

# WERDEN SIE ZUM KÜNSTLER

Können Manager etwas von Picasso, Beuys und Lady Gaga lernen?  
Ja – indem sie ihre eigene kreative Haltung und Identität entwickeln.

VON JÖRG RECKHENRICH

Von Unternehmen höre ich immer wieder den Satz: „Wir müssen kreativer werden!“ Als Künstler und Professor an Business Schools fühle ich mich sofort angesprochen, doch wenn ich danach frage, was sich Unternehmen genauer darunter vorstellen, fällt die Antwort eher vage aus. Noch immer gilt das Kreative vielerorts als schönes Beiwerk, aber keinesfalls als unentbehrlicher Bestandteil der Unternehmens-DNS. Clevere Unternehmer wie Steve Jobs gelten eher als Ausnahmetalente und bunte Hunde – und nicht als Vorbild für eine neue Form des Führungsverständnisses.

Dabei ist die Sache gar nicht so kompliziert. Kreativität in Organisationen ist nicht eine Frage von Managementtechniken, sondern eine Frage der inneren Haltung. Führungskräfte müssen eine kreative Identität entwickeln, mental flexibel sein und ihren persönlichen Zugang zur Kreativität gut kennen, bevor sie andere anleiten können, kreativ tätig zu werden. Das ist kein Hexenwerk, das kann man lernen.

Künstler können hierbei als Lehrer wirken und entscheidende Impulse liefern. Schließlich sind sie Experten für kreative Prozesse. Sie sind authentisch und äußern radikale Statements. Beispiel Marcel Duchamp: Sein berühmtes Werk „Die Quelle“ – ein frisch aus der Produktion stammendes Urinal – hat er 1914 zum ersten Mal der Kunstwelt vorgestellt. Duchamp behauptete, die Wirklichkeit sei schon Kunstwerk genug, und verschob damit die gesamte Wahrnehmung der modernen Kunst. Oder Joseph Beuys, der Mitte der 60er Jahre die Kunstwelt mit seinem Statement konfrontierte: Jeder Mensch ist ein Künstler!

Duchamp und Beuys gingen mit ihren Aktionen hohe persönliche Risiken ein. Gemeinsam war ihnen ein Verständnis dessen, wie wichtig ihre einzigartige Persönlichkeit für ihre Botschaft ist. Sie waren in der Lage, eine besondere und stimmige Geschichte zu erzählen, die zum Kern ihrer kreativen Identität wurde. Auch

heute gibt es Beispiele für diese Strategie. Nehmen wir Lady Gaga, die mit demselben Vorgehen erfolgreich war, indem sie Zug um Zug einen konsistenten künstlerischen Kosmos um sich herum aufbaute. Dabei ist sie immer die eine Person, gleichgültig, ob sie sich im privaten oder öffentlichen Raum bewegt.

Genau hierin liegt das Geheimnis von Authentizität, das wir immer wieder beschwören, wenn es um Leadership geht. Der Schlüssel zur Entstehung von Authentizität liegt in der Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Erlangen einer inneren Haltung, für die Kreativität eine wesentliche Komponente ist. Ich bin davon überzeugt, dass Führungskräfte auch zu Gestaltern werden können, wenn sie aus ihrer eigenen Geschichte das entwickeln, was Künstlern selbstverständlich zu eigen ist: eine kreative Identität.

## VOM MYTHOS DES GEISTESBLITZES

Keine Frage, Kreativität ist ein komplexer Arbeitsprozess. Der Geistesblitz ist ein Mythos des Geniekults des 19. Jahrhunderts, Picasso jedoch hat den Kubismus auch nicht in einer Nacht erfunden. Künstler arbeiten hart und strukturiert. Kreativität verlangt genaue Planungsarbeit, bevor das Spiel mit den künstlerischen Mitteln beginnen kann. Ein Blick ins Atelier:

Jede kreative Arbeit beginnt mit einer Idee. Doch bevor ich zu Pinsel und Farben greife, frage ich mich: Was sagt mein Bauchgefühl dazu? Ist die Idee tragfähig, ist sie im Einklang mit meiner bisherigen Erfahrung und Arbeit? Wie kann ich auch andere von meiner Idee überzeugen? Kein wirklicher Künstler produziert für die Schublade. Meine Vorstellungskraft ist gefragt, um die Landschaft – sozusagen das Gesamtbild einer Idee – zu entwerfen. Inspiration, Intuition und Imagination sind der Kern von Kreativität. Im künstlerischen Prozess spiele ich mit diesen drei Ebenen. Oft stelle ich Ideen im letzten Moment auf den Kopf und komme so zu überraschenden Lösungen.

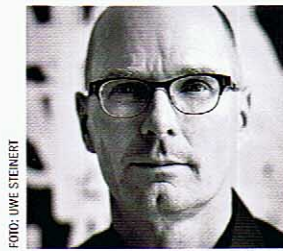


FOTO: UWE STEINERT

**JÖRG RECKHENRICH**

ist Professor für Innovationsmanagement an der Antwerpen Management School, Mitglied der Fakultät des Lorange Institute in der Schweiz, Managementberater und freischaffender Künstler.

Wurde die erste Idee in ein paar Skizzen festgehalten, muss ich jetzt eine Reihe von Entscheidungen treffen: Welche Größe, welches Format und Material wähle ich? Neue Themen oder andere Materialien erfordern konzeptionelle und organisatorische Überlegungen, wie das Kunstwerk umgesetzt werden soll.

Dann der riskante Moment im kreativen Prozess: Grundsätzlich ist auf der weißen Leinwand alles möglich, aber jeder Schritt kann auch ein Fehler sein. Greife ich auf bekannte Lösungen zurück, oder gelingt der Sprung in ein neues Feld? Es bleibt mir nichts anderes übrig, als die Idee in einem ersten Wurf auszuprobieren, zu verwerfen, gegebenenfalls zu überarbeiten oder gänzlich zu verwerfen. Dabei können Fehler Türen zu einem gänzlich neuen künstlerischen Kapitel öffnen.


Auch Führungskräfte müssen in der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern eigene Ideen sichtbar machen und diese mit den Ideen der Mitarbeiter verbinden, um daraus neue Zusammenhänge zu konstruieren. Das Geheimnis liegt in der mentalen Flexibilität der Führungskraft. Es ist eine Mischung aus dem Überzeugtsein von der eigenen Idee und der ständigen Revision dieser Idee durch den Input der Mitarbeiter. Dieses Vorgehen hat einen erfreulichen Nebeneffekt. Kreative Prozesse schaffen in aller Regel eine hohe Identität und Bindungskraft für Mitarbeiter.

**DER WEG ZU CREATIVE LEADERSHIP**

Künstler wollen erfinden. Sie wollen eine eigene Geschichte erzählen, ihnen geht es weniger um Varianten von Bestehendem. Sie haben einen innovativen Geist, der sie von einer künstlerischen Phase zur anderen treibt. Künstler bauen auf ihre Einzigartigkeit und grenzen sich ab. Deshalb sollten Führungskräfte nicht einen Künstler zu imitieren versuchen, genauso wenig wie es Sinn ergibt, ein zweiter Steve Jobs werden zu wollen. Um Kreativität in der Organisation stärker umzusetzen, müssen Führungskräfte ihren persönlichen

Zugang zur Kreativität gut kennen. Sie brauchen ein gestalterisches Verständnis, um mit komplexen Situationen entsprechend umgehen zu können. Denn wenn ich male, stimme ich Farben, Formen, Gegenstände oder Figuren eines Bildes so lange aufeinander ab, bis eine gute Komposition entsteht. Ausgewogenheit und Spannung müssen stimmen, und alle Elemente der Komposition müssen auf die Gesamtidee des Kunstwerks ausgerichtet sein.

Ein künstlerisches Handeln von Führungskräften entspricht diesem Vorgehen, ihr Aktionsfeld ist der kommunikative Raum. Sie sind Gestalter des sozialen Raums im Unternehmen oder des kommunikativen Miteinanders, das aus Ideen, Beobachtungen und Perspektiven aller Beteiligten besteht. Alle diese Faktoren sind quasi das Material der Führungskräfte. Wie bei der Arbeit an einem Kunstwerk müssen sie so lange abgewogen werden, bis eine spürbar neue und klar erkennbare Perspektive entsteht.

Die Herausforderung dieser Haltung besteht darin, den Rahmen so zu setzen, dass Mitarbeiter bereit sind, ihre Ideen mit Leidenschaft und Begeisterung in den Raum zu stellen und miteinander zu diskutieren. Es geht um das Orchestrieren von Kreativität – um „Creative Leadership“. Wer das Neue in die Welt bringen will, muss verstehen, wie die eigene Organisation einen Unterschied in der Gesellschaft machen kann, und wissen, dass es dabei vor allem um die lebendige Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitern geht. Wem es gelingt, die eigene Organisation so aufzustellen, der ebnet den Weg für Co-Kreation, Wachstum und Erfolg. 

**NACHDRUCK**

Nummer 201307098, siehe Seite 102  
oder [www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de)  
© 2013 Harvard Business Manager