

# Mehr-Wert für Unternehmen durch die Kreativ-Kompetenz Motivationsfähigkeit

Von Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers

Innovationsstärke ist gefragt – denn Innovationen sind ein Schlüssel für ökonomischen Erfolg. Eine kreative Geisteshaltung in der gesamten Organisation wird damit zur langfristigen Strategie im multinationalen Wettbewerb. Kreativ-Kompetenz sollte also im Fokus moderner Unternehmen stehen, wenn es darum geht, einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren, zu mehr Wachstum beizutragen.

Das klingt einleuchtend, aber: Deutschlands Manager haben keine Zeit – weder für Mitarbeiterführung noch für innovative Ideen. Zwar ist die Pro-Kopf-Produktivität gestiegen, meist als Folge von Personalabbau auf allen Ebenen, doch mit vollgestopften Tagesplänen, häufigen Dienstreisen, die aus dem Kostensenkungsgedanken heraus die Zahl der Übernachtungen bis auf null reduzieren, jetten Führungskräfte durch die Luft. Zeit- und Klimaänderungen führen zu Belastungen und ständiger Übermüdung – kein gutes Klima für kreative Ideen und zündende Innovationen ...

Häufig wird dann in der Führungsarbeit die reine Sachebene fokussiert, allein über Fachliches argumentiert und nur dieses in den Blick genommen. Eher emotionale Aspekte wie z. B. das Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung der jeweiligen Person und ihrer Individualität, Bestätigung und Lob für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen so im rasanten Tagesgeschäft immer wieder zurückstehen.

## Wertschätzung – ein „altmodischer“ Wert auf dem Prüfstand

Dies führt zu folgenden Überlegungen:

- Ist Wertschätzung im beruflichen Miteinander inzwischen eine veraltete Tugend, allenfalls anwendbar in klein- und mittelständischen Unternehmen, oder passend für den sozialen Bereich?
- Sollte sich ein wertschätzender Umgang vor allen Dingen nach außen richten, im Sinne von Kundenorientierung, Kundenbindung und Auftragssicherung eher in Bezug auf Customer Relationship Management, Marketing und Vertrieb?

- Kann dann der wertschätzende Umgang miteinander organisationsintern vernachlässigt werden?

- Ist es normal, dass, wenn die Zeiten härter werden, auch ganz selbstverständlich Umgangston und Abteilungsklima rauer werden?

- Wer braucht schon mitten in der Finanzkrise wertschätzende Führung und Motivationsfähigkeit?

Es stellt sich hier die Frage, ob eine wertschätzende Grundhaltung nur etwas für gute Zeiten, ein Nice-to-have, ein Add-on ist? Möglicherweise völlig unzeitgemäß in leistungsorientierten Organisationen im globalen Wettbewerb?

Dafür gibt es Indizien, wie z. B.: Häufig ist zu beobachten, dass die „eigentlichen“ FÜHRUNGS-Aufgaben zugunsten operativer Tätigkeiten als Fachkraft und dispositiver Entscheider im strategischen Bereich vom Tagesgeschäft im multinationalen Wettbewerb verdrängt werden.

Mitarbeiterführung wird zu einer Aufgabe unter vielen, die nicht unbedingt die oberste Priorität zugewiesen bekommt, die gleichsam „nebenbei und automatisch“ abläuft.

## Im Klima der Demotivation

Doch Menschen, die sich nicht als wichtig und nicht wahrgenommen fühlen, sind auch weniger bereit, sich dauerhaft engagiert und loyal in Unternehmen einzubringen. Aus zahlreichen Studien zur Arbeitszufriedenheit wird deutlich, dass sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihren direkten Vorgesetzten nicht wahrgenommen fühlen, dass ihnen mit Gleichgültigkeit begegnet wird und dass sich die Führungskräfte nicht für sie als Mensch interessieren.

Reduziert man Menschen jedoch auf reine Produktionsfaktoren, so reagieren sie auf diesen mechanistischen Umgang mit Verletzung, Enttäuschung und fehlendem Engagement am Arbeitsplatz. Schwache Mitarbeiterbindung, hohe Fehlzeiten

und geringe Produktivitätsraten sind die Folge.

Von der Demotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zum Schrumpfen ökonomischer Erfolgsgrößen wie z. B. Umsatz, Gewinn, Marktanteil ist es dann nur noch ein winziger Schritt. Derart ausgebremste und demotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweisen sich als „Botschafter des Missmutes“. Dies schließt dann proaktives Gestalten von Aufgaben, Kundenorientierung und Kollegialität aus.

Noch größer wird der Schaden dadurch, dass in diesem Klima der Demotivation keine innovativen Ideen entstehen können. Die kreative Geisteshaltung wird blockiert und das blockiert das Schaffen von Mehrwert.

Und diese Blockade ist riskant. Denn Kreativitätsforscher, Lernpsychologen sowie Change-Management-Experten sind sich darin einig, dass Kreativität kein Luxus für gute Zeiten ist, sondern dass ihre gezielte Förderung sowohl persönliches als auch ökonomisches Potenzial bietet, um im heutigen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen.

Dies beginnt mit der Förderung einer kreativen Geisteshaltung.

## Kreativ-Kompetenz und ihre Facetten

Diese sollen veranschaulicht werden mit dem Profil einer kreativen Persönlichkeit.

### Das Profil einer kreativen Persönlichkeit:

Offenheit gegenüber Neuem  
Konstruktives Infragestellen  
von Bestehendem  
Aufmerksame Wahrnehmung  
Einnehmen verschiedener Sichtweisen  
Begeisternde Visionsfähigkeit  
Selbstbewusstsein und  
Entscheidungskraft  
Die Fähigkeit, sich selbst und andere  
in Bewegung zu bringen  
Entfaltung von Handlungswillen



Annette Blumenschein, Diplom-Kauffrau, ist Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz und Marketing sowie Fachbuchautorin.

a.blumenschein@atb-ffm.de

Diese Facetten einer kreativen Geisteshaltung werden heute in jeder Stellenbeschreibung wie selbstverständlich von qualifizierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangt. Also sollten sie auch dementsprechend von Führungskräften verkörpert und vorgelebt werden.

## Förderung von Kreativ-Kompetenz als Führungsaufgabe

Die Wertschöpfungskultur eines Unternehmens wird maßgeblich getragen von den Führungskräften. Ideen und Innovationen können sich nur in einem motivierenden Umfeld entfalten, zu welchem die Führungskräfte aller Ebenen einen erheblichen Beitrag leisten.

„Führen“ heißt vorangehen. Und das bedeutet: eine Vorbildfunktion auszufüllen, andere anleiten, einem zu folgen, und ihnen dabei den Weg verantwortungsvoll zu ebnet. Damit dies funktioniert, bedarf es Vertrauens. Und zwar auf beiden Seiten: Führende haben darauf zu vertrauen, dass ihre Mitarbeiter bereit sind, ihnen auf neuen Wegen zu folgen, Mitarbeiter/-innen müssen darauf vertrauen können, dass man diese Wege tatsächlich beschreiten kann.

Es ist unverzichtbar, dass Führungskräfte selbst eine kreative Geisteshaltung verkörpern und auch in der Lage sind, diese bei Mitarbeiter/-innen zu aktivieren und zu fördern. Eine der wichtigsten Ausprägungen von Kreativ-Kompetenz ist Motivationsfähigkeit, denn wenn aus Mitarbeitenden engagierte und unternehme-

risch denkende Mitdenkende werden sollen, die bereit sind, innovative Ideen einzubringen, sollten Führungskräfte als Förderer auftreten – nach dem Motto: „Wer fordert, muss auch fördern.“ Dies setzt eine wertschätzende Grundhaltung voraus. Und das bedeutet vor allem, Motivationsfähigkeit zu entwickeln und anzuwenden.

## Motivationsfähigkeit im Führungsalltag

Die Kreativ-Kompetenz Motivationsfähigkeit bedeutet:

- Mut, neue Wege einzuschlagen
- Erproben ungewöhnlicher Vorgehensweisen
- Selbstbewusstsein, um entschlossen für neue Ideen einzutreten
- Gelassenheit im Umgang mit Widerständen
- Geleiten von anderen auf dem Weg ins Neue und Ungewisse
- Ermutigung, diesen Weg selbst mitzugehen
- Toleranz, dabei auch Fehler zuzulassen

Und hier ist die Vorbildfunktion besonders wichtig: Wertschätzung beginnt zunächst bei der eigenen Person. Wer sich selbst nicht wertschätzt, das heißt die eigenen Stärken nicht kennt und nicht würdigt, kann auch nicht mit seinen Schwächen umgehen. Erst recht stellen sich dann Probleme im Umgang mit anderen ein. Denn wer sich selbst gegenüber nicht wertschätzend verhält, wird auch keine zufriedenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben. Wenn diese schließlich dann die Organisation, in der sie tätig sind, ebenfalls nicht wertschätzen, so wird kein gutes oder gar motivierendes Arbeitsklima entstehen und schon gar keine Kundenzufriedenheit, denn diese stellt sich erst über Mitarbeiterzufriedenheit ein. Und nur zufriedene und begeisterte Kunden bleiben Kunden und wirken sogar als Multiplikatoren.

Zwischenmenschliche Kontakte in echter, persönlicher Begegnung haben gerade heutzutage eine positive und motivierende Wirkung auf die Menschen im Unternehmen, da die meisten technisch zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel oft indirekt bzw. unpersönlich funktionieren und einen persönlichen Kontakt vermeiden. Eine persönliche Bindung ist jedoch die Basis für Motivation und damit auch für effizientes Arbeiten. Wichtigste Vo-



Ingrid Ute Ehlers, Diplom-Industriedesignerin, ist Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz und Projekt-Management sowie Fachbuchautorin.

ehlers@kreativ-kompetenz.de

oraussetzung hierfür ist Vertrauen in den Leistungswillen, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es gilt, individuelle Freiräume zu schaffen, die Entwicklung und Entfaltung ermöglichen. Dazu müssen Menschen mit ihren Anliegen, Stärken und Schwächen ernst- und angenommen werden. Nur dann gelingt es, die Basis für eine als sinnvoll erlebte Arbeit zu schaffen.

Die Kreativ-Kompetenz „Motivationsfähigkeit“ stellt somit die Basis für Wandlungs- und Innovationsbereitschaft dar. Dabei geht es auch um ein alle Unternehmensbereiche und Tätigkeitsfelder durchdringendes Grundbewusstsein, dass jeder und jede jeden Tag dafür mitverantwortlich ist, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zum erfolgreichen Bestehen im Markt zu leisten. Wird dieses Bewusstsein von allen angenommen, so gelingt es, neue Lösungsansätze für anspruchsvolle Herausforderungen des Tagesgeschäftes zu finden und diese auch erfolgreich zu realisieren. Und nur aus diesen lassen sich dann wirklich Markterfolge realisieren.

## Die Barrieren erkennen

Eine hohe Veränderungsdynamik sowie steigende Komplexität in Entscheidungsprozessen machen im Tagesgeschäft schnelles bzw. entschlossenes Handeln unerlässlich. Gelerntes und bewährtes Wissen, gemachte Erfahrungen, bewährte Vorgehensweisen erleichtern dabei die Organisation, weil auf Erfahrungswissen zurückgegriffen werden kann und routiniertere Abläufe zeitsparend sind.

Die Kehrseite dabei: Festgefahrene und „routinierte“ Denk- und Verhaltensmuster behindern immer dann, wenn es darum geht, individuell auf Situationen und Personen einzugehen. Mit einer wertschätzenden Grundhaltung wird es möglich, Andersartigkeit und Vielfalt zuzulassen, andere Sichtweisen kennenzulernen und zu tolerieren. Dann werden andere Ansichten, Perspektiven, Einstellungen und Werte als Bereicherung erlebt und dies ist für die Entwicklung innovativer Ideen unerlässlich.

### Wertschätzende Führung

Mit dem Erkennen dieser Zusammenhänge, mit der Bereitschaft, diese Aspekte als bedeutungsvoll zu bewerten, und dem passenden Methodenrepertoire gelingt es, eine wertschätzende Führung als verlässlich kalkulierbare Größe im Führungsalltag einzusetzen.

Aus diesem Verständnis heraus ist Motivation ein wechselseitiges und komplexes Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften. Es geht um die zentrale Frage: „Wie tragen Führungskräfte zu einem Klima bei, das attraktiv ist für Mitarbeiter und

Mitarbeiterinnen und in dem keine Demotivation entsteht?“ Motivation ist somit kein externer Input-Faktor, sondern das Ergebnis einer mitarbeiterorientierten Führung, die eine dauerhafte Innovationskultur im Unternehmen etabliert.

Und genau das ermöglicht einen kreativen Vorsprung im Wettbewerb und schafft einen mehrfachen Mehrwert für das Unternehmen und alle darin Mitarbeitenden.

Einige wesentliche Aspekte dieses Mehrwertes sind

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung
- geringere Abwesenheits- und Fluktuationsraten der beschäftigten Personen
- ein konstruktives Betriebsklima, in dem unterschiedliche Sichtweisen und Einstellungen als bereichernder Perspektivwechsel zu Synergie-Teams führen
- die Wahrnehmung der eigenen Beschäftigung als eine sinnvolle Tätigkeit
- mehr Selbstbewusstsein in Bezug auf die eigene Bedeutung im Unternehmen und seine Prozesse sowie die eigenen Einflussmöglichkeiten, zu neuem Ge-

dankgut und Verfahrensweisen beizutragen

- Steigerung der Kundenbindung
- schnellere, leichtere Identifizierung von nicht-wertschöpfenden Aktivitäten
- Steigerung von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und anderen ökonomischen Erfolgsgrößen

### Den Mehrwert pflegen und erhalten

Dafür ist allerdings ein gewisser „Wartungsaufwand“ notwendig: täglich motivieren, sich selbst und andere, die kreative Geisteshaltung fördern und stetige Achtsamkeit in Bezug auf Ansatzpunkte für Optimierungspotenzial bezüglich der Prozesse, der Verfahren, der Produkte, des Umganges miteinander. Denn Führungsinstrumente können nur so effizient sein, wie die Geisteshaltungen der Menschen, die sie initiieren und innerlich bejahen. Unternehmenswachstum setzt immer menschliches Wachstum voraus. Dazu kann die Kreativ-Kompetenz-Motivationsfähigkeit einen erheblichen Beitrag leisten.

## Studieren neben dem Beruf

“Ich mach  
was für meine  
**Karriere!**  
AKAD.de”

- Staatlich anerkannte Abschlüsse: Bachelor, Master, Diplom
- Fachrichtungen: BWL, Informatik, Sprachen
- Studienbeginn jederzeit
- Akkreditiert vom Wissenschaftsrat

Infos: Telefon 01803 252334 (9 ct/min)  
www.akad.de

