

Kreativität ist eine Frage der Firmenkultur

Corona entfesselt bei einigen Unternehmen eine ungewohnte Aktivität, andere wirken wie gelähmt. Ob Innovationen entstehen, hängt entscheidend von der gelebten Firmenkultur ab. Die Krise legt die Schwächen schonungslos offen.

Von Natalie Gratwohl, NZZ vom 4. Juni 2020

Die Corona-Krise setzt Kreativität frei. Firmen haben in kürzester Zeit neue Geschäftsmodelle geschaffen, Prozesse auf den Kopf gestellt und die Arbeit neu organisiert. Das Hotel bietet Zimmer für Home-Office an, die Modekette stellt Schutzmasken her, aus der Bar wurde vorübergehend ein Lebensmittelgeschäft, oder das Portal für Flugreisen bringt neuerdings Stellensuchende und Landwirte zusammen. Das Startup-Unternehmen entwickelt eine digitale Warteliste für Arztpraxen, um Ansteckungen zu verhindern, oder das Ingenieurbüro fabriziert mithilfe von 3-D-Druckern Ventile für Beatmungsgeräte. In der Krise erzielt das Restaurant Umsätze mit Gönnern, die Mahlzeiten für in Not geratene Menschen spenden. Der Supermarkt gewährt einen Rabatt, wenn Kunden nur ein anstatt zwei Desinfektionsmittel kaufen.

Von der Firmenchefin bis zum Mitarbeiter an der Front – kaum jemand hat je erlebt, dass sich das Markt- und Arbeitsumfeld in so kurzer Zeit derart stark verändert wie während der Coronavirus-Pandemie. Es tauchen laufend neue Probleme auf, für die rasch eine Lösung gefunden werden muss. Vertrautes und Gewohntes weichen der Ungewissheit. Dies sorgt für Unsicherheit und Ängste, eröffnet aber auch ungeahnte Möglichkeiten. Funktionieren Systeme und Prozesse nicht mehr, entsteht Raum für Neues – ein günstiges Umfeld für Innovationen.

Während sich die einen Unternehmen von der Unsicherheit lähmen lassen, nutzen andere die neuen Möglichkeiten und werden erfinderisch. Wie unterschiedlich Betriebe auf die Krise reagieren, zeigte sich bereits am ersten Tag nach dem Shutdown Mitte März. An den Türen einiger Geschäfte stand «Wegen behördlicher Anordnung leider geschlossen», andere lancierten neue Angebote: «Gerne nehmen wir Bestellungen entgegen und liefern sie Ihnen nach Hause.»

Warum gelingt es den einen Firmen, in der Krise neue Wege zu gehen, und anderen nicht? Dies hängt entscheidend von der gelebten Unternehmenskultur ab. Dabei handelt es sich um die dominierenden Normen, Werte und Haltungen im Betrieb, die Entscheidungen, Handlungen sowie das Verhalten prägen. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob in einer Firma die Überzeugung vorherrscht, dass die Zukunft selbst gestaltet werden kann, oder ob man sich in turbulenten Zeiten von starren Abläufen vermeintliche Sicherheit verspricht.

Nicht einfach kopieren

«Culture eats strategy for breakfast», sagte der verstorbene Management-Vordenker Peter F. Drucker. Welche Wirkung die Firmenkultur auf den Erfolg hat, wird gerne unterschätzt. Das Thema hatte zwar vor der Krise in den Chefetagen gerade wieder mehr Aufmerksamkeit erhalten. Doch Unternehmen nehmen dabei allzu oft angesagte Startups oder erfolgreiche Technologie-Giganten zum Vorbild. Anstatt eigenständige Antworten zu finden, wollen sie in der Firma einen «Silicon Valley»-Geist verankern. Sie propagieren «Out of the box»-Denken, gründen Innovations-Labs und versuchen, mit «Wohlfühloasen» in Open-Space-Büros originelle Ideen anzukurbeln.

In der Krise trat dann aber oft die Firmenkultur als vermeintliches Soft-Thema wieder in den Hintergrund. Viele Geschäftsleitungen befinden sich im Krisenmodus und müssen andere Prioritäten setzen. Es geht darum, die Liquidität zu sichern, Kosten zu sparen und den Betrieb wetterfest zu machen. Doch gerade in diesen schwierigen Zeiten kommt der Firmenkultur und der Innovationskraft eine besonders wichtige Bedeutung zu. Die Corona-Krise zwingt die Unternehmen dazu, sich rasch an

neue Gegebenheiten anzupassen. Projekte müssen in Rekordzeit umgesetzt, Systeme umgekrempelt und neue Kundenbedürfnisse frühzeitig aufgespürt werden. Unternehmen konzentrieren sich unter Druck vermehrt auf das Wesentliche, für Bedenken bleibt keine Zeit, und vermeintliche Gewissheiten lösen sich in Luft auf. In der Krise entsteht Kreativität – ganz ohne «Brainstorming»-Workshop.

Der Mensch ist von Natur aus kreativ. In normalen Zeiten bleibt dieses Potenzial, das in der Krise vermehrt zum Tragen kommt, oft verborgen. Angestellte und Führungskräfte halten gerne an der Routine fest, weil es schlichtweg anstrengender ist, etwas anders zu machen und Unbekanntes zu entdecken. Die neurobiologische Forschung erklärt dies damit, dass das Gehirn lieber in gewohnten Bahnen denkt, um Energie zu sparen. Hinzu kommt, dass Einfälle meist im Austausch mit anderen entstehen. In den Firmen ist es aber noch längst nicht die Regel, dass die verschiedenen Bereiche zusammenarbeiten – und auch Kunden oder Branchenfremde mit neuen Perspektiven einbezogen werden.

Dass das vorhandene kreative Potenzial der Mitarbeiter weitgehend blockiert ist, liegt oft auch an der starren Organisation, an einem überholten Führungsverständnis und an einer hemmenden Firmenkultur. Die Arbeitsprozesse sind nicht selten so organisiert, dass darin Eigenverantwortung wenig Raum hat. Die wachsende Spezialisierung führt dazu, dass die Arbeitsschritte effizienter, aber immer kleinteiliger werden. Damit geht der Sinn der Tätigkeit zunehmend verloren, Beschäftigte entwickeln einen Tunnelblick: Es fällt ihnen schwer, über den Tellerrand zu blicken sowie das grosse Ganze zu verstehen, um mitzugestalten und eigene Gedanken einzubringen.

Auch ein übertriebenes Mikromanagement und weitreichende Kontrollen des Vorgesetzten hemmen den Einfallsreichtum im Team. Bei der Auswahl von Führungskräften haben Eigenschaften wie Intuition, Sozialkompetenz und die Fähigkeit, andere zu begeistern und zu inspirieren, einen geringen Stellenwert. Solche Kompetenzen sind aber besonders gefragt, um ein kreatives Arbeitsumfeld zu schaffen. Wenn sich Angestellte wertgeschätzt fühlen, man ihnen etwas zutraut und zumutet, sind sie motiviert, denken mit und finden neue Lösungen. Eine wichtige Rolle spielt darüber hinaus der Umgang mit verrückt klingenden Ideen im Unternehmen. Stossen originelle Einfälle von Querdenkern auf Widerstand? Werden Innovationen als Gefahr gesehen, weil sie Machtverhältnisse bedrohen? Muss das Team, das Neues ausprobiert und dabei Fehler begeht, Nachteile befürchten?

Wenn es sich nicht auszahlt, Risiken einzugehen, werden Mitarbeiter häufig vorsichtig. Sie machen es sich aber zu einfach, wenn sie deswegen über das «schlechte Betriebsklima» klagen, das Veränderungen hemmt. Die Firmenkultur wird vielmehr von jedem Einzelnen geprägt. Wer seine Ideen allen Widerständen zum Trotz vorantreibt und andere ins Boot holt, trägt dazu bei, dass sich die Kultur ein klein wenig verändert. Kreativität entsteht aus eigenem Antrieb.

Die Geschäftsleitung kann eine innovative Kultur nicht verordnen, indem sie Kulturprogramme lanciert und digitale Vorreiter kopiert. Die Aufgabe lässt sich auch nicht einfach an die Personalabteilung delegieren. Um etwas im Unternehmen zu bewegen, muss das Management die Werte und Haltungen vorleben. Dabei haben Taten eine deutlich stärkere Signalwirkung als Worte. Wie geht die Führungsriege mit Veränderungen, Restrukturierungen oder Entlassungen um? Werden dabei Ängste geschürt, entsteht Unsicherheit – dies ist kein Umfeld, in dem Kreativität gedeiht

Vertrauen und Wertschätzung

Ein Patentrezept für eine gute Firmenkultur gibt es nicht, sie muss vielmehr zum Unternehmen passen. Gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Respekt, Zusammenhalt und Loyalität sind aber Merkmale einer starken Unternehmenskultur, in der Kreativität entstehen kann, und die durch schwierige Zeiten hilft. Auch haben Betriebe, die sich immer wieder neu erfinden mussten, eine Widerstandskraft entwickelt, die sich jetzt auszahlt. In anderen Unternehmen legt die Krise die Schwächen der Firmenkultur schonungslos offen. Doch schwierige Zeiten und die Dringlichkeit zur Veränderung bieten

eine günstige Gelegenheit, aus Gewohntem auszubrechen und Neues zu wagen. Es gilt, Hemmnisse in der Organisation, auf der Führungsebene und in der Firmenkultur aus dem Weg zu räumen, um das vorhandene kreative Potenzial zur Entfaltung zu bringen.

«Never let a good crisis go to waste», soll Winston Churchill gesagt haben. Wird der Status quo jäh unterbrochen, entsteht ein fruchtbarer Nährboden für originelle Einfälle. In früheren Krisen hat sich oft Neuartiges entwickelt. So wurden etwa Zalando oder Airbnb, die mit ihren Geschäftsmodellen die Branche aufgemischt haben, mitten in der Finanzkrise von 2008 gegründet. Vom innovativen Geschäftsmodell bis zur Neugestaltung von Abläufen – kreative Lösungen gewinnen an Bedeutung. Die Krise ist noch längst nicht ausgestanden, die beschleunigte Digitalisierung verändert das Umfeld rasch, und die Innovationskraft der Firmen wird wichtiger.

Erzwingen lässt sich Kreativität nicht. Ob neue Ideen entstehen, hängt vielmehr entscheidend von der Firmenkultur ab. Führungskräfte und Mitarbeiter haben es also in der Hand, gemeinsam die besten Voraussetzungen zu schaffen, damit sich die kreative Kraft im Unternehmen entfalten kann. So meistern sie die Krise und legen die Basis für eine gedeihliche Zukunft.

Aus dem NZZ-E-Paper vom 04.06.2020