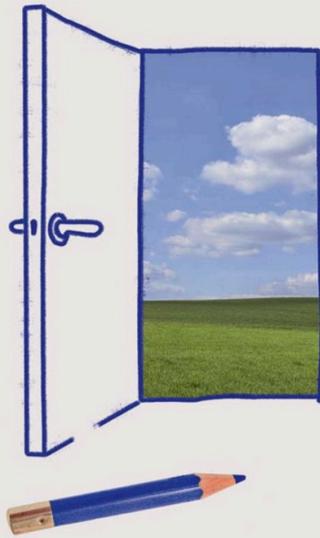


In deutschen Firmen regiert die kreative Anpassbarkeit



TEXT TORSTEN FREMER, FRIEDRICH VON BORRIES



Alle sind immer kreativ in ihrem Berufsleben und singen das Mantra des Changemanagements. Doch wirklich verändern tut sich dabei nichts. Was es stattdessen braucht in Unternehmen: angstfreie Räume – und künstlerische Vorstellungskraft, die das Mögliche und Denkbare erschließt.

Vor zehn Jahren erschien *Die Erfindung der Kreativität* des Soziologen Andreas Reckwitz. Darin beschreibt er, wie Kreativität zur wichtigsten Ressource des 21. Jahrhunderts ausgerufen wurde und sich ein Kreativitätsdispositiv in unserer Gesellschaft ausbreitete. Heute müssen alle immer und überall kreativ sein, ob sie wollen oder nicht. Das gilt auch für Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um das zu erreichen, hat sich vielerorts die Unternehmenskultur geändert. Nun gibt es flache Hierarchien, Teambuilding und Teamwork, Design Thinking und Designprints. An allen Ecken und Enden sollen kreative Potenziale gehoben und verwertet werden. Aber wozu? Wem oder was dient das Ganze?

Trotz aller Kreativitätstechniken und -übungen schaffen es viele Unternehmen nicht, Visionen davon zu entwickeln, wie sie den existenziellen Krisen unserer Zeit begegnen wollen. Eher scheint sich eine gewisse Resignation breitzumachen. Die Herausforderungen erscheinen zu groß und zu zahlreich, und die Ziele sind unklar. Alibiveranstaltungen werden gebucht, bei denen das Mantra des Changemanagements gesungen wird. Aber glaubt jemand wirklich, dass in einem Workshop mit Versprechen wie „100 Ideen in einer Stunde“ etwas entsteht, das über eine Variation des Bekannten hinausreicht?

Kreativität, wie sie heute in Unternehmen gefördert wird, dient nicht der Veränderung, sondern wird als Technik der Selbstbestätigung und -erhaltung genutzt. Statt schöpferischer Fantasie (Unternehmertum) herrscht die Imitation von erprobten Handlungsmodellen vor (Management). Und schlimmer noch: „Selbst bei denen, die in der ‚Kreativwirtschaft‘ arbeiten“, schreibt der britische Transformationsforscher Rob Hopkins in seinem Buch *Stell dir vor... mit Mut und Fantasie die Welt verändern*, „wird die Kreativität offenbar mehr und mehr dazu eingesetzt, Nachfrage für Waren zu erzeugen, die kein Mensch wirklich braucht, deren Herstellung unsere gesellschaftlichen und ökonomischen Systeme zunehmend an den Rand des Zusammenbruchs befördert – fast so, als würde die Fantasie in den Dienst unserer eigenen Auslöschung gestellt.“

In vielen Unternehmen hat sich deshalb ein Unbehagen am Bestehenden eingestellt: Management und Mitarbeiter handeln systemkonform, finden das aber nicht wirklich sinnvoll. Sie spüren, dass irgendetwas anders laufen müsste. Sie finden, dass das Streben nach sinnbefreier Kreativität bei Beibehaltung des allgemeinen Wachstumsnarrativs nicht weiterhilft.

Ein Buzzword, welches das Kreativitätsdispositiv gerade abzulösen scheint, ist der Purpose: der Sinn, der ein Unternehmen antreibt. Das Problem bei der Suche nach dem Purpose

ist die in vielen Unternehmen regierende Anpassbarkeit. Die aufrichtige Suche nach einem Sinn würde implizieren, das Bestehende radikal infrage stellen zu dürfen. Zwar sind vordergründig Agilität und flache Hierarchien das Gebot der Stunde, aber Schumpeters „kreative Kraft der Zerstörung“ ist in den ängstlich agierenden Unternehmen kaum gefragt. Was fehlt, ist ein aufrichtiger Austausch über mögliche Zukünfte. Stattdessen werden marketinggetriebene Purpose-Slogans durchs globale Dorf getrieben, die kaum eine Mitarbeiterin berühren, keinen Mitarbeiter antreiben. Die Folge: Bei der Implementierung eines Purpose geht es den ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Regel erst einmal darum, nichts falsch zu machen und dem Vorstand zu gefallen. Man sagt, dass es im Unternehmen der Zukunft um Sinnhaftigkeit, Authentizität und Identifikation geht – und kommt nicht vom Fleck.

Wie ließe sich das ändern? Es braucht etwas, was es in vielen Unternehmen aktuell nicht gibt: angstfreie Räume, offene Diskurse – und vor allem Vorstellungskraft. Denn auch in angstfreien Räumen fallen die Ideen nicht vom Himmel. Die Fantasie, sich vorzustellen, wie alles auch ganz anders sein könnte – und der Mut, diese Vorstellungen als Möglichkeit und Szenario zu denken, sind unabdingbare Voraussetzungen für eine gelingende Zukunft. Nur wenn wir uns eine ganz andere Welt vorstellen können, können wir uns auch handelnd auf sie hin entwerfen. Oder anders gesagt: Erst wenn wir ein Bild von der anderen Zukunft vor Augen haben, können wir sie auch Realität werden lassen. Die Vorstellungskraft ist daher die entscheidende Grundlage für die anstehenden gesellschaftlichen, aber auch unternehmerischen Veränderungen.

Was Unternehmen von der Kunst lernen können

Und wenn wir kein Vorstellungsvermögen haben?

Dann müssen wir es eben trainieren. Dabei kann die Zusammenarbeit mit Künstlerinnen und Künstlern helfen. Es geht nicht darum, dass aus Managerinnen Künstler werden. Aber die Begegnung mit Kunst kann dazu beitragen, dass Entwicklerinnen und Controller, Einkäuferinnen und Personal ihr Unternehmen in eine gute Zukunft führen. Wir sprechen hier nicht von firmeneigenen Kunstsammlungen, die meist eher repräsentativen Zwecken dienen, als langfristiges finanzielles Investment gedacht sind oder als Kulturförderung im Sinne einer allgemeinen

„Künstlerinnen und Künstler erzählen Geschichten und imaginieren mögliche Zukünfte. Davon können Unternehmen lernen. Auch sie handeln mit Fiktionen, bewirtschaften das Denkbare“

Essaypreis

WIR LIEBEN GUTE TEXTE. UND PRÄMIEREN DIE BESTEN.

Der **Essaypreis** der Hertie-Stiftung und der WirtschaftsWoche zum Thema „Demokratie und Wirtschaft“

Teilnahmebedingungen unter [ghst.de/essaypreis](https://www.ghst.de/essaypreis)

gesellschaftlichen Verantwortung verstanden werden. Sondern wir meinen einen alternativen Weltbezug, eine irritierende Erfahrung – eine Art institutionalisierte Störung, die Routinen unterläuft.

Kunst besitzt die Möglichkeit, das Vorhandene infrage zu stellen. Sie stellt uns nicht das Bestehende, sondern das Denkbare vor Augen. Künstlerinnen und Künstler sind Spezialisten, wenn es um die Imagination von möglichen Zukünften geht. Sie arbeiten mit dem Möglichen. Sie erzählen Geschichten. Davon können Unternehmen lernen. Denn auch Unternehmen sind am Ende Fiktionen, in denen Menschen, Gesellschaftsformen, Gebäude und Produkte durch Geschichten zusammengehalten werden.

Das Erschaffen von Kunst erfordert eine paradoxe Mischung aus Vorstellungsvermögen, tiefer Überzeugung und Unsicherheit. Diese Mischung ist nicht nur die Basis dafür, das Bestehende infrage zu stellen – sondern bringt das Infragestellen auch immer wieder hervor.

Deshalb ist Kunst immer dynamisch und authentisch – und Unternehmen benötigen dynamische, authentische Zukunftsvorstellungen, wenn sie die Welt von morgen mitgestalten wollen.

Das Trainieren der Vorstellungskraft

Die eigene Vorstellungskraft kann trainiert werden. Sie ist ein Muskel, der wächst, wenn er entsprechend gereizt wird. Dabei kann Kunst helfen. Doch dieses Training ist kein Kreativworkshop und kein Designprint. Denn der Kern echter Kunst ist, dass sie buchstäblich neue Horizonte aufreißt – dass sie uns mit dem bekannt macht, was (noch) nicht ist. Dass alles anders sein könnte. Dass es kein standardisiertes Denken gibt. Keine Üblichkeiten, um ein Ziel zu erreichen. Der Hafen, zu dem die Reise geht, ist in jedem künstlerischen Prozess unbekannt.

Wir werden deshalb nicht umhinkommen, zur Lösung wichtiger Zukunftsfragen aus dem Strudel der Beschleunigung herauszutreten. Uns Zeit zum Nachdenken und Ausprobieren zu nehmen. Wir wissen, dass das ein Anachronismus ist. Gerade für Menschen, die in verantwortlichen Positionen sind. Sie stehen vor der Herausforderung, möglichst viele Entscheidungen in möglichst kurzer Zeit zu treffen – weshalb alles bis ins kleinste Detail visualisiert und vorgedacht werden muss. Das Geld-Zeit-Kontinuum schlägt zu. Zum Schaden der Vorstellungskraft.

Bringen wir also Künstler und Managerinnen zusammen, um bessere Zukünfte jenseits der täglichen To-do-Liste zu finden. Schriftstellerinnen und Regisseure, Malerinnen und Designer arbeiten mit Unternehmerinnen und Managern an einer gemeinsamen Fragestellung – darum geht es: Künstlerische Fiktion trifft unternehmerische Herausforderung, um neue Dynamiken in Gang zu setzen, die nicht kreativ das Bestehende bewirtschaften, sondern das Morgen gestalten. Leinen los also – und auf zum unbekanntem Hafen, der Zukunft heißt!

FRIEDRICH VON BORRIES, 47, lehrt an der Hochschule für bildende Künste (HFBK) Hamburg.

TORSTEN FREMER, 53, ist geschäftsführender Gesellschafter der Kölner Agentur Klubhaus. Sie leiten die Initiative „Vorstellungskraft X – The Art of Transformation“, die Unternehmen mit Künstlerinnen und Künstlern zusammenbringt.