



Den Geist beflügeln...

Wettbewerb Im Zeitalter der Globalisierung sind mehr als nackte Daten und Fakten gefordert. Die Überlebensstrategien der Unternehmen müssen heute auch Soft Skills umfassen.

von Imke Keicher

Als die Veranstalter des „World Economic Forum“ das jährliche Treffen 2006 in Davos unter das Motto „Kreativer Imperativ“ stellten, haben sie gewissermaßen offiziell bestätigt, dass Kreativität in der Wissensgesellschaft so wichtig ist wie Maschinen und Rohstoffe im Industriezeitalter. Das Schattendasein einer Kompetenz, die wir gern in die künstlerische Boheme-Ecke gepackt haben, neigt sich ihrem Ende zu: Werdet kreativ, so lautet das Credo unserer Wirtschaftsführer, dem sich die Politik, allen voran Kanzlerin Merkel, anschließt.

Selbst Menschen wie Bob Lutz, der als CEO von General Motors und Ex-Marine nicht zu esoterischen Phantasien neigt, beschwört eine Zukunft des weltgrößten Automobilkonzerns, in dem Kreativität eine Hauptrolle spielen dürfte. Danach gefragt, was er anders als sein Vorgänger machen werde, sagte er zu einem Reporter: „Ich sehe uns im Kunstgeschäft. Wir machen

Kunst, Unterhaltung und mobile Skulpturen, die nebenbei auch Transportfunktionen haben.“ Warum, mag sich da mancher fragen, kann GM nicht einfach weiter Autos bauen?

Die Transformation von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft ist in vollem Gange. In der industriellen Ökonomie, die von der immer stärker ausgebildeten Fähigkeit zu produzieren geprägt war, haben wir uns zur Konsumgesellschaft entwickelt, und die ist vor allem auch Überflusgesellschaft. Ob es sich um Autos, Zahnpasta oder Versicherungsprodukte handelt, die Auswahl ist unüberschaubar. Kunden fühlen sich nicht selten in der Komplexitätsfalle und haben gleichzeitig als selbstbewusste, mit entwickelnde „Prosumenten“ einen immer größeren Anteil an der Ausdifferenzierung der Märkte. Und Unternehmen sind längst im globalen Innovationswettbewerb gefangen: Nur wer sich erfolgreich differenziert, schnell authentische Produkt-, Service- und Geschäftsmodellinnovationen auf den Markt bringt, bleibt wettbewerbsfähig. Als

Innovationskatalysator wird Kreativität zur Schlüsselressource des Wissenszeitalters.

Auch Technologie- und Beratungsunternehmen, die maßgeschneiderte Lösungen für individuelle Kunden finden müssen, bekennen sich zur Kreativität. „Der kreative Umgang mit neuen Technologien ist für uns jeden Tag aufs Neue ein großer Ansporn und eine große Motivation. Ebenso wie in der Kunst oder Literatur ist auch die individuelle Ausprägung einer Software ein kreativer Prozess“, erklärt Gerhard Thomas, Geschäftsführer von Burda Digital Systems. Kreativität als Zukunftskompetenz in der Wirtschaft ist also keinesfalls auf den künstlerischen Aspekt begrenzt. „Kreativität ist die Fähigkeit, in hoher Komplexität relevante Unterschiede zu erzeugen“ – das ist der weit gefasste Kreativitätsbegriff, den der Zukunftsforscher Matthias Horx auf die Wissensgesellschaft anwendet. Kreativität ist also längst nicht mehr nur das Terrain von klassischen Kreativen wie Designern und Werbern, weltvergessenen Programmierern oder Produkt- ▶



Im Mittelpunkt der Mensch

Studie Die Personalabteilungen der deutschen Unternehmen befinden sich im Wandel, doch die Prozesse sind noch lange nicht abgeschlossen.

Der Umbau der Personalabteilung zu einem strategischen Partner gehört seit einigen Jahren für viele deutsche Unternehmen zu den zentralen Aufgaben. Damit soll der Bereich Human Resources (HR) zukünftig einen aktiven Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Dies ist zwar noch nicht vollständig erreicht – jedoch wurden bereits elementare Schritte wie die Einführung von HR Shared Services bzw. Business Partners realisiert. Für die HR-Transformation-Studie zur Zukunftsfähigkeit von Personalstrategien internationaler Firmen in Deutschland wurden von Deloitte mehr als hundert Personalvorstände befragt.

In der ersten Phase der HR-Transformationsvorhaben standen zumeist Effizienzsteigerung sowie Kostenreduktion im Vordergrund, die zweite Phase markiert nun den Wandel hin zum strategischen Partner innerhalb des Unternehmens. Die HR-Abteilung unterstützt dabei andere Unternehmensbereiche zielgerichtet bei strategischen wie auch taktischen Personalfragen und trägt so maßgeblich zur Wertschöpfung bei.

In Zukunft werden Talentmanagement und Personalplanung stärker in den Mittelpunkt der HR-Aktivitäten rücken. Der HR-Bereich muss hierfür entsprechend gerüstet sein. Dazu gehören eine adäquate HR-Infrastruktur

oder die Auslagerung/Zentralisierung von Standardprozessen, qualifizierte HR-Mitarbeiter sowie ein enger Kontakt zur Führungsebene.

Ein zentraler Bestandteil des Transformationsprozesses von HR-Abteilungen ist die Wahl des adäquaten Organisationsmodells. Möglich ist eine Strukturierung in drei Kernbereiche: Business Partners (BP), Center of Excellence (CoE) sowie ein Service Center (SC). Die BP fungieren als direkte Ansprechpartner für das Management, während die CoE vor allem das vorhandene Spezialwissen bündeln, z. B. im Bereich Compensation & Benefit. Das SC übernimmt vor allem administrative Aufgaben.

Wichtig ist, dass sich die HR-Organisationsstruktur an der Unternehmensstrategie ausrichtet und auf das Geschäftsmodell abgestimmt ist. Hand in Hand mit der Organisationsstruktur geht die Optimierung der Prozesse bis hin zur regionalen/globalen Prozessangleichung. Dieser Transformationsprozess erfordert auch eine Weiterentwicklung der HR-Mitarbeiter selbst, die stärker in Richtung Führungskräfte-Coach bzw. in die Ausprägung spezifischer Themenexpertise geht. Umfassende Status-quo- und Skill-Gap-Analysen sowie implementierte HR-Managementsysteme

sind wichtige Schritte und werden von zahlreichen der befragten Unternehmen bereits umgesetzt. Dennoch wird die Leistung der HR-Abteilungen meist nur als „zufriedenstellend“ bewertet.

Der Wandel des HR-Bereichs wirkt sich auch auf die HR-Systemlandschaft aus. Die gesamte Infrastruktur trägt zur Effizienz der Mitarbeiter, der damit verbundenen Außerdarstellung sowie der Prozesssicherheit bei. Die Technologie muss beispielsweise zur Unterstützung des Personal Reporting & Controlling gewährleisten, dass Stamm- und Bewegungsdaten der Mitarbeiter in einem System verwaltet werden. Self-Service-Systeme helfen, hier Kosten zu senken. Zur optimalen Unterstützung der HR-Prozesse ist ein möglichst hoher Integrationsgrad der IT-Systeme entscheidend. Laut Befragung hat eine solche Integration teilweise stattgefunden, wobei Dokumentenmanagement oder die HR-Informationssysteme noch verbesserungswürdig sind – ein Zustand, der sich schon aus Gründen der Compliance maßgeblich ändern wird.

Damit der HR-Bereich als strategischer Geschäftspartner im Unternehmen agiert, sind aber erhebliche Anstrengungen notwendig. Dabei spielen Themen wie Risikomanagement, Arbeitnehmersicherheit, globaler Mangel an Talenten und die Analyse neuer Recruiting-Märkte eine immer wichtigere Rolle. Darüber hinaus fungieren HR-Abteilungen künftig als Trendsensoren und adressieren diese Themen frühzeitig in den Unternehmen. So können HR-Abteilungen erheblich zum internationalen Unternehmenserfolg beitragen. www.deloitte.com/de



AUTOR Udo Bohdal, Partner Human Capital bei Deloitte: „Talentmanagement und Personalplanung rücken immer stärker in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie.“

► entwickeln, wenngleich diese zusammen mit einem wachsenden Heer von Vertretern kreativer und künstlerischer Berufe (vom Wellness-Coach bis zum Waldkindergärtner) die „kreative Klasse“ bilden, die für Horx eindeutig die „Gewinner-Klasse des Wissenszeitalters“ ist.

Neue Zusammenhänge herstellen, vielfältige Perspektiven einnehmen und frische Fragen an alte Probleme stellen, darauf wird es in Zukunft ankommen. „Kreativität ist einerseits die Fähigkeit, Vertrautes, Bekanntes auf unerwartete Weise so zu kombinieren, dass etwas Neues entsteht. Andererseits ist Kreativität die Triebfeder, die Grenzen des Normalen zu überschreiten“, erläutert Christoph Sahner, Kommunikationsmanager Zentral- und Osteuropa bei Adobe Systems. Kreativität im Sinne von kreativem Denken und Handeln ist überall dort gefordert, wo Lösungen für komplexe Probleme gefunden werden müssen. Die Zukunftsformel lautet daher: Ohne Innovation keine Zukunft und ohne Kreativität keine Problemlösung und auch keine Ideen.

In seiner Innovation Study 2006 stellt IBM die Gretchenfrage: „Woher kommen die Ideen?“ Die Antwort: von den Mitarbeitern (41 Prozent), aber vor allem auch von Geschäftspartnern und Kunden (37 und 39 Prozent). Bei Kunden und Geschäftspartnern schlummert das bisher am wenigsten genutzte Kreativitätspotenzial. Aber es gibt bereits einige Beispiele dafür, wie Unternehmen an diese kostbaren Quellen gelangen. Es muß ja nicht immer gleich der große Wurf sein, wie die Innovation Jam, zu der IBM per Internet rund 150.000 Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner aus 104 Ländern einlädt. Mit begeisterten Produkt-Fans lässt sich ebenfalls die eigene Ideen-Pipeline gründlich aufbessern. „Designed by Lego Fans“ steht zukünftig auf der Packung, wenn ein neues Produkt aus der Kreativschmiede der Lego-Fan-Gemeinde auf den Markt kommt. Das sind begeisterte Tüftler, die ihre Leidenschaft und Kreativität unentgeltlich zur Verfügung stellen. Wer die Kreativitätspotenziale seiner Kunden und Partner nutzen will, muss vor allem gut zuhören und beobachten.

Kreativ sind Unternehmen, denen es gelingt, einen guten Ausgleich zwischen chaotischen Strukturen, echtem Brainstorming und geregelten Prozessen mit klaren Zeitangaben zu schaffen. Das zumindest behauptet Tom Kelley, Mitbegründer von Ideo, einem befragten Dienstleister für die Ent-



STANDPUNKT Zukunftsforscher Matthias Horx sieht Kreativität in der Wissensgesellschaft als „Fähigkeit, in hoher Komplexität relevante Unterschiede zu erzeugen“.

wicklung innovativer Produkte oder Prozesse. Von der Ideenschmiede aus Silicon Valley können wir aber noch etwas anderes lernen. Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, ist die Zwillingschwester der Kreativität. Am Anfang eines jeden Ideo-Projektes stehen ausgiebige Studien über die Lebenssituation und spezifischen Bedürfnisse aller Beteiligten. Persönliche Geschichten oder Anekdoten sind dabei genauso wertvoll wie „harte“ Daten und Fakten.

Mittlerweile sorgen in vielen Unternehmen Ideenmanagement-Prozesse dafür, dass die Ideen zu echten Innovationen heranwachsen. Gutes Ideenmanagement ist ein strategisches Werkzeug mit wirtschaftlichem Potenzial, darüber sind sich fast alle einig. Die



UNTERSUCHUNG „Kreative Unternehmenskulturen entwickeln sich durch unterschiedlichste Perspektiven“, so eine der Kernaussagen der Studie „Creative Work“.



MANAGEMENT „Kreativität ist nicht nur eine Zusatzqualifikation, sondern das zentrale Qualitätsmerkmal von morgen“, erklärt Prof. Lars Petersen, Alanus Hochschule.

Deutsche Post World Net profitiert stark von ihrem Ideenmanagement, berichtet Konzernvorstand Personal Walter Scheuerle. Im Jahr 2006 haben die 520.000 Mitarbeiter des Logistikgiganten mehr als 210.000 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Der Nutzen aus den realisierten Ideen beläuft sich auf über 271 Millionen Euro. Der Wert von Ideen ist nicht nur dort signifikant, wo neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Auch wenn interne Prozesse verbessert und der Ressourceneinsatz optimiert werden, klingelt die Kasse. Bei der Deutschen Post World Net führte die bereits realisierte Idee „frequenzorientierte Einsatzplanung“ zu einem deutlich optimierten Personaleinsatz in den Postfilialen.

Der Engpassfaktor ist aber meist nicht das Ideenmanagement oder der Innovationsprozess. „Wichtiger als Ideenmanagement ist zunächst, dass Innovation und Kreativität Teil der Unternehmenskultur sind. Denn wo keine Ideen geboren werden, brauche ich kein Ideenmanagement“, betont Christoph Sahner von Adobe Systems. Doch wie entwickelt man eine kreative Unternehmenskultur? „Nehmen Sie Kontakt zu Aliens auf“, so lautet die Empfehlung der kürzlich erschienenen Studie „Creative Work. Das Business der Zukunft“. Gemeint ist damit der systematische Austausch mit Menschen aus völlig fremden Fachgebieten, wie dies bei Ferrari geschieht. Dort gehört es zur Kultur, über den Tellerrand hinauszuschauen. Regelrecht zelebriert wird diese Fähigkeit im „Creativity Club“ in Maranello. Jazzmusiker, Dirigenten, Maler, Bildhauer, sogar ein Koch sind schon der Einladung zum zwanglosen Austausch mit Ferrari-Mitarbeitern gefolgt. Kreativitätstreiber bleiben aber Teams mit hohem Unterschiedlichkeitsfaktor, die konsequent in- ►

► terdisziplinär zusammenarbeiten. Das bedeutet Diversity in Bezug auf Faktoren wie Alter, Geschlecht, kultureller Background, Expertise und Funktion. Auch bei Burda Digital Systems entsteht Kreativitätspotenzial durch Vernetzung, beispielsweise in interdisziplinären Beraterteams. Geschäftsführer Gerhard Thomas weiß aber auch: „Kreativität kann grundsätzlich nur in angstfreien Zonen entstehen. Diese versuchen wir zu schaffen.“ Angst ist ein echter Kreativitätskiller. Harvard-Professorin Teresa Amabile hat in dreißig Jahren Kreativitätsforschung keinen Hinweis darauf gefunden, dass Angst als Kreativitätsstimulus taugen könnte. Vielmehr deutet alles darauf hin, dass Kreativität und Freude eng miteinander verknüpft sind. „One day's happiness often predicts the next day's creativity“ – so die Harvard-Professorin.

Und: Kreativität kommt nicht nur von „Kreativen“, sondern ist in allen Menschen angelegt. Gerade Menschen mit Ecken und Kanten bringen Kreativität ins Unternehmen. „Uniquability“ nennt die Studie „Creative Work“ diese Fähigkeit, ein eigenes, unverwechselbares Profil auszubilden. „Wer bin ich? Was macht mir Freude? Welches Umfeld macht mich stark?“ – das sind denn auch die zentralen „Karrierefragen“ der Zukunft. Die Prognose: Immer mehr Menschen werden ihren Einzigartigkeitsfaktor

ZUM TITELBILD

Unser Motiv „Dosenauto“ wurde ursprünglich durch den Künstler Peter Laux für die Kindernothilfe Deutschland gezeichnet. Es ist ein Symbol für die Kreativität von Kindern der Dritten Welt, die aus vorhandenen Abfallprodukten neues Spielzeug gestalten. www.kindernothilfe.de

pflegen. Das ist eine gute Nachricht für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, allerdings nur, wenn sie sich als Uniquability-Partner verstehen, mit Wertschätzung das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter fördern und ein inspirierendes Umfeld schaffen. Damit dies in Unternehmen umgesetzt werden kann, müssen auch die Personalabteilungen reagieren. Erkannt wurde dies bereits, wie eine Studie von Deloitte ergab. Doch der Wandel in Richtung Talentmanagement ist noch lange nicht abgeschlossen.

Wer sich auf flickr.de einen visuellen Einblick in die Büros hochkreativer Unternehmen wie Google oder Ideo verschafft, bekommt einen Eindruck davon, wie ein inspirierendes Umfeld aussieht. Die Google-



IDEEN Erhielt 2006 mehr als 210.000 Verbesserungsvorschläge seiner 520.000 Mitarbeiter: Walter Scheuerle, Personalvorstand der Deutsche Post World Net.

Gründer nennen es „Campus“-Atmosphäre. Campus steht für die Idee des professionellen Austauschs mit informellem Flair, viel Raum für Kommunikation und zum Spielen. Und noch etwas fällt auf, wenn man sich die neuen Arbeitsplätze für kreative Köpfe anschaut: Individualität ist ausdrücklich erwünscht. Dem Arbeitsplatz darf man ansehen, dass sein Inhaber Cartoons sammelt und seine Familie oder seinen Hund über alles liebt. Es müssen ja nicht immer gleich Fahrräder von der Decke hängen wie bei Ideo in San Francisco. Wer kreativ sein will, muss spielen. „Im 21. Jahrhundert wird Spielen zu dem, was das Arbeiten in den letzten 300 Jahren der Industriegesellschaft gewesen ist – unsere wichtigste Art, Wissen zu erwerben und Wertschöpfung zu betreiben“, urteilt Pat Kane in seinem Buch „The Play Ethic“.

Spielerisch lösen wir komplexe Problemstellungen am besten. Spielerisch beginnen Menschen ihre Identität zu erweitern. In virtuellen Welten wie in „Second Life“ schaffen sie sich Alter Egos, Avatare genannt. Mit ihnen können sie neue Verhaltensweisen, Problembewältigungs- oder Kommunikationsstrategien testen. Auch Unternehmen entdecken diese virtuelle Welt. Nicht nur, weil sie beispielsweise in „Second Life“ viele potenzielle Kunden ansprechen und Produkte testen können.

Virtuelle Plattformen ermöglichen globale Vernetzung ohne „Reisestress“, ob nun Konferenzen im Netz abgehalten oder Kurse besucht werden. Aktuelles Beispiel: der Sommerkurs „Unternehmenskommunikation im Web 2.0“, den die Universität der Künste Berlin gemeinsam mit dem IEB, Institute for Electronic Business, in Second Life



PERSPEKTIVE „Kreativität ist die Fähigkeit, Vertrautes auf unerwartete Weise zu kombinieren und die Grenzen des Normalen zu überschreiten“, definiert Christoph Sahner, Adobe.

veranstaltet. Den gerade entstehenden „Kreativitätsdruck im Management“ findet nicht nur Zukunftsforscher Horx „ausgesprochen spannend“. Schließlich bleibt für alle Unternehmen die Frage, wie sie ihr kreatives Potenzial identifizieren, weiterentwickeln und besser nutzen können. Da werden zukünftig auch die Manager mit ihrer eigenen Kreativität im Rampenlicht stehen. Die Alanus Hochschule ist eine Kunsthochschule, die mittlerweile auch einen BWL-Lehrstuhl hat und sich dort um die Förderung der Kreativität bei Managern kümmert. „Kreativität ist ja nicht nur eine Zusatzqualifikation, sondern eines der zentralen Qualifikationsmerkmale der Manager von morgen“, ist Prof. Lars Petersen vom BWL-Lehrstuhl überzeugt. Den Managern von morgen kommt im Kreativitäts- und Innovationsprozess eine wichtige Moderationsrolle zu. Was sie dabei von Künstlern lernen können, liegt für Lars Petersen auf der Hand: „Künstlern und Unternehmern ist es gemeinsam, dass beide mit Widersprüchlichkeiten umgehen müssen, Wege finden müssen, die nicht ein Entweder-Oder bedeuten, sondern ein Sowohl-als-auch.“ Und überall da, wo sich Menschen in der Wirtschaft nicht als Verwalter, sondern als Gestalter verstehen, teilen sie vielleicht die Sicht von Lars Petersen, dass der „Manager ja selbst ein Kreativer, ein Künstler“ sei – in der Kunst der Unternehmensführung. ■

WEITERE INFORMATIONEN UNTER:

+ www.alanus.edu
 + www.zukunftsinstitut.de
 + www.dpwn.de
 + www.secondlife.com