

# «Wenn eine Firma innovativ sein will, gehört Scheitern dazu»

Zur Führung gehöre auch das Schaffen einer Kultur, die Kreativität ermögliche, sagt Jiri Scherer.

## INTERVIEW: TOBIAS GRADEN

Herr Scherer, sagen Sie mir in 30 Sekunden, wozu man eine Büroklammer gebrauchen kann.

Jiri Scherer: Um Papier zusammenzuheften, als Wurfgeschoss, um eine Skulptur zu machen, als Tauschmittel, um etwas zu kaufen, man könnte sie sogar essen, wenn man sie in das Müesli raspelt und so seine Tagesration Eisen zu sich nimmt, um in der Nase zu bohren, um die Fingernägel zu reinigen, als Zahnstoher, etc. **Sie verwenden diese Frage gerne zu Beginn Ihrer Vorträge. Mit welchem Ziel?**

So zeige ich auf, was Kreativität heisst: vor allem nämlich, in Varianten zu denken. Man kommt zu einer Fragestellung nicht bloss zu einer Lösung, sondern zu mehreren Ansät-

mich nicht. Doch in der Schule wurde einem dann aber gesagt, was richtig und falsch ist, das hat sich in der Ausbildung und im Studium weiter durchgezogen und im Erwachsensein dann verfestigt.

**Tatsächlich? Kreativität ist doch heute an allen Ecken und Enden gefragt.**

Als ich vor etwas mehr als 20 Jahren zur Schule gegangen bin, war dies jedenfalls noch nicht so. Heute besserts in der Schule, aber das dauert lange. **«Kreativität» und «Innovation» sind heute doch meist inhaltsleere Schlagwörter.**

**Was können Sie denn einem Unternehmen mitgeben?**

Es sind tatsächlich Schlagwörter, «Innovation» wird wohl auch mal «Unwort des Jahres». Man muss sich aber bewusst werden, was Innovation eigentlich ist. Viele denken, es sei etwas wahnsinnig Grosses, mit High-Tech verbunden. Doch auch kleine Dinge können Innovationen sein, wenn kleine Produkte besser werden. Ich nehme den Teilnehmern die

Angst vor diesem grossen Wort und bringe sie dazu, in Varianten zu denken und so Dinge besser zu machen. Letztlich ist dies aber in der Tat abhängig von der Unternehmenskultur.

## Zur Person

### Kreativität als Beruf

- Studium der Betriebswirtschaft in Luzern und Absolvieren eines Master of Advanced Studies in Innovation Engineering in Zürich
- über zehn Jahre Erfahrung in Innovationsworkshops und Kreativitätsseminaren
- Gastdozent an drei Fachhochschulen, Trainer bei BWI Management Weiterbildung der ETHZ sowie an diversen Institutionen in Deutschland und Österreich
- Autor mehrerer Bücher zum Thema
- Teilhaber des Beratungsunternehmens Denkmotor in Zürich.

tg

**Ist Kreativität eine Führungsaufgabe?**

Kreativ ist vor allem der Mitarbeiter. Eine Idee kann aber nur mit gewissen Ressourcen umgesetzt werden, es braucht Organisation, Entwicklung, Forschung, Marketing. Darum ist Kreativität durchaus auch Führungsaufgabe. Die Führung muss die Mitarbeiter motivieren, mit neuen Ideen zu kommen.

**Was muss die Führung beachten, wenn sie ein kreatives Umfeld schaffen will?**

Ich nenne ein Beispiel: Die indische Stahlfirma Tata kennt diverse Innovationspreise für Mitarbeiter. Einer davon ist speziell, es ist der «Dare-to-try-Award». Dieser belohnt den Mut zum Versuch, er wird für den grössten Flop des Jahres vergeben. Das zeigt: Wenn eine Firma innovativ sein will, gehört das Scheitern dazu. Das Scheitern muss erlaubt sein, innerhalb einer Firma oder einer Kultur. Im deutschsprachigen Raum aber ist es verpönt, ein gescheiterter Unternehmer trägt lebenslang einen Stempel.

Jiri Scherer bei einem Auftritt an einem Symposium in Innsbruck.

**«Wir waren alle mal viel kreativer, nämlich als wir kleine Kinder waren.»**

zen. Man denkt stets einen Schritt weiter. **Eigentlich sollte es Sie doch gar nicht brauchen. Kreativität lässt sich nicht auf Knopfdruck verordnen, und Firmen, die ihre Mitarbeiter in Ihre Kurse schicken, sollten besser an ihrer Unternehmenskultur arbeiten.**

Ja und Nein. Grundsätzlich waren wir alle mal viel kreativer, nämlich als kleine Kinder – wären wir alle noch so, bräuchte es

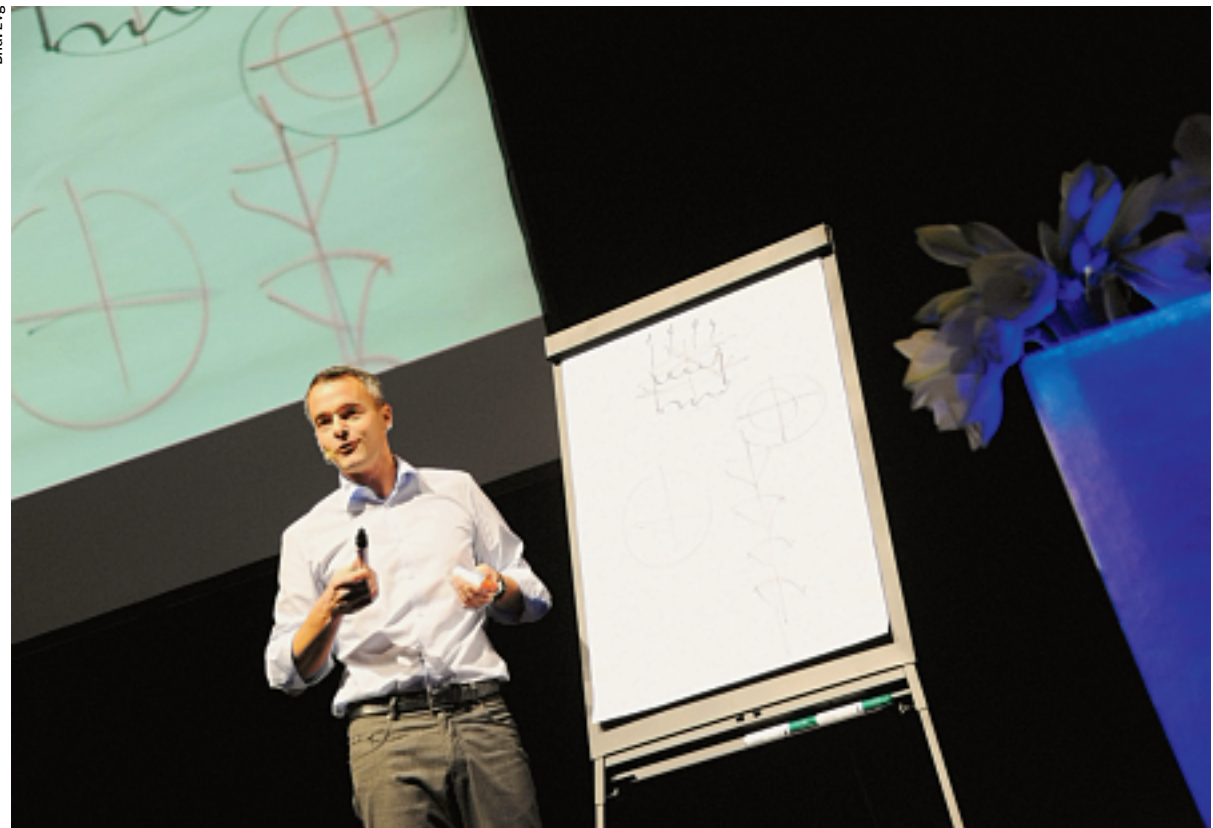


Bild: zvg



Kreativ sein, als wäre man das ganze Leben lang ein Kind – das war auch das Credo von Nicolas G. Hayek, dem verstorbenen Patron der Swatch Group.

Wenn aber Scheitern nicht gestattet ist, getraut man sich auch nicht, etwas auszuprobieren. **Das ist dann wiederum eine Frage der Führung. Ob sie auch den Versuch belohnt.** Genau. Zu wissen, dass etwas nicht geht, ist ja auch eine Er-

**«Ich habe auch schon mehrere Dinge versucht und bin gescheitert.»**

kenntnis. Ich habe auch schon mehrere Dinge versucht und bin auch schon gescheitert. **Nicht jeder Mensch ist in gleichem Mass kreativ, und in der Arbeitswelt benötigt nicht jede Aufgabe gleich viel Kreativität. Kann der Zwang dazu zu schädlichem Druck führen?** Das ist durchaus möglich. Kreativität ist nur möglich, wenn der Mitarbeiter einen gewissen Freiraum hat. Unter Dauerstress ist es schwierig, auf neue Gedanken zu kommen. **Ist Kreativität denn lernbar?** Ja. Kreatives Denken ist eine Fähigkeit, die man erlernen und verbessern kann. Die Methoden, die wir schulen, helfen, der Kreativität auf die Sprünge zu helfen. Eine gewisse Methodik hilft dabei.

**Man kann nur mit Methodik kreativ sein?**

Keineswegs. Ich habe etwa mit Leuten in Werbeagenturen, die ja per se als kreativ gelten, gesprochen. Diese arbeiten nicht nach den Methoden, die wir schulen, sie kennen sie nicht, und sie sagen, sie brauchen sie nicht. Interessant wäre ein Versuch, ob Werber mittels Methoden des kreativen Denkens noch kreativer wären. Jemand wie ich kommt aber damit leichter auf neue Ideen.

**Der Google-Hauptsitz ist ungewöhnlich gestaltet, damit die Angestellten möglichst kreativ sein sollen. Ich dagegen arbeite in einem geometrisch gestalteten Grossraumbüro. Bin ich darum weniger kreativ?**

Oft wird behauptet, es brauche ein leicht verrücktes Umfeld, um kreative Leistungen hervorbringen zu können. Ich glaube nicht, dass man nur in einer solchen Umgebung kreativ sein kann – Sie sollten Ihr Büro also nicht als Ausrede verwenden. Das Umfeld hat aber sicherlich einen Einfluss. Man erzielt bei der Ideensuche bessere Ergebnisse, wenn man sich in ein Strassencafé setzt, als wenn man im Büro hockt. Reize und Inspiration sind Auslöser, sie stimulieren.

**Ist die Region Biel eine kreative Region?**

Ich habe sie bei meinen Besuchen als kreatives Umfeld empfunden. Dabei helfen die unterschiedlichen Leute aus unterschiedlichen Regionen, die zwei Sprachen, die Architektur, das Quirilige. Das ist inspirierend.

**Die Swatch wurde in dieser Gegend erfunden, ihr Miterfinder führt heute die Creaholic. Gibt es soziale oder geografische Bedingungen, die Kreativität begünstigen?**

Bei den geografischen wäre ich vorsichtig, soziale aber sicher. Eine gute Durchmischung von Leuten ist wichtig, so dass unterschiedliche Kompetenzen aufeinandertreffen: Wenn der Theologe, der Physiker und der

**«Die erstbeste Lösung braucht wenig Zeit, die zweite dauert.»**

Soziologe diskutieren, ist dies kreativitätsfördernd. Es braucht sowohl ein breites als auch ein tiefes Wissen.

**Biel hatte mit dem Brainstore eine bekannte Kreativ- und Ideenwerkstatt, die aber nicht mehr existiert. Ist der Markt gesättigt mit Angeboten?** Keineswegs. Wir haben eher zu

viel Arbeit als zu wenig (lacht). Das Bedürfnis nimmt eher zu. Für Westeuropa sind im internationalen Wettbewerb neue Ideen, neue Dienstleistungen, neue Prozesse unabdingbar.

**Die Welt dreht sich immer schneller, und wir sehen uns vor grossen Herausforderungen – Kreativität wäre nötiger denn je. Doch der Ressourcendruck lässt nur noch wenig Raum dafür.**

Ich stelle fest, dass die Ressourcen dafür sehr wohl frei gemacht werden, um an neuen Lösungen herumzustudieren.

**Kreativität ist aber eine Kostenfrage.**

Es ist eine Kosten-, vor allem aber eine Zeitfrage. Die erste beste Lösung braucht wenig Zeit, und man kann sie einfach nehmen. Die zweite, dritte oder vierte aber, die dauert.

**Sie sagen auch, Kreativität entstehe unter Druck. Geht es uns in der Wohlstandsschweiz zu gut, um kreativ zu sein?**

(überlegt) Das kann man schon so sagen. Es braucht gewissen Druck, um zu besseren oder komplett neuen Lösungen zu gelangen. Wer nichts hat, hat nichts zu verlieren, also hat er auch keine Angst vor dem Scheitern. Bei uns hingegen geht es eher ums Bewahren, wir sind weniger gezwungen, etwas auszuprobieren. **Halten Sie sich selber für kreativ?**

Ja, das würde ich schon behaupten.

**Woran machen Sie dies fest?**

Ein kleines Beispiel: Wenn jemand Geburtstag hat, versuche ich stets, fünf Geschenkmöglichkeiten zu finden. Meistens wähle ich nicht die erste aus, denn sie ist die offensichtlichste. Die anderen sind die kreativen Lösungen.

**Und was ist nun daran schlecht, wenn ich eine Büroklammer einfach als Büroklammer gebrauche?**

Das ist nicht schlecht – in Standardsituationen braucht es keine kreativen Ideen, in 80 Prozent der Fälle funktioniert die althergebrachte Lösung. Aber auf der einsamen Insel müssen Sie die Büroklammer als Angelhaken nutzen können.