

Kreativität "Führungskräfte müssen noch viel lernen"

Hierarchien, feste Strukturen und ignorante Chefs: Viele Unternehmen verhindern systematisch Kreativität, sagt der Psychologe Roland Geschwill. Kunst könnte das ändern. von [Sabine Hockling](#)

ZEIT Online – 18. August 2015 22:06 Uhr



In vielen Unternehmen verhindern starre Strukturen und Hierarchien, dass Mitarbeiter frei denken – und sich trauen, ihre Ideen auch dem Management vorzustellen. | © Lucas1989 / photocase.com

ZEIT ONLINE: Herr Geschwill, Sie sagen, Kunst hilft Unternehmen, kreativer und innovativer zu werden. Wie meinen Sie das?

Roland Geschwill: Eigentlich passen Wirtschaft und Kunst nicht zusammen. Gelingt allerdings eine Kooperation zwischen ihnen, ist sie extrem produktiv. Unternehmen suchen nach Innovationen und Kreativität. Die aber brauchen ein Umfeld von freiem und unkonventionellem Denken jenseits von starren Strukturen, Abläufen und Routinen, sondern so, wie es beim Schaffen von Kunst gelebt wird. Denn Künstler denken nicht linear, sondern assoziativ. Kreative Denkprozesse brauchen solche Freiräume.

ZEIT ONLINE: Was heißt das für Führungskräfte?

- Chefsache: Fragen von Führungskräften

Wie gelingt gute Personalführung und was zeichnet einen fairen Chef aus? Jede Woche, immer freitags, beantwortet die Management-Expertin Sabine Hockling in der [Serie "Chefsache"](#) Fragen von Führungskräften.

[Schreiben Sie uns](#) (und geben Sie dabei bitte Ihren Namen und Ihren Wohnort an). Wir freuen uns und wählen unter allen Problemen, die uns gestellt werden, jede Woche eine Frage aus und beantworten sie hier.

Geschwill: Stabilität ist in der Wirtschaft kein Normalzustand, Veränderungen sind keine Ausnahme. Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit unübersichtlichen Situationen umzugehen, für Unvorhergesehenes Lösungen zu finden und Widersprüche zu überbrücken. Sie müssen Blockaden überwinden, wenn es in einem Projekt stockt oder das Unternehmen in der Krise steckt. Das schaffen sie allerdings nicht über lineare Denkstrukturen. Vielmehr sind Experimente, Improvisationen und Freiräume wichtig. Das dafür nötige assoziative Denken können sie von Künstlern lernen.

ZEIT ONLINE: Und wie muss man sich das vorstellen, wenn Künstler auf Unternehmer treffen?

Sabine Hockling



[Sabine Hockling](#) war lange selbst Führungskraft in verschiedenen Medienhäusern. Mit Ulf Weigelt schrieb sie den [Ratgeber Arbeitsrecht](#). Seit 2011 ist sie Autorin [der Serie "Chefsache"](#). Immer freitags spricht sie mit Managementexperten über Führungsfragen. Hockling bloggt mit [Tina Groll](#) unter [diechefin.net](#), das Blog für Führungsfrauen, über Frauen und Karriere.

Geschwill: Das kann ganz unterschiedlich ablaufen – beispielsweise, indem ein bühnenerfahrener Künstler Manager fit für offizielle Auftritte macht oder eine Führungsmannschaft durch einen kreativen Konferenzstart auf ein schwieriges Thema vorbereitet. Erforderlich ist dafür nur eine Unternehmensleitung, die auf diesem neuen Weg mit viel Engagement vorangeht.

Kreatives Denken hat aber nichts mit lustigen Kreativitätsübungen zu tun, sondern mit harter individueller Denkarbeit. Künstler sind meist Profis darin. Viele können andere anleiten, ihnen in diesen Prozess zu folgen.

ZEIT ONLINE: Wie überzeugt man Arbeitgeber, Freiräume zum unkonventionellen Denken einzurichten?

Geschwill: Für Unternehmen kann es passen, mit Künstlern und Kreativen zu kooperieren, wenn Innovationen nötig sind. Es passt jedoch nicht, wenn ein Unternehmen vor allem auf Routinen setzt. Erfolgreich sind Manager, wenn es ihnen gelingt, zwischen Routinen und Innovationsbereitschaft eine Balance zu schaffen. Klingt einfach, ist in der Praxis aber schwierig und klappt nicht immer reibungslos.

Roland Geschwill



Der Psychologe Roland Geschwill ist Mitgründer und Geschäftsführer der [Denkwerkstatt für Manager](#). In seinem Ratgeber *Der Rhythmus der Innovation* zeigt er, was Unternehmen von Künstlern lernen können.

Bosch zum Beispiel bietet seinen Wissensarbeitern mobiles Arbeiten an. Die Mitarbeiter können von zu Hause aus arbeiten. Dabei zählt nicht mehr, wann sie arbeiten, sondern nur noch das Ergebnis. Das funktioniert aber nur, wenn Mitarbeiter diese Freiräume nutzen.

Die Digitalisierung wird Arbeitsräume, wie wir sie kennen, ohnehin abschaffen. Spätestens dann muss das Management lernen, divergent zu denken. Da werden Führungskräfte noch viel lernen müssen.

ZEIT ONLINE: Was sind die Vorteile für Unternehmen?

Geschwill: Als Arbeitgeber werden solche Firmen oft attraktiver. Divergente Unternehmen entwickeln auch eine andere Form von Managerpersönlichkeiten. In der Regel macht das Firmen auch wirtschaftlich erfolgreich.

Der Unternehmer Reinhold Würth zum Beispiel hat Ende der siebziger Jahre in seinen Fabriken Vernissagen veranstaltet und ließ die Bilder anschließend hängen. Die zum Teil provokante Kunst führte einerseits zum heftigen Diskurs unter den Mitarbeitern, förderte aber andererseits auch ihre Neugierde.

