedoch bei vielen Unternehmen bereits seit Jahren laut Leitbild die Mitarbeiter das wertvollste Kapital darstellen, bietet sich hier eine schöne Gelegenheit, dies nun einmal Ernst zu nehmen und als Herausforderung anzunehmen.

3. Dialogische Führung

Um kreative Spitzenleistungen nicht nur zu fordern, sondern vorausschauend zu fördern, zahlt es sich gerade in unsicheren Zeiten aus, nach den föderativen Prinzipien einer dialogischen Führung zu handeln. Im Unterschied zum klassischen Befehl-und-Kontrolle-Management des Industriezeitalters entsteht hierbei durch diskursive Gespräche und moderiertes Teamwork zum Einen eine breitere Informationsbasis, welche die Trefferquote für richtige Entscheidungen deutlich erhöht. Zum Anderen werden durch Involvierung alle direkt Betroffenen zu Beteiligten mit möglichst hoher Identifikation. Dies verbessert das für gemeinsame Erfolge notwendige Vertrauen und trägt zu einer Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung bei.

Die eigentliche Ursache für Kreativität ist demnach eine auf konstruktive Werte und föderative Prinzipien setzende Leistungskultur, die Spass an der Lösung sich stellender Herausforderungen bietet und diese Haltung und Einstellung belohnt. Die Kreativität als solches tritt dann als Auswirkung der positiven Rahmenbedingungen in Erscheinung und bleibt als immaterieller Unternehmenswert erhalten. Zumindest so lange diese Einstellung und der damit verbundene Wertekanon aktiv gepflegt und vor allem vom Management auch vorgelebt und eingefordert wird.

Keine Charleader, bitte!

Zugegeben, es ist gerade in Krisenzeiten eine besondere Herausforderung, diese Atmosphäre zu erhalten oder gar zu erschaffen, aber genau hierin liegt eine der wesentlichen Aufgaben für Führungskräfte. Ohne authentisches Verhalten, Vertrauen und Zuversicht sind Kreativität und daraus resultierende Spitzenleistungen einfach nicht zu realisieren. Bevor jedoch Zweckoptimismus und Krise-als-Chance-Mantras sinnentleert die Runde machen, sollte man lieber aktiv zu internen Anti-Krisen-Workshops einladen und die Situation, so ernsthaft sie auch sein mag, offen und ehrlich gemeinsam besprechen

und bearbeiten. Da kommt mit Sicherheit mehr heraus, als in die Cheerleader-Rolle zu schlüpfen und ohne eigentlichen Anlass mit „Cha-Khaa, wir schaffen es“-Rufen für gute Stimmung sorgen zu wollen.

Den Start erleichtern!

Im Zweifelsfall ist zumindest am Anfang die Zuhilfenahme eines externen Business Moderators ratsam, verbunden mit einem Führungskräfte-Coaching zum Aufbau hierfür notwendiger Kompetenzen. Diese Anschubhilfe hat sich in der Praxis bewährt, denn es werden Ängste abgebaut, die ersten Sitzungen moderiert und so schnell eine zielführende Atmosphäre geschaffen, in der alle Beteiligten die Sinnhaftigkeit des Tuns empfinden. Letztlich bleibt es jedoch in der Verantwortung des Managements, diese kommunikative Führungskompetenz als wichtige Aufgabe im Unternehmen selbst wahrzunehmen und für die Schaffung einer kreativen Atmosphäre, wie beschrieben, zu sorgen.

Fazit

Mit dem Kopf im Sand lässt sich zwar Krise als Chance rufen, doch keine notwendige Veränderung managen. Mit Mut zur Ehrlichkeit ist eine wertschöpfende Kreativität möglich. Allerdings nur, wenn eine auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur existiert und die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Vorhandene Talente können dann mit dialogischer Führung besser zu dauerhaften Problemlösungskompetenzen transformiert und konkrete Lösungsansätze erarbeitet werden. Durch eine möglichst heterogene Zusammensetzung von Arbeitsgruppen entstehen marktfähige Innovationen schneller und besser. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine professionelle Moderation. Wer in diesem Sinne Kreativität als kritischen Erfolgsfaktor versteht und sich zu Nutze macht, ist dem Wettbewerb den entscheidenden Schritt voraus und erzielt auch wieder neue Spitzenleistungen - nicht nur, aber auch in Krisenzeiten.

Über den Autor:

Markus Goss ist Geschäftsführer der CHECKMARK GmbH, einer Unternehmensberatung für 360Grad-Denken mit Sitz in Baden-Baden. CHECKMARK hilft mittelständischen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit reduziertem Zeit- und Kostenaufwand die Unternehmensziele besser zu erreichen, die Profitabilität nachhaltig zu erhöhen und neue Spitzenleistungen zu realisieren.
Kontakt: m.goss@checkmark.de