

Mehr spinnen

Immer mehr Firmenchefs lassen ihre Angestellten durch Kreativitätstrainer in den Techniken der Ideenfindung unterweisen.

Der Frankfurter Unternehmensberater Bernd Rohrbach, 44, ermuntert Deutschlands Firmenchefs, mehr Geld in „Köpfe statt in Computer und Maschinen“ zu investieren. Denn: „Höchstens drei Prozent der Bevölkerung denkt schöpferisch.“

Auch andere Experten sind der Meinung, daß das westdeutsche Ideenpotential wegen des rasanten Wandels in Wirtschaft und Technik besser genutzt werden muß. In Zukunft würden nur solche Firmen überleben, die Produktivität und Rentabilität mit kreativen Maßnahmen steigern.

In zahlreichen Branchen, so ermittelten Statistiker, setzt sich der Jahresumsatz schon heute zu etwa zehn Prozent aus dem Verkauf neuentwickelter Produkte zusammen. Das Kölner Institut für angewandte Kreativität (IAK) kam zu der Erkenntnis: „Die Kurzlebigkeit von Erfahrung, von Produkten und Verfahrenstechniken zwingt zu einer Multiplikation von Ideen.“

Wie notwendig es für Industrienationen ist, alle schöpferischen Kräfte zu wecken, erfuhren die Amerikaner Ende der fünfziger Jahre durch den Sputnik-Erfolg der Russen. Erst das Schockerlebnis zwang Wirtschafts- und Industriebosse zur Reflexion über die Eierkopf-Reserven der Nation. Bereits 1966 wurden deshalb rund 100 Milliarden Mark für Problemlösungen im zivilen und militärischen Bereich ausgegeben. Ein Viertel dieser Summe verpulverte allein die Industrie.

In amerikanischen Universitäten gehören heute Kreativitätskurse zum Standardlehrprogramm. Konzerne wie General Electric, IBM und Procter & Gamble haben solche Seminare auch in ihr innerbetriebliches Ausbildungssystem übernommen.

In deutschen Firmen freilich ist Kreativität immer noch ein zartes Pflänzlein, das vom konservativen Management viel zu wenig gefördert wird. Meint Rohrbach, der seit 1968 in der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft Kreativitätskurse durchführt: „Der Mut zum Schöpferischen wird in vielen Betrieben wenig, in manchen gar nicht ermuntert.“

Ideenreiche Mitarbeiter, so fanden die IAK-Chefs Friedrich Quiske und Stefan Skirl heraus, werden in vielen Betrieben sogar diskriminiert. Schuld daran seien die in Deutschland stark ausgeprägten „hierarchischen Strukturen“.

Nach Beobachtungen der IAK spielen bei der Diskussion um das „Für und Wider neuer Ideen Fragen des Status

und des Prestigeverlustes“ eine wesentliche Rolle. „Aus latenter Angst vor Veränderungen als Gefährdung der eigenen Sicherheit“ lehnen Vorgesetzte vielfach neue Ideen ihrer Untergebenen ab. Resümee der IAK-Untersuchung: „Der kreative Vorkämpfer neuer Ideen wird in einer schwerfälligen und starren Unternehmensorganisation meist scheitern, denn die Spielregeln der Hierarchie erfordern in erster Linie Anpassung.“

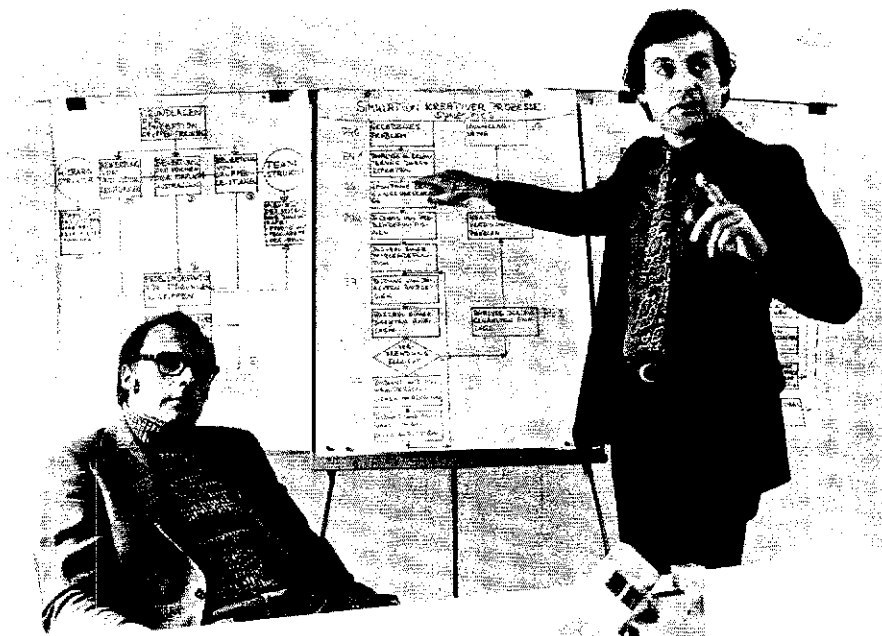
Als Quiske und Skirl einem westdeutschen Versicherungskonzern Kreativitätskurse anboten, erhielten sie von einem Vorstandsmitglied den Bescheid, solche Maßnahmen würden die hierarchische Ordnung durcheinanderbringen.

Mehr Bereitschaft zu kreativer Teamarbeit zeigen Firmenchefs, wenn sie mit ihrem konservativen Unternehmerlatein

aus dem Unterbewußtsein gehoben werden. Über „spontane Einfälle“, „Analogien“ und „Analysen“ erarbeiten höchstens sechs Personen verwertbare Ergebnisse. Bei allen Techniken kommt es darauf an, „das systematische und logische Denken und die damit verbundenen ‚Denkblockaden‘“ (Rohrbach) auszuschalten.

Vom Brainstorming und anderen Phantasiehilfen des Ideen-Trainings profitieren vor allem solche Firmen, die ständig neue Produkte auf den Markt bringen müssen. Zu Rohrbachs Klientel gehören zum Beispiel Markenartikelhersteller wie Unilever, Reemtsma, BP, Henkel, Glücksklee, BAT und Siemens.

Methodischen Nachhilfeunterricht über Kreativität verlangen aber auch immer mehr Werbeagenturen. Während die Düsseldorfer Team-Gruppe schon



Kreativitäts-Trainer Skirl, Quiske: „Angst vor neuen Ideen“

am Ende sind. Der Boß einer mittleren Maschinenfabrik zum Beispiel lud seine Mitarbeiter erst dann zu einer kreativen „Notstandsbesprechung“ ein, als die Umsätze existenzgefährdend abgesackt waren. Die bis dahin kaum konsultierten Techniker wurden bei dieser Gelegenheit aufgefordert, sich intensiv mit Neuentwicklungen zu beschäftigen. Erfolg: Schon nach einem halben Jahr florierte das Unternehmen wieder.

Bei einigen Firmen-Chefs hingegen stehen die professionellen Kreativtrainer in hohem Ansehen. Für ein Kursushonorar von 650 Mark werden von Rohrbach maximal 16 Teilnehmer in Kreativtechniken wie „Brainstorming“, „Methode 635“, „Synektik“ (griechisch: der Zusammenhang) und „morphologische Analyse“ eingeweiht.

Mit der in USA entwickelten Synektikmethode zum Beispiel sollen Probleme „durch schrittweises Verfremden“

mehrmals Mitarbeiter durch Ideen-Magister Rohrbach trimmen ließ, engagierte die Münchner Absatzagentur Schmid-Preissler kürzlich den Cambridge-Professor Edward de Bono, 38.

Der Naturwissenschaftler und Psychologe, der in der Fachwelt durch seinen Bestseller „Laterales Denken“ bekannt wurde, führt in England und den Vereinigten Staaten seit Jahren Top-Manager von Großkonzernen, TV-Sendern, Industrievereinigungen und Stadtverwaltungen (New York) in die Geheimnisse der Ideenproduktion ein.

Das erste De-Bono-Seminar in Deutschland sollte Schmid-Preissler-Kunden und Mitarbeitern demonstrieren, wie wichtig es sei, „die Frustration durch subjektive Besserwisseri und ewig gestrige Erfahrung abzubauen“. Schmid-Preissler: „Es kam mir darauf an zu zeigen, daß wir in dieser forschungsgläubigen Zeit nicht in Thesen

Φ
BAUME & MERCIER
 GENEVE
 1830



DIE UHR FÜR DEN
 INDIVIDUELLEN GESCHMACK

Φ
BAUME & MERCIER
 GENEVE
 1830

Verkauf durch
 die führenden Fachgeschäfte.

Bezugsquellennachweis für:
 Deutschland: BAUME & MERCIER GmbH
 Buchrainweg 29 - 605 OFFENBACH/MAIN
 Oesterreich: Hellmut REISS
 Parkring 10 - 1010 WIEN 1

und Antithesen ersticken dürfen, sondern uns die Freiheit nehmen müssen, wieder mehr zu spinnen.“

Nach Ansicht der Kreativitätslehrmeister genügt es freilich nicht, wenn sich von der neuen Methode nur Techniker und Manager befruchten lassen. Für den modernen Industriebetrieb ist es laut Rohrbach unumgänglich, daß auch die unteren Chargen (Sachbearbeiter und Meister) kreativ aufgerüstet werden.

Die Kölner Quiske und Skirl konnten den Inhaber eines mittelständischen Unternehmens von dem Wert ihrer Kurse so überzeugen, daß der Chef allen Angestellten Unterrichtsstunden verordnete. Künftig sollen in der Firma außertarifliche Gehaltszulagen in erster Linie von den kreativen Leistungen eines Teams abhängen.

Nach der neuen Firmenorganisation, die weitgehend die bestehende Hierarchie beseitigt, müssen Angestellte und Manager gemeinsam mindestens einmal im Monat über die Probleme der Firma nachdenken. Mitglieder von Gruppen, die für die Zukunftssicherung des Unternehmens die meisten Ideen liefern, dürfen am Jahresende mit einer kräftigen Gehaltsaufbesserung rechnen.

Wissenschaftler haben herausgefunden, daß in einem Team vor allem Nicht-Fachleute oft die besten Ideen haben. Das treffe selbst dann zu, wenn es um die Lösung technischer Probleme gehe. Zudem sollte in einer Ideenrunde auch das weibliche Element nicht fehlen. Rohrbach: „Frauen haben eine andere Erlebnis-Welt, sie sind allein schon durch die Konkurrenz der Männer und durch ihre eigene natürliche Suchspannung kreativer.“

WERTPAPIERSCHUTZ

Schön geschöckt

Der CDU-Bundestagsabgeordnete und Textilunternehmer Rembert van Delden sieht den Schutz deutscher Kleinaktionäre in falschen Händen.

Bei der Vorstandswahl der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz stützte Vereinsmitglied Rembert van Delden: „Das ist ja unmöglich.“ Der westfälische Jutespinner und CDU-MdB konnte kaum fassen, daß sich deutsche Kleinaktionäre von Bankdirektoren und Spitzenmanagern großer Aktiengesellschaften vertreten lassen.

Der ehemalige U-Boot-Fahrer und jetzige Korvettenkapitän der Reserve machte im 30köpfigen Aktionärschutzvorstand mindestens 15 Personen aus, die kaum als Interessenwahrer des kleinen Wertpapierbesitzers gelten können: so den Börsenchef der Deutschen Bank Wilhelm Christians und den Düsseldorfer Trinkaus-Bankier Johannes

Zahn, deren Geldhäuser zwar auch Anlageberater beschäftigen, im übrigen aber Anlagepolitik auf eigene Rechnung treiben. Rembert van Delden: „Hier liegt eine Interessenkollision vor.“

Da diese Verknüpfung von Geschäfts- und Depotbank nun einmal bestehe, komme der Schutzvereinigung — so Mitglied van Delden in einem Brief an den Vereins-Präsidenten und ehemaligen Fraktionskollegen im Bundestag Günther Serres — „eine besondere Bedeutung im Sinne der Wachsamkeit zu“. Ihre Schutzfunktion könne die Vereinigung jedoch „nur dann wahrnehmen, wenn sie ihre Politik unbeschadet von etwaiger Einflußnahme des Vorstandes betreiben kann“.

Der Interessenkonflikt, so van Delden an Serres, springe bei jenen Vorstands-



Aktionärs-Schützer Serres
 „Einflußnahme des Vorstandes“

mitgliedern „geradezu provozierend ins Auge“, die gleichzeitig im Spitzenmanagement solcher Aktiengesellschaften wirken, deren Kontrolle sich die Schutzvereinigung unter anderem als Aufgabe gestellt habe.

Deshalb sollte man sich nach Meinung des westfälischen Textilmannes „ernsthaft überlegen“, ob Persönlichkeiten wie Veba-Chef Rudolf von Benignen-Foerder, Degussa-Boß Felix Prenzel oder die Vorstandsmitglieder Heribald Närgler (Siemens) und Dieter Spethmann (August Thyssen-Hütte) weiterhin im Führungszirkel der Interessenvertretung von Kleinaktionären verharren dürften.

Am vergangenen Montag ließ der einstige Seeflieger der Beschwerde den direkten Angriff auf die Selbst-Kontrollure folgen: Zur Mitgliederversammlung der Schutzvereinigung in Düsseldorfs Industrie- und Handelskammer reichte Aktienbesitzer van Delden einen Antrag auf Satzungsänderung ein, der die Wahl von Vorstands- und sogar Aufsichtsratsmitglie-