

*Klaus Ladensack*

## **Kreativität im Management**

Sauer, Heidelberg 1992, 221 S., DM 56.-

Schöpferischen Leistungen von Menschen haftet seit jeher ein geheimnisvoller Nimbus an. Da sie gleichzeitig sowohl für ihren Urheber als auch für ihre Umgebung ebenso attraktiv wie unergründlich schienen, wurden zur Erklärung mitunter "höhere Mächte" bemüht, die das Phänomen nicht selten jeder rationalen Erfassung entzogen. "*Kreativität im Management*" - hier allerdings verliert der Begriff seinen metaphysischen Charakter und wird zu einer beschreibbaren, erklärbaren und - so das Anliegen Ladensacks - vor allem steuerbaren Größe im Unternehmen.

In der Tat identifiziert der Autor Kreativität als Schlüsselqualifikation im Management und begründet dies mit einem Hinweis auf die Herausforderungen einer sich wandelnden Umwelt, konkret: Innovationen, Entwicklung in den neuen Bundesländern, Intrapreneurship, zunehmend drohende Arbeitslosigkeit, EG-Integration. Kreativität im Management wird so zu einer unabdingbaren Voraussetzung für effizientes Problemlösen und daher zu einer Determinante unternehmerischen Erfolgs.

Daß kreative Fähigkeiten im Unternehmen keiner nebulösen Utopie angehören, sondern durchaus irdisch-rationale Züge haben, belegen Schätzungen des "kreativen Potentials": eine vom Autor zitierte Studie (Nütten/Sauermann 1988) beziffert den Anteil der "anonymen Kreativen" unter den Mitarbeitern auf 30% - Grund genug für Ladensack, der Analyse von kreativen Potentialen mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Vor dem Hintergrund der vermuteten Diskrepanz zwischen Potential und Realisation von Kreativität im Management (so konnten Kreativitätsdefizite zum Beispiel vom Verfasser in Betrieben der ehemaligen DDR - noch unter den Bedingungen der Planwirtschaft - diagnostiziert werden) stellt sich die

Frage nach den fördernden respektive hemmenden Bedingungen für die Nutzung von Kreativität. Hier unterscheidet Ladensack äußere (auch im Umfeld der Unternehmung liegende) und innere (personal bedingte) Faktoren, wobei er teilweise Erstaunliches zutage fördert. So verhindern als äußere Faktoren Desinteresse der Manager (!) an innovativ-kreativem Denken sowie unzureichende Kommunikations- und Koordinationsfähigkeit und Bereichsdenken die Entfaltung des kreativen Potentials. Aufschlußreich ist ferner die vom Verfasser selbst in der ehemaligen DDR durchgeführte Untersuchung kreativitätsfördernder und -hemmender Aspekte, da sie vorwiegend auf solche hemmenden Faktoren hinweist, die im eigenen Betrieb liegen und daher veränderbar sind (zum Beispiel Spielraum im Betrieb für Innovationen, organisatorische Bedingungen im eigenen Betrieb, personelles Potential). Unter den inneren Faktoren fällt das ausgeprägte Harmoniebedürfnis der Befragten auf.

Angesichts der bekannten Defizite einer Diagnose von Kreativität präsentiert Ladensack einen Vorschlag zur Erfassung von kreativen Leistungspotentialen, zum einen in bezug auf individuelle Leistungspotentiale und zum anderen im Hinblick auf das kreative Potential von Gruppen - hier fokussiert er vor allem das Management-Team als wichtigsten Typus der "reifen Arbeitsgruppe".

Die Vorstellungen Ladensacks zur Realisierung einfallreichen Handelns im Unternehmen werden ebenfalls auf die Gruppe und auf den einzelnen Führenden bezogen. Auf der Ebene der Gruppe betont er als kreativitätsfördernde Faktoren Handlungsspielraum, flexiblen Einsatz von personellen und materiellen Ressourcen, Kooperation und Kommunikation, Verantwortungszuweisungen, Toleranz und Offenheit im Umgang mit erfinderischen jungen Mitarbeitern und den Versuch, "innere Kreativitätsbarrieren" der Mitarbeiter zumindest zu entschärfen. Eine vom Autor formulierte Gegenüberstellung der Eigenarten Kreativer mit dem Wunschenken der sozialen Umwelt fördert krasse und gravierende Defizite zutage: So zeichnet sich der Kreative beispielsweise aus durch "Nichtanerkennen von Erfahrungen, Traditionen, des Eingeschliffenen, von Autoritäten", während nach Ansicht Ladensacks umgekehrt die soziale Umwelt - also auch das Management - von Mitarbeitern fordert, "bequem zu sein für die Umwelt, insbesondere auch für den Vorgesetzten."

Für die einzelne Führungskraft lautet die Botschaft: *Selbstmanagement*. Ausgehend vom Gedanken des lebenslangen Lernens wird dem Manager nahegelegt, die Vervollkommnung seines kreativen Verhaltens selbst in die Hand zu nehmen. Eine empirische Studie des Verfassers (Vergleich "entwicklungsfähiger" mit "weniger entwicklungsfähigen" Managern in der ehemaligen DDR) veranschaulicht, auf welche Fähigkeiten es dabei besonders anzukommen scheint: Fähigkeit, in neue Probleme einzudringen, Nutzung der Freizeit für Weiterbildung, Wendigkeit im Denken, Lernbereitschaft,

Beherrschen der Methodik des Lernens, schnelle Auffassungsgabe. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, was einer diesbezüglichen differenzierten Selbsteinschätzung im Wege stehen kann (zum Beispiel Über- oder Unterschätzen, fehlende Differenzierung zwischen den einzelnen Eigenschaften) und wie diese optimiert werden könnte (zum Beispiel durch Vergleiche mit anderen, explizite Bewertungskriterien, Unterscheidung mehrerer Urteilsfelder).

Eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Kreativitätstrainings in der betrieblichen Weiterbildung, das die bekannten Kreativitätstechniken ergänzen kann, mündet in abschließende Anregungen zur Entwicklung eines kreativen Managementnachwuchses.

Was der Autor hofft, nämlich "etwas Nützliches geleistet zu haben", ist ihm ohne Zweifel zu bescheinigen, ist doch seine Beschäftigung mit Kreativität als Schlüsselqualifikation im Management in mehrfacher Hinsicht als gelungen zu bezeichnen. So fällt ausgesprochen wohltuend auf, daß der Autor angesichts der Aktualität und Attraktivität des Themas Kreativität nicht dem Versuch erliegt, in den Kanon der euphorisch lärmenden "Erfolgsliteratur" einzustimmen; vielmehr verläßt er mit seiner differenzierten, realitätsnahen und teilweise empirisch fundierten Einschätzung - dies gilt insbesondere für die Chancen der Entwicklung und Nutzung von Kreativitätspotentialen im Unternehmen - die inzwischen ausgetretenen Pfade jener genöhsen Kreativitätsbeschwörer. Aufschlußreich sind darüber hinaus die empirischen Befunde aus der Zeit der "Ex-DDR", die sich freilich nicht uneingeschränkt auf hiesige und heutige Verhältnisse übertragen lassen. (Dennoch konnte Ladensack - originell seinerseits - es sich nicht nehmen lassen, eine Parallele zum öffentlichen Dienst in der Bundesrepublik anzudeuten!) Begrüßenswert eine weitere Facette des Transfers: Ladensack weist darauf hin, daß womöglich gerade unter den Bedingungen der Planwirtschaft Kreativität lebensnotwendig war (eine Erkenntnis, die nicht nur im Volksmund Ausdruck findet) und macht damit Front gegen etwaige "Wessi"-Überheblichkeit in dieser Frage.

Erfreulich ist nicht zuletzt der Appell an die potentiell schöpferischen Manager, die "Schöpfkelle" bei sich selbst anzusetzen, kreativitätshemmende Faktoren bei sich selbst und anderen zu beseitigen, Selbstmanagement zu betreiben und damit an einer Art kreativer Ursuppe mitzukochen, jenem Substrat, für das eben keine Koch-Studio-Rezeptur existiert, sondern bei dem es gerade auf Phantasie, Intuition und Inspiration des einzelnen ankommt!

Berlin, März 1993

Sabine Boerner\*

---

\* Sabine Boerner, Dipl.-Kff., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Berlin, Lehrstuhl für Organisation, Führungslehre und Personalwesen (Prof. Dr. D. Gebert).