

In der Achterbahn der Gedanken

Kreative Ideen sind in fast jedem Beruf erwünscht. Bloß: Wie kitzelt man sie am besten aus Mitarbeitern heraus – und was steht ihnen im Weg?

Von Josefine Janert



Meeting mal anders: Open Friday beim Internet-Unternehmen Sippgate

Foto Sippgate

Zwei Mitarbeiter von Sippgate, einem Internet-Telefonie-Anbieter mit Sitz in Düsseldorf, haben ein ungewöhnliches Hobby. Sie besuchen Vergnügungsparks im In- und Ausland und fahren dort Achterbahn. Wie fühlt es sich an, hoch und runter zu rasen und dabei scheinbar die Kontrolle zu verlieren? Wie unterscheiden sich die Berg- und Tal-Bahnen? Darüber sprachen die beiden beim Open Friday, einer Veranstaltung, zu der sich bei Sippgate alle 14 Tage zwei Drittel der Belegschaft zusammenfinden – alle, die nicht an dringlicheren Aufgaben sitzen. Hinzu kommen Gäste: Unternehmer, Coaches und andere.

Der Open Friday dauert von 10 bis 16 Uhr und ist unterteilt in Einzelsitzungen von 45 bis 90 Minuten. Jeder darf sich mit Themen einbringen, von denen er glaubt, dass sie andere interessieren oder dass andere spannende Ideen dazu beitragen können. Es geht um Privates wie Berufliches: Ums Achterbahnfahren oder um eine Reise zu den Galápagos-Inseln. Aber auch um die Frage, warum die Abrechnung für das Unternehmen XY so lange dauert oder welches neue Produkt sich für das Szenario Z entwickeln lässt. „Dadurch, dass ein großer Teil der Mitarbeiter am Open Friday teilnimmt, denken auch Menschen über das Problem nach, die sonst keine Zeit dafür hätten oder die andere Aufgaben haben“, sagt Sigurd Jaiser, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung von Sippgate. Über ein geplantes neues Produkt könne sich zum Beispiel eine Kollegin aus der Buchhaltung äußern, die sonst mit Produktentwicklung kaum etwas zu tun hat.

Über ungewöhnliche Themen sprechen, unterschiedliche Perspektiven auf ein Thema zulassen – so kann Kreativität beginnen. Sie zu fördern ist nötiger denn je. Erstens müssen Unternehmen schnell

und innovativ auf Veränderungen am Markt reagieren. Zweitens möchte kaum jemand noch Dienst nach Vorschrift machen. Im Unterschied zu früher äußern das viele Menschen offen und haben angesichts des Fachkräftemangels den Vorteil, dass Arbeitgeber immer häufiger auf solche Wünsche eingehen müssen.

Kreativität zu fördern – das kann schon bei der Büroeinrichtung beginnen. Beatriz Arantes leitet bei Steelcase, einem Hersteller von Büromöbeln und Raumlösungen, eine Gruppe, die das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz untersucht. Die Psychologin und ihre Kollegen überlegen, wie Arbeitsumgebungen so gestaltet werden können, dass Menschen dort gern und kreativ tätig sind. Laut Arantes sind für die einzelnen Phasen des kreativen Prozesses verschiedene Dinge zu beachten. So ziehen es nach ihren Erfahrungen viele Menschen vor, erst einmal an einem ruhigen Ort Informationen über ein Thema zu sammeln, zum Beispiel zu lesen. Wenn es um das Erschaffen von Dingen geht, brauchen sie hingegen einen offenen Ort, der sie inspiriert. In Büros brauche es zudem Orte, die mit etablierten Einrichtungs-Regeln brechen. „Sie vermitteln den Menschen die Sicherheit, dass es in Ordnung ist, wenn sie außerhalb gewohnter Bahnen denken.“ Räume mit allzu perfektem Design seien gar nicht wünschenswert. Wer dort tätig sei fühle sich ständig daran erinnert, selbst nicht perfekt zu sein. Einladender sei eine Umgebung mit unterschiedlichen Materialien und Mustern – aus natürlichen Stoffen und Formen wie etwa unbehandeltem Holz, mit Plätzen zum Schreiben und Gegenständen, die bewegt werden können. „Dinge, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen, helfen den Mitarbeitern, sich vorzustellen, dass es auf eine Frage keine eindeutige Antwort gibt“, sagt die Psychologin.

Beatriz Arantes betont, dass jeder Mensch kreativ sei. Der eine bevorzuge visuelle Methoden, die andere benötige für den kreativen Prozess mehr Zeit. „Managern müssen sich bewusst machen, dass Menschen sich auf unterschiedliche Weise ausdrücken“, fordert sie. Vorgefertigte Lösungswege seien schlecht. Offenheit sei dagegen gut für die Kreativität in Teams. „Größere Organisationen neigen zu mehr Vorhersagbarkeit und wiederholen Dinge im Dienste der Vertrauenswürdigkeit“, sagt die Psychologin. „Wenn du etwas anders machst als bisher, kann es zu Verzögerungen und Mehrausgaben kommen.“ Es brauche daher den bewussten Willen des Managements, neuen Ideen den Weg zu bereiten – etwa indem es die erforderlichen Mittel zur Verfügung stellt.

Sigurd Jaiser erzählt, wie es dazu kam, dass man bei Sippgate über neue Formen des Arbeitens nachdachte. Das Unternehmen hat etwa 130 Mitarbeiter, 70 Prozent sind Männer. Das Durchschnittsalter liegt bei 30 Jahren – also eine recht homogene Belegschaft. „Vor einigen Jahren stellten wir fest, dass wir nicht genug kommuniziert“, sagt Jaiser. „Wir hatten gar keine Struktur, um miteinander zu sprechen.“ Inzwischen sorgen neben dem Open Friday eine Reihe von Ritualen dafür, dass sich die Mitarbeiter vernetzen und gemeinsam Probleme lösen – im eigenen Team und über Teamgrenzen hinweg. Sie essen und feiern zusammen, treiben gemeinsam Sport. Sie schauen auf Wände mit Kunstwerken und vielen bunten Zetteln, die den Fortschritt von Projekten veranschaulichen. In regelmäßigen Meetings ziehen sie Bilanz und entwickeln neue Ideen. Einsames Werkeln im Homeoffice ist nicht erwünscht. Dass Sippgate-Mitarbeiter je Woche 40 Stunden tätig sind, kontrolliert eine Stempeluhr. Wenn jemand zu viele Überstunden anhäuft, denkt das Team darüber nach, wie

die Arbeit effizienter gestaltet werden kann. So stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter überdurchschnittlich viel Zeit für das Beantworten von Kundenfragen brauchten. Was sollte man tun? Die Telefonate abkürzen? „Das wäre nicht sinnvoll, da ein ausführliches Kundengespräch wichtige Informationen geben kann“, sagt Jaiser. „Außerdem fühlt sich der Kunde wertgeschätzt und erzählt im besten Fall weiter, wie zufrieden er mit uns ist.“ Die kreative Analyse des Problems zeigte, dass es nötig war, die Internetseiten auf Vordermann zu bringen, so dass sich viele Fragen erübrigten.

„Viele bunte Ideen in die Welt zu setzen ist noch nicht kreativ“, sagt der Psychologe Valentin Nowotny aus Berlin. Entscheidend sei, dass am Ende ein Ergebnis stehe. Nowotny spricht von divergenten und konvergenten Prozessen als Voraussetzung für Kreativität. Divergent, das heißt, in unterschiedliche Richtungen zu denken. Konvergent, dagegen bedeutet, Gedanken zu ordnen, zu priorisieren und Schlussfolgerungen zu ziehen.

Eine beliebte Kreativitätsmethode ist das Brainstorming, bei dem ein Thema im Raum steht und alle schnell die Gedanken äußern, die ihnen in den Sinn kommen. Jemand notiert das Gesagte auf Kärtchen oder einem Flipchart. Das hohe Tempo ist nötig, damit keine Zeit bleibt, die Gedanken zu bewerten. Idealerweise fällt so die Zensur flach, und ungewöhnliche Ideen haben eine Chance. „Man hat festgestellt, dass die besten Gedanken nicht kommen, während die Teilnehmer Ideen äußern, und auch nicht in der zweiten Phase, wenn sie ordnen und priorisieren, sondern dazwischen“, sagt Nowotny. „Deshalb ist es sinnvoll, den Prozess zu unterbrechen, also an einem Tag Ideen zu sammeln und sie erst am nächsten Tag auszuwerten. In der Zeit dazwischen kann das Gehirn weiterarbeiten.“

Kreativität wird nach Ansicht von Nowotny durch agiles Projektmanagement befördert. Dieses wurde ursprünglich vor allem in der IT genutzt und findet inzwischen immer mehr Anhänger, etwa in Banken. Agile Teams sind das Gegenteil von klassischen Hierarchien. In klassischen Hierarchien legt eine Person oder ein Gremium ein Ziel fest. Auf dieser Grundlage werden die Ziele der einzelnen Mitarbeiter definiert – ein Szenario, das so mancher Fachmann mittlerweile dröge und langsam findet. Agile Teams organisieren ihre Arbeit selbst, und die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig. Eine Reihe von Werkzeugen hilft ihnen dabei, den Stand des Projektes samt der Hindernisse zu veranschaulichen. Valentin Nowotny und andere Anhänger dieser Methode meinen, dass agile Teams besonders schnell auf neue Anforderungen wie veränderte Wünsche von Kunden reagieren können. Auch Sippgate arbeitet mit agilen Methoden. Die Teams haben nach den Worten von Sigurd Jaiser viel Verantwortung. Sie entscheiden zum Beispiel, ob ein neuer Kollege eingestellt wird, welcher Bewerber den Zuschlag bekommt und wie er ins Team integriert wird.

Egal, ob das Team agil ist oder nicht – damit Kreativität entsteht, ist es nötig, dass Menschen ihre Gedanken angstreifig äußern können. Das ist leichter gesagt als getan, denn mancher fühlt sich schon durch skeptische Blicke eingeschüchtert. Nowotny empfiehlt, Gesprächsregeln aufzustellen, deren Einhaltung ein externer Moderator oder die Führungsrolle überwacht. So könne vereinbart werden, in der Ich-Form über die eigene Wahrnehmung zu reden, statt pauschale Urteile zu äußern. „Viele Mitarbeiter orientieren sich an dem, was der Chef sagt“, meint Nowotny. Daher sei es sinnvoll, dass er bei einem Gespräch über neue Ideen nicht zu dominant ist: „Die Kunst ist, jedem im Team Raum zu geben.“