

## Führung: Wie sich Kreativität lenken lässt



**Kreativität ist ein Kernelement für den Unternehmenserfolg. Nahezu jede Firma profitiert davon. WU-Professor Gerhard Speckbacher vom Institut für Unternehmensführung und sein Team widmen sich in ihrer aktuellen Forschung der Frage, wie Kreativität in Unternehmen gemanagt werden sollte. Dabei zeigte sich, dass MitarbeiterInnen nicht am kreativsten sind, wenn sie sich selbst überlassen werden, sondern dass Kreativität eine zentrale Führungsaufgabe ist.**

Denkt man an Kreativität so kommen einem meist Genies aus Kunst und Wissenschaft in den Sinn mit manchmal schrägen Marotten. Von Friedrich Schiller ist etwa überliefert, dass ihn der Geruch verfaulender Äpfel kreativ inspirierte. Bei Kreativität in Unternehmen geht es aber fast nie um spektakuläre Geistesblitze einzelner Genies, sondern Kreativität zählt bestenfalls zum Alltagsgeschäft in Unternehmen und ist ein Team sport. Dementsprechend groß sind die Herausforderungen für Führungskräfte, ihre Teams so zu führen, dass sie einerseits kreativ querdenken, aber gleichzeitig als Team „funktionieren“ und für das Unternehmen nützliche und umsetzbare Ideen produzieren. WU-Professor Gerhard Speckbacher, Vorstand des Departments Strategy and Innovation sowie des Instituts für Unternehmensführung an der WU, widmet sich der Frage, wie Teams im Sinne der Kreativität und gleichzeitig der Unternehmensziele bestmöglich geführt werden.

### **Blick in die Praxis**

Im Rahmen mehrerer Studien am Institut für Unternehmensführung wurden in den vergangenen fünf Jahren insgesamt weit über 1.000 Personen in mehreren hundert Unternehmen unterschiedlichster Branchen befragt. Die Führungskräfte gaben dabei Auskunft über eingesetzte Führungsinstrumente, die MitarbeiterInnen über die Wahrnehmung bezüglich ihrer Führungskräfte und deren Führungsstil. Zudem erhoben Gerhard Speckbacher und seine KollegInnen auch unterschiedliche Merkmale der Teamzusammensetzung. Ergänzend wurde eine weitere Studie durchgeführt, in der die Führungskräfte ihre Teams in punkto Kreativität bewerteten. Nach der statistischen Auswertung der Daten konnten dann verschiedene Hypothesen getestet werden, z.B. zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Führungsstile und zur Wirkung von Zielvorgaben oder Regeln auf die Teamkreativität, also auf das Hervorbringen neuer und für das Unternehmen nützlicher Ideen.

### **Auf die Konstellation kommt es an**

Die Ergebnisse zeigen, dass entgegen einer weitverbreiteten Meinung, gerade im Kreativitätsprozess in Unternehmen klare Regeln und Normen und klar formulierte Zielsetzungen wichtig sind. Allerdings hängt deren positive oder negative Wirkung auf die Teamkreativität vom richtigen Führungsstil der Führungskraft ab. Führungskräfte sollten nicht nur selbst das Team inspirieren und intellektuell stimulieren, sondern vor allem sollten Zielvorgaben und Bewertungen einen „Entwicklungscharakter“ statt eines „Kontrollcharakters“ haben. Mit „Developmental Evaluations“, das heißt durch Feedback, das der Weiterentwicklung der Teamfähigkeiten anstatt der Kontrolle der Zielerreichung dient, kann auch eine drohende negative Wirkung von Zielvorgaben und Regeln auf die intrinsische Motivation und das „kreative Selbstbewusstsein“ (Creative Confidence) im Team vermieden werden.

### **Bessere Abstimmung**

Der Schlüssel zur Förderung von nützlicher Kreativität in Unternehmen liegt also nicht so sehr im Schaffen zusätzlicher Freiräume, wie es Unternehmen wie beispielsweise Google eine Zeit lang mit einem „freien Kreativtag“ pro Woche für alle MitarbeiterInnen versucht haben. „Damit sich nützliche, kreative Ideen im Unternehmen frei entfalten, muss man auch keineswegs Regeln und Zielvorgaben abschaffen. Im Gegenteil: Klar kommunizierte und begründete Regeln und Zielvorgaben sind von

hoher Bedeutung, bekommen aber eine neue Rolle. Sie dienen der Führungskraft dazu, für das Team den Raum und die Richtung für die freie Entfaltung von Kreativität zu definieren und eine gezielte Entwicklung der Teamfähigkeiten zu unterstützen. Für viele Menschen in leitenden Funktionen ist dies allerdings eine wesentlich schwierigere Anforderung als die vielfach praktizierte Führung mit Zielvorgaben nach dem „Plan-Do-Check-Act“ Muster“, erklärt Speckbacher.

**Pressekontakt:**

Mag. Anna Maria Schwendinger

Presse-Referentin

Tel: + 43-1-31336-5478

E-Mail: [anna.schwendinger@wu.ac.at](mailto:anna.schwendinger@wu.ac.at)

[wu.ac.at](http://wu.ac.at)