



# [Kreativität als zentrale Führungsqualität – IBM Global CEO Study](http://www.walkyourtalk.at/kreativitaet-als-zentrale-fuehrungsqualitaet-ibm-global-ceo-study/leadership/)

von [Michael Paula](http://www.walkyourtalk.at/author/walkyourtalk/)

Wie reagieren Führungskräfte auf ein Wettbewerbs- und Wirtschaftsumfeld, das  sich ständig und drastisch verändert? Um das herauszufinden  hat IBM 2010 im Rahmen der [**„Global CEO Study“**](http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/) persönliche Gespräche mit 1.541 CEOs und Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor auf der ganzen Welt geführt. Diese Gespräche lieferten wertvolle Einblicke in die Agenda und Maßnahmen von Führungskräften weltweit. Die Studie brachte eine neue vorrangige Herausforderung zutage: **Komplexität**. Die CEOs sind der Meinung, dass die Welt, in der sie agieren, sehr viel dynamischer, unsicherer und komplexer geworden ist. Viele teilen die Ansicht, dass schrittweise realisierte Veränderungen in einer Welt, die völlig anders funktioniert als bisher, nicht mehr genügen. Aus den Gesprächen kristallisierten sich vier grundlegende Erkenntnisse heraus:

**Die Komplexität wird künftig weiter zunehmen, und mehr als die Hälfte der CEOs hat Zweifel, ob sie diese Komplexität beherrschen können.** 79 Prozent der CEOs rechnen damit, dass die Welt noch komplexer wird. Ein Teil der Unternehmen – als „Standouts“ bezeichnet – hat es jedoch in den letzten  Jahren geschafft, die steigende Komplexität in einen finanziellen Vorteil umzumünzen.

**Kreativität ist den CEOs zufolge die wichtigste Führungsqualität.** Die CEOs herausragender Unternehmen praktizieren und fördern Experimentierfreude und Innovation im gesamten Unternehmen. Kreative Führungskräfte planen aktiv tiefgreifendere Änderungen an ihrem Geschäftsmodell. Um erfolgreich zu sein, gehen sie besser kalkulierte Risiken ein, suchen nach neuen Ideen und sorgen für einen ständig innovativen Führungs- und Kommunikationsstil.

**Die erfolgreichsten Unternehmen entwickeln Produkte und Services gemeinsam mit Kunden und binden ihre Kunden in Kernprozesse ein.** Sie nutzen neue Kommunikationskanäle, um ihre Kunden einzubeziehen und sich stets an deren Wünschen und Bedürfnissen zu orientieren. Erfolgreiche CEOs gewinnen mehr Erkenntnisse aus den verfügbaren Daten und räumen der Kunden- nähe höchste Priorität ein.

**Erfolgreichere CEOs managen Komplexität für ihr eigenes Unternehmen, ihre Kunden und ihre Partner.** Das gelingt ihnen, indem sie Abläufe und Produkte vereinfachen und geschickter dabei vorgehen, Arbeitsweisen zu ändern, Zugang zu Ressourcen zu erhalten und weltweit in neue Märkte einzutreten. Im Vergleich zu anderen CEOs erwarten diese geschickter agierenden CEOs künftig 20 Prozent mehr Umsatz aus neuen Quellen.

## Wie CEOs Komplexität zu ihrem Vorteil einsetzen können

Die Folgen wachsender Komplexität verlangen von CEOs und deren Teams, ihr Unternehmen mit ausgeprägter Kreativität zu führen, den Kontakt zu Kunden auf ideenreiche Weise zu pflegen und ihe Abläufe schnell und flexibel zu machen  um ihr Unternehmen für den Erfolg im 21. Jahrhundert zu rüsten.



Inwiefern unterscheiden sich nun diese von den früheren Zielen der CEOs, jetzt da sie die wachsende Komplexität als größte Herausforderung in der neuen Wirtschaftswelt erkannt haben? Früher wussten die CEOs um die Notwendigkeit der Geschäftsmodell-Innovation. Heute haben sie Mühe, die für diese Innovation nötigen kreativen Führungsqualitäten zu finden. Früher mussten sie eigenen Angabe zufolge mehr Kundennähe erreichen. Heute müssen sie noch viel weiter gehen und die Kunden in ihr Unternehmen einbeziehen. Die globale Integration ist zwar kein ganz neues Ziel, doch den CEOs wird klar, dass sie auch dabei noch einen Schritt weiter gehen und ihre operative Agilität insgesamt verbessern müssen. Um Komplexität zum Vorteil ihres Unternehmens einzusetzen, müssen CEOs:

##### Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln

Interessant ist, dass CEOs in einer erheblich komplexer werdenden Welt Kreativität als wichtigste Führungsqualität genannt haben. Kreative Führungskräfte heißen revolutionäre Innovationen willkommen, ermutigen andere, ausgetretene Pfade zu verlassen, und gehen kalkulierte Risiken ein. Sie sind offen und einfallsreich, wenn  es um die Ausweitung ihres Führungs- und Kommunikationsstils geht, vor allem im Austausch mit einer neuen Generation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden.

##### Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen

In einer in hohem Maße vernetzten Welt räumen CEOs der Kundennähe einen höheren Stellenwert als je zuvor ein. Die Globalisierung hat in Verbindung mit dem drastisch gestiegenen Informationsangebot dazu beigetragen, dass Kunden heute sehr viel mehr Möglichkeiten offenstehen. Die CEOs gaben an, dass die ständige Interaktion mit Kunden und deren Mitwirkung an der Entwicklung von Produkten  und Services zur Differenzierung ihres Unternehmens von Mitbewerbern beitragen. Sie betrachten die „Informationsexplosion“ als ihre größte Chance, wenn es darum geht, profunde Erkenntnisse über ihre Kunden zu gewinnen.

##### Operative Agilität entwickeln

CEOs gestalten ihre Abläufe neu, um stets handlungsbereit zu sein, wenn Chancen oder Herausforderungen auftauchen. Sie vereinfachen oder kaschieren auch manchmal Komplexität, die sich in ihrem Einflussbeeich befindet, und helfen ihen Kunden dabei, dasselbe zu tun. Flexible Kostenstrukturen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Partnern ermöglichen ihnen die schnelle Anpassung in alle Richtungen.

## Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln

CEOs wissen heute, dass Kreativität wichtiger ist als andere Führungsqualitäten. Kreative Führungskräfte fühlen sich  in einem experimentierfreudigen Umfeld ohne eindeutige Antworten wohl. Um eine neue Generation zu erreichen und zu inspirieren, wenden sie völlig neue Methoden der Führung und Interaktion an.

##### Permanente Innovation und Neuerfindung in den Mittelpunkt stellen

Das Ausmaß an Schwierigkeiten, das CEOs erwarten, basierend auf der enormen Komplexität in ihrem Umfeld, hat sie an einen Wendepunkt gebracht. Gefragt nach den drei wichtigsten Führungsqualitäten in der neuen Wirtschaftswelt nach Prioritäten zu ordnen, nannten sie Kreativität häufger als jede andere zur Auswahl stehende Eigenschaft.



 Abbildung: die wichtigsten Führungsqualitäten

Kreativität wird häufig als Fähigkeit definiert, etwas Neues oder Andes zu schaffen. Die CEOs haben diese Definition jedoch ausgeweitet. **Kreativität ist die Grundlage für „radikale Innovation und ständige Neuerfindung“**, wie es der CEOeines Beratungsunternehmens aus den USA formulierte. Das erfordert mutige, bahnbrechende Ideen. Laut den befragten CEOs müssen Führungskräfte bereit sein, den Status quo zu ändern, selbst wenn er erfolgreich ist. Sie müssen sich dafür einsetzen und bereit sein, ständig zu experimentieren.

##### Das kreative, selbsterneuernde Unternehmen erschaffen

CEOs von herausragenden Unternehmen wissen, dass kontinuierliche Veränderungen heute die Norm sind. Es reicht jedoch nicht, wenn nur sie selbst auf diese Veränderungen eingestellt sind. Sie müssen ihr ganzes Unternehmen zum Katalysator für Kreativität machen. Die meisten Führungsteams benötigen dafür völlig neue Fähigkeiten. Ein CEO aus der Medien- und Unterhaltungsbranche in den USA brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Wir müssen Kreativität nicht nur erkennen, sondern auch belohnen.“

Die CEOs haben erkannt, dass sie Kreativität im gesamten Unternehmen fördern müssen, anstatt nur einzelne kreative Köpfe in bestimmten Abteilungen wie dem Produktdesign herauszupicken. Um von der Vielfalt an Ideen zu profitieen, mit denen jeder Mitarbeiter seinen Beitrag für das Unternehmen leisten kann, unterstützen Standouts eine neue Einstellung, die alles in Frage stellt. Sie fordern ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen auf, Annahmen zu hinterfragen, die auf Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren, und Vorgehensweisen, die „schon immer“ praktiziert wurden, auf den Prüfstand zu stellen.

Nicht nur der Führungsstil hat sich geändert – auch der Kommunikationsstil. Für die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern setzen die CEOs und ihre Teams neue Kommunikationskanäle wie digitale Medien und soziale Netzwerke ein und werten die Ergebnisse aus.Standouts verwenden einen ausgewogeneren Kommunikationsmix. Sie bestätigen, dass die hierarchische Kommunikation „von oben nach unten“ nach wie vor wichtig ist, insbesondere um den Zweck von Maßnahmen und die Werte des Unternehmens zu verdeutlichen. Sie nutzen jedoch auch „virale“ Formen der Kommunikation, um alle Beteiligten innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens einzubeziehen.

## Empfehlungen

Die CEOs von heute wissen, dass Kreativität unerlässlich ist und das ganze Unternehmen durchdringen muss. Kreative Führungskräfte – zu denen CEOs und ihre Teams gehören – sind mutig und visionär genug, um Entscheidungen zu treffen, die den Status quo umstürzen. Zudem setzen sie verstärkt eine Vielzahl innovativer Kommunikationsmittel ein, um sich mit einer neuen Generation auszutauschen.

##### Fördern Sie Kreativität in jeder Art und Weise

**Überwinden Sie Barrieren.** Holen Sie kreative Elemente Ihres Unternehmens aus abgeschotteten Bereichen heraus und integrieren Sie sie, um sie allen zugänglich  zu machen. Gehen Sie unkonventionelle Partnerschaften ein. Sorgen Sie für den proaktiven Wissensaustausch und die Zusammenarbeit mit Beteiligten innerhalb  und außerhalb des Unternehmens. Beseitigen Sie alle Hürden, die der Kommunika-tion im Wege stehen, damit Sie besser mit dem Unbekannten umgehen können.

**Seien Sie Vorbild für bahnbrechende Ideen.** Praktizieren und fördern Sie Experimentierfreude auf allen Ebenen des Unternehmens. Drängen Sie mit revolutionären Innovationen, die Ihr Unternehmen von der breiten Masse abheben, an die Spitze. Analysieren und hinterfragen Sie, was andere tun – spüren Sie Technologie- und Kundentrends auf. Erarbeiten Sie Szenarien, um Reaktionen auf verschiedene künftige Gegebenheiten zu planen.

**Handeln Sie trotz Ungewissheit.** Kämpfen Sie gegen den natürlichen Drang an, auf Klarheit und Stabilität zu warten. Es kann sich bezahlt machen, kalkulierte Risiken einzugehen, während andere noch zögern. Finden Sie einen kreativen Weg, um Komplexität in einen Vorteil zu wandeln. Verlassen Sie sich auf tief empfundene Werte und ein klar definiertes Ziel, um die Zuversicht und Überzeugun zu er- reichen, die nötig sind, um Chancen in einem knappen Zeitfenster zu ergreifen.

##### Nutzen Sie die Chancen neuer Geschäftsmodelle

**Erproben Sie radikale Innovationen.** Animieren Sie das Managementteam dazu, das Muster vorhandener Geschäftsmodelle aufzubrechen. Verfolgen Sie den Green-Field-Ansatz – Was würden Sie tun, wenn Sie neu wären und nichts von traditionellen „Altlasten“ wüssten? Stellen Sie scheinbar unstrittige Branchenpraktiken in Frage. Auch wenn Sie glauben, die Antwort schon zu kennen, fragen Sie nochmals „warum“.

**Hinterfragen Sie bewährte Erfolgsmodelle.** Steigern Sie die individuelle Anpassung ins Extreme. Bewerten Sie Ihr Unternehmens-, Branchen- und Umsatzmodell ständig neu, um herauszufnden, was am besten funktioniert. Schauen Sie stets nach vorne und seien Sie bereit, bei Bedarf Anpassungen in alle Richtungen vorzunehmen. Fördern Sie eine Einstellung, die sich niemals mit dem Ergebnis  „gut genug“ zufrieden gibt.

**Lernen Sie von den Erfolgen anderer Branchen.** Lernen Sie von den kreativen Leistungen außerhalb Ihrer Branche und lassen Sie sich davon inspirieren. Besprechen Sie regelmäßig Fallbeispiele aus anderen Branchen bei den Meetings  Ihres Managementteams. Bleiben Sie immer auf dem Laufenden im Hinblick auf Kunden- und Technologietrends, die andere Branchen grundlegend verändern,  und überlegen Sie, wie Sie sich diese Trends zunutze machen könnten.

##### Lassen Sie tradierte Führungsstile hinter sich

**Setzen Sie auf die Fähigkeit, zu überzeugen und zu beeinflussen.** Auch wenn  es ungewohnt ist: Führen Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie zusammen mit Ihnen auf  ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Trauen Sie sich, ein gewisses Maß an Kontrolle abzugeben, um mehr gegenseitiges Vertrauen im gesamten Unternehmen zu schaffen. Präsentieren Sie nicht Ihre Logik – entdecken Sie die Logik zusammen  mit Ihrem Team.

**Coachen Sie andere Führungskräfte.** Regen Sie die Fantasie anderer an. Sorgen  Sie mittels formeller und informeller Schulungen dafür, dass das Streben nach  Kreativität zum zentralen Bestandteil der Mission Ihres Unternehmens wird. Fordern Sie jedes Team auf, Kreativität vorrangig zu behandeln, und unterstützen und belohnen Sie Mitarbeiter, die gewohntes Terrain verlassen und Innovation schaffen.

**Nutzen Sie die Chancen innovativer Kommunikation.** Ersetzen Sie verstärkt die  hierarchische Kommunikation von oben nach unten durch weniger formelle, innovativere Kommunikationswege. Akzeptieren Sie es, dass für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen Blogs, Internetseiten, Instant Messaging und soziale Netzwerke glaubwürdiger – und oft auch schneller – als die traditionelle Top-down-Kommunikation sind. Seien Sie offener, wenn es darum geht, Interessengruppen den Kontakt zu Ihnen zu ermöglichen.

**Download der Studie:**

