

situationen. Erste Praxisergebnisse zeigen, dass Absolventen und Absolventinnen damit begonnen haben, ihren Mitarbeitenden das Paradigma «von der Ressourcen(aus-)nutzung zur Potenzialentfaltung» am Anfang eines Entwicklungsprozesses zu erklären. Das Erklären dieses Ansatzes führt offensichtlich dazu, dass Mitarbeitende sich generell angstfreier und konstruktiver in Veränderungsprozessen verhalten. Fazit: Die neueren Ergebnisse der Hirnforschung – die seit ca. 2007 wirklich bahnbrechend sind – sollten im Rahmen von Aus- und Weiterbildung in der Organisationsentwicklung stärker berücksichtigt werden.

Prof. Stefan M. Adam MA, MSc., stefan.adam@fhnw.ch

Weitere Informationen:

- **Hüther, G. (2009).** Den Übergang meistern – von der Ressourcenausnutzung zur Potenzialentwicklung. Audio CD, Auditorium Netzwerk.

Management im kreativen Umfeld

Ob im Design, in der Architektur oder in der Werbung: Das Ungewisse gehört zu den wesentlichen Merkmalen kreativer Schaffensprozesse. Diese sind nicht planbar bis zum letzten Arbeitsschritt. Kreative, konzeptionelle und gestalterische Arbeit lässt sich nicht programmieren und verläuft nicht linear. Scheitern ist

Eine Studie der Hochschule Luzern und der Berner Fachhochschule zeigt, dass Klienten kaum über Hilfsmittel zur Gestaltung von Beratungsmandaten verfügen. Deshalb hat das **KTI-Projekt «Exzellenz in der Beratung»** unter www.beratungsexzellenz.ch eine **Online-Toolbox** entwickelt. Diese enthält neben einem Pool zur Auswahl von Beratungspersonen auch ein Instrumentarium, welches Klienten bei Vorbereitung, Durchführung und Abschluss von Beratungsmandaten unterstützt.

immer möglich. Gerade im Wissen um die Unberechenbarkeit kreativer Arbeit geht es fürs Management darum, wichtige Themen, die oft vergessen werden, stets aufs Neue bewusst zu machen. Folgende Stichworte sind keine abschließende Checkliste, sondern vielmehr Spannungsfelder – jenseits rechtlicher oder technischer Herausforderungen.

Themen für ein Management im kreativen Umfeld

1. **Strategie vs. Bauchgefühl:** Eine schriftliche Strategie ist nicht zwingend, die Fragen dahinter schon. Was sind Kernkompetenzen und Angebotsfelder? Positionierung gegenüber Konkurrenten? Eigene Werte und Ziele? Welches Bild soll erzeugt werden? Was sind Wachstumsziele?
2. **Vision vs. Markt:** Die eigene Vision treibt einen voran. Auf der anderen Seite gibt es die Bedürfnisse der Kunden und des Marktes. Wo liegen die Überschneidungen? Was sind die Trends? Wohin entwickelt sich der Markt?
3. **Haltung vs. Kundenwunsch:** Es gibt unterschiedlichste Kundenbedürfnisse, die der eigenen Sicht mehr oder weniger entsprechen. Wie ist der Umgang damit? Wann zeigt sich die eigene Haltung als flexibel? Wann gilt es Haltung zu bewahren?
4. **Eigenkompetenz vs. Partnerschaften:** Den richtigen Partner für spezifische Aufgaben zu finden, ist zentral. Und damit verbunden die Frage: Was kann und will man selber? Wofür braucht es einen Partner?
5. **Planung vs. Zufall:** Die frühzeitliche Planung von Projekten und personellen Ressourcen ist Kernstück für die Führung. Welche Standards sind tatsächlich vorhanden? Wie sind Briefings, die mittelfristige Planung und die Jahresplanung organisiert?
6. **Ordnung vs. Chaos:** Ordnung muss der Idee von Kreativität nicht widersprechen. Von der Ablageordnung bis zur Prozessführung: Wie viel Ordnung oder Chaos darf es oder muss es sein, um die eigene Haltung wider zu spiegeln?
7. **Freie vs. angewandte Kreativität:** Nicht die künstlerische Freiheit, sondern die auftragsgebundene, angewandte Kreativität leitet den Prozess. Die Zielrichtung und Führung der Kreativprozesse sowie zeit- und kundengerechte Entscheidungen sind wesentlich. Wie bewusst sind sich dessen die Mitarbeitenden?
8. **Entwickelte vs. vermittelte Ideen:** Ideen haben Viele. Sie zu erkennen und den Kunden zu vermitteln, ist das Entscheidende. Wann und wie kommen die Ideen im Unternehmen? Von wem und: Wer erkennt und vermittelt sie?
9. **Entwurf vs. Umsetzung:** Jeder Entwurf lebt von seiner Umsetzung. Dies bedingt unterschiedliche und breite Kompetenzen seitens der Mitarbeitenden. Die Erwartungen gilt es zu klären. Wie viele Spezialisten oder Generalisten braucht es?
10. **Solotänzer vs. Schwarmintelligenz:** Die Stärken von wenigen herausragenden Mitarbeitenden können entscheidend sein. Ebenso das Zusammenspiel von guten Mitarbeitenden. Wie ist der Umgang damit? Wie ist die Teamzusammensetzung?
11. **Einheit vs. Verschiedenheit:** Mitarbeitende sind verschieden. Das Lob der Verschiedenheit kennt zurzeit keine Grenzen. Doch was ist für den Erfolg wirklich förderlich? Wie viel Einheit oder Ähnlichkeit ist erwünscht, wann und worin?
12. **Weiterbildung vs. Selbstorganisation:** Mitarbeitende sind eine wichtige Ressource, ihre Entwicklung darum wichtig. Nur: Wie viel Weiterbildung ist realistisch? Auf der anderen Seite: Wie viel an Selbstverantwortung, Eigeninitiative und informellem Austausch wird erwartet?

Pascal Geissbühler ist Creative Director bei dem auf Branding spezialisierten Beratungsunternehmen Branders in Zürich, pascal.geissbuehler@branders.ch