

Freie Radikale

INNOVATION Wie führt man eigentlich Kreative? Die Wirtschaft könnte von Kunst und Kultur eine Menge lernen.

Freiheit, ja Freiheit – darum dreht sich das Leben der Carolyn Christov-Bakargiev. Sie beugt sich über ein improvisiertes Gabelfrühstück, gestikuliert mit gestrecktem Zeigefinger und erzählt von ihren Ideen. Eigentlich müsste die Documenta-Chefin längst weg. Aber sie will jetzt reden, sie ist gerade erst warmgelaufen und mag sich nicht von kleinlichen Terminplänen bremsen lassen. Dann lässt sie ein intellektuelles Gewitter niedergehen, spricht über Giotto und über Adorno, zieht kühne Verbindungen zwischen moderner Kunsttheorie und Neurophysiologie, bekennt sich zum Feminismus und schildert schließlich, wie freizügig sie ihre beiden Teenagertöchter erzieht – eine schwindelerregende Performance.

Freiheit, so viel wird klar, ist für die 53-Jährige ein umfassendes Konzept. Ihr geht es darum, den Künstlern möglichst große Freiräume zu eröffnen. Nur so, sagt die Documenta-Chefin, könne „wahre und wichtige Kunst entstehen“.

Einfach alle machen lassen? Ganz so simpel kann ihre Arbeit ja nicht sein. Aber wie führt man denn nun Kreative? Und wie, Mrs. Christov-Bakargiev, managt man die weltgrößte Ausstellung zeitgenössischer Kunst?

Managerin! Wenn sie diesen Begriff schon höre! In ihrem Hang zu Dramatik und Radikalität behauptet die Philologin sogar, sie sei gar keine Managerin. Schließlich stamme das Verb „managen“ vom lateinischen „manus“, die Hand, ab. Es liege somit „nahe an der Manipulation“ – die sie verabscheut.

Sie hingegen, behauptet Christov-Bakargiev, toleriere sogar Totalverweigerung: Sollte bei der Documenta 13 im kommenden Jahr einer der gebuchten Künstler einen Tag vor Beginn ausstei-

gen, dann sei das „völlig okay“. Möglicherweise, spekuliert sie, sei „die so entstehende Lücke eine größere und passendere Kunst als das ursprünglich vorgesehene Werk“.

Das klingt extrem. Aber bisher hat diese Einstellung funktioniert. Weshalb die Methoden der Carolyn Christov-Bakargiev interessant sein dürften für Manager in der Wirtschaft.

Denn die Amerikanerin, Tochter eines bulgarischen Arztes und einer italienischen Archäologin, ist eine erfolgreiche Spitzenkraft im internationalen Kunstbetrieb. Als sie 2008 die Biennale von Sydney leitete, kam gut ein Drittel mehr Besucher als bei der vorausgegangenen Veranstaltung. Und jetzt in Kassel obliegen der Kosmopolitin Managementaufgaben: Ziele definieren und Abläufe organisieren, qualifiziertes Personal finden und motivieren. Sie verwaltet ein 20-Millionen-Euro-Budget, kümmert sich um Trivialitäten wie neue Kassen- und Toilettenhäuschen, um Versicherungen und Transporte. Vor allem aber geht es darum, radikal neue Kunstwerke aufzuspüren: Bildnisse, Fotografien, Skulpturen und Installationen, wie sie das Publikum nicht einmal erahnt hat – und deshalb unbedingt sehen will.

Bei genauerer Betrachtung unterscheidet sich der aktuelle Job der Carolyn Christov-Bakargiev nicht wesentlich von dem eines Innovationsmanagers. Beide sollen das Noch-nie-Dagewesene finden – und zum Markterfolg führen.

Viele in der Wirtschaft sind derzeit auf der Suche nach dem bahnbrechend Neuen. Von Konsumgüterkonzernen wie Henkel über bedrohte Handyhersteller wie Nokia bis zu den Pharmamultis – sie alle merken, wie ihre tradierten Geschäftsmodelle ausbleichen. Der Hunger

nach Innovation ist groß in der Wirtschaft. Nach Ideen für revolutionäre Produkte, die Menschen begeistern. Nach neuen Prozessen, die uneinholbare Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Wie aber entsteht das richtige Klima, in dem epochale Einfälle gedeihen, Schnapsideen jedoch als solche erkannt und aussortiert werden? Wie richtet man kreative Köpfe auf Ziele aus? Und wie bringt man sie dazu, in der vorgegebenen Zeit brauchbare Resultate zu liefern?

Für Carolyn Christov-Bakargiev ist die Sache klar: Um als Ausstellungsmacherin Erfolg zu haben, muss sie sich auf eine Ebene begeben mit den Malern und Bildhauern, den Fotografen und Performance-Künstlern, die sie ihrem Publikum präsentieren will. Sie nimmt alles ernst, was die schöpferisch Tätigen bewegt und beschäftigt, befasst sich mit den Materialien und Konzepten, mit den Perspektiven und Produktionsprozessen. Und ähnlich wie die wilden Kreativen versucht auch die Managerin, sich keine Denkschranken aufzuerlegen.

Wer sich darauf einlässt, hat die Chance, die Begrenzungen des Schubladendenkens zu überwinden. Das aber ist nicht ungefährlich: Wer Neues wagt, kann dramatisch scheitern – Kreativität ist ein risikoreiches Geschäft. Das widerspricht dem Prinzip statischer Organisationen, in denen es den Verantwortlichen zuvörderst darum geht, möglichst keine Risiken einzugehen. Typischerweise wählen dann alle den Weg des geringsten Widerstands, auf dem ein bewährtes Erfolgsmodell allenfalls ein wenig modifiziert wird.

Radikale Neuerungen brauchen jedoch mehr. Revolutionäre Produkte wie Apples iPod oder die Post-it-Notizzettel



FOTO: MICHAEL DANNER FÜR MANAGER MAGAZIN



FOTO: MICHAEL DANNER FÜR MANAGER MAGAZIN



FOTO: TOBIAS SCHWARZ / REUTERS



FOTO: LWE ZUCCHI / PA / DPA

Guru der guten Laune

Dieter Kosslick leitet die Berlinale, das weltgrößte Filmfestival mit Publikumsbeteiligung. Der 62-Jährige sorgt vor allem für gute Stimmung – bei den Stargästen und den Filmeinkäufern, bei den Zuschauern und der Jury, hier mit Präsidentin Isabella Rosselini (2. v. l.)

Freiräume für die Kunst

Carolyn Christov-Bakargiev leitet die Documenta 13. Die Amerikanerin, unten mit dem Künstler Guiseppe Penone, lässt ihren Stars größtmögliche Freiheiten. Mit Erfolg: Die Ausstellungen der eigenwilligen Managerin sprengen regelmäßig alle Rekorde.



FOTO: MICHAEL DANNER FÜR MANAGER MAGAZIN



FOTO: PR

Kulinarischer Strategie

Andreas Schmitt managt die Küchenchefs der Althoff Hotel & Gourmet Collection, die sich mit kulinarischen Höchstleistungen vom Wettbewerb absetzt. Strategisches Ziel: Drei-Sterne-Koch Joachim Wissler (6. v. l.) soll in die Top Ten der Weltrangliste vordringen.

von 3M gelingen nur, wenn die Entwickler auch völlig Unerwartetes zulassen.

„Wild Cards“ nennen die Innovationsforscher solche Ideen – nach dem anglo-amerikanischen Begriff für den Joker im Kartenspiel. Wenn die Wild Card auftaucht, kann sich das Blatt überraschend wenden: Der Spielverlauf verändert sich vollkommen, ein plötzlicher Sieg wird möglich.

SOLCHE WILD CARDS ZU ERKENNEN und zu akzeptieren, das sei für Unternehmen das Schwierigste, sagt Marion Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe. Manager, die am liebsten alles systematisch anpacken, müssen plötzlich mit Unkalkulierbarem arbeiten. Viele empfinden das als Zumutung.

Im Kulturbetrieb hingegen sind die Macher den Umgang mit Wild Cards gewohnt. Weil auch das nächste große Gemälde, das nächste Musikstück, der nächste bedeutende Film wieder als originäre Kreation entstehen soll, wird der permanente Innovationsprozess zur Routine. Es ist ein ständiger Kampf gegen den kreativen Stillstand. Denn auch erfolgreiche Künstler laufen bisweilen Gefahr, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen.

Ein Spitzenkoch, der dieser Gefahr erliegt, wird sogar besonders schnell bestraft. Wer drei Michelin-Sterne hat, kann diesen Status nur halten, wenn er ständig neue Gerichte entwickelt, wenn er Geschmackserlebnisse kreiert, die zuvor noch nirgendwo geboten wurden.

Andreas Schmitt weiß, wie schwierig es ist, sich in der Topliga der kulinarischen Hochkultur zu halten. Niemand führt so viele Spitzenköche wie er. Der 55-Jährige gehört zu den Pionieren der Haute Cuisine in Deutschland, seit er seinem Vater Adalbert in den 70er Jahren beim Aufbau des legendären Restaurants „Schweizer Stuben“ im fränkischen Wertheim half.

Heute managt Schmitt im dunkelblauen Anzug die Küchenchefs von insgesamt sieben Hotels der Althoff Hotel & Gourmet Collection. Deren Restaurants vereinen zwölf Michelin-Sterne, 24 „F“-Auszeichnungen der Fachzeitschrift „Feinschmecker“, 40 Kochlöffel-Belobigungen im Aral-Schlemmer-Atlas und 153,5 Punkte des Gourmetführers Gault

Millau. „Die kulinarischen Höchstleistungen sind die Hauptattraktion unseres Unternehmens“, sagt Schmitt. „Wir garantieren Spitzenküche.“

Diese einmalige Summe von Qualitätsnachweisen hat sich herumgesprochen. Die Tische in den Sterne-Restaurants der Althoff-Hotels sind abends oft über Monate ausgebucht.

Weil aus Erfolg rasch Stillstand wird, hält Schmitt Köche und Kellner auf Trab. Er gibt ambitionierte quantitative Ziele vor – Planzahlen für Umsatzwachstum und Rendite zum Beispiel –, doch innerhalb dieses Rahmens sollen sich Köche und Sommeliers frei entfalten: Sie können so lange teuren Hummer einkaufen und edle Champagner von ihren Lieblingswinzern anbieten, wie die Gäste all das häufig genug bestellen. Entscheidungsfreiheit, die motiviert.

Um seine Topgastronomen vor satter Zufriedenheit zu bewahren, macht Schmitt ihnen längerfristige strategische Vorgaben. So soll Joachim Wissler im „S. Pellegrino“-Ranking der weltbesten Köche in die Top Ten vordringen. Von Platz 34 hat sich der „Vendôme“-Küchenchef bereits auf Platz 22 vorgearbeitet. Tendenz weiter steigend.

Für solche Höchstleistungen hält Andreas Schmitt seinen Stars den Rücken frei. Insbesondere indem er ihnen jene Führungsaufgaben abnimmt, die Spitzenköche mit eigenen Restaurants vom kreativen Kochen abhalten: Rechnungswesen und Personalbuchhaltung, Investitionen in Mobiliar und Maschinenpark.

Der Manager wird in diesem Modell zum Dienstleister für die Kreativen. Die können ihre Energie dann auf das Finden neuer Wild Cards konzentrieren, auf das Überprüfen der Ideen und auf das Erproben der Prototypen.

Was bei Topgastronomen nicht weniger Arbeit macht als bei den Entwicklern der Industrie: Bevor ein neues Gericht zum ersten Mal auf der Speisekarte auftaucht, hat ein Drei-Sterne-Koch mehrere Rohstoffanbieter ausprobiert und danach mit seiner Küchencrew im Schnitt drei Monate lang experimentiert sowie mit dem Sommelier die passenden Weine abgestimmt.

Permanente Innovation, fortgesetzte Weiterentwicklung der Produkte – dieses Prinzip wird in der Ära der Nachahmer zur dominanten Strategie. Das sieht auch Dieter Kosslick so. Gerade hat er



FOTO: MICHAEL DANNER FÜR MANAGER MAGAZIN



FOTO: ANDREAS ORTNER

Kontinuität im Kern

Rockstar Peter Maffay spielt seit über 40 Jahren mit nahezu unveränderter Stammbesetzung seiner Band. Seine Musiker motiviert der Bandleader durch die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung. Bei der Arbeit an neuen Songs hat jeder das gleiche Mitspracherecht.

zum zehnten Mal die Berlinale, das weltgrößte Filmfestival mit Publikumsbeteiligung, über die Bühne gebracht. Jetzt ist er etwas erschöpft, aber hochzufrieden.

„Eine Berlinale ist erst dann ein Erfolg“, sagt Kosslick, „wenn sich am Ende alle auf ein Wiedersehen im nächsten Jahr freuen.“ Mit diesem Prinzip hat der 62-Jährige das Filmfest groß gemacht. Auch in diesem Jahr wurden 300 000 Kinokarten verkauft, gut 10 Prozent mehr als noch vor zwei Jahren. Die Umsätze der Filmmesse EFM, des kommerziellen Festspielteils, steigen Jahr um Jahr.

Tatsächlich, das bestätigen Kosslicks Weggefährten und Mitarbeiter, ist sein Geschick als Maître de Plaisir die auffälligste Fähigkeit des Intendanten. Wo der Schnauzbart mit der grauen Igelfrisur auftaucht, wird gelacht und einander zugestimmt, gibt's Bussis und Komplimente.

Während der Festspieltage setzt Kosslick dieses Talent dann fast rund um die Uhr ein: mittags in der Teambesprechung, nachmittags während der Kaffeepause einer Jurysitzung, abends am roten Teppich vor den Festivalkinos, nach Mitternacht auf der After-Show-Party und am nächsten Morgen beim Katerfrühstück mit übernächtigen Filmkritikern.

Um selbst in Stimmung zu bleiben, hat Kosslick die lästige Fleißarbeit größtenteils delegiert. Er mischt sich nicht ein in die Filmauswahl seiner Abteilungsleiter und kümmert sich auch sonst wenig ums Mikromanagement, etwa bei der komplizierten Choreografie der Prominentenaufläufe. Schließlich vertraut er dem Sachverstand seiner Jury. Die beurteilt allein die kreativen Leistungen der Regisseure und Schauspieler, der Kameraleute und Drehbuchautoren. Mit Erfolg: Etliche der Filme, die in Berlin einen Goldenen oder Silbernen Bären bekommen, entwickeln sich regelmäßig zu internationalen Kassenschlagern.

Kosslick schafft etwas, das zentral ist für das Kreativitätsmanagement: die richtige Mischung aus Nähe und Distanz zu finden. Die Kreativen ernst nehmen, auch wenn sie manchmal abdriften in Bereiche, die sich der fachlichen Einsicht zu entziehen scheinen. Und dann wieder im richtigen Moment Chef sein: Entscheidungen fällen, Ziele setzen, Rahmen definieren.

Peter Maffay gelingt diese Gratwanderung seit mehr als 40 Jahren. So lange spielt der (nach Hitparadennotierungen)

erfolgreichste deutsche Rockmusiker mit seiner Band in nahezu unveränderter Besetzung. Wie ist es ihm gelungen, diese Kerntuppe beisammenzuhalten? Und wie hat er verhindert, dass sich Kontinuität im Zelebrieren alter Rituale erschöpft?

Musikmachen habe „viel mit Selbstverwirklichung zu tun“, sagt der Rockstar. Seine Hauptaufgabe als Bandleader sei dann, seinen Musikern diese Selbstverwirklichung zu ermöglichen.

Peter Maffay führt seine Band nicht ex cathedra wie ein Dirigent sein Orchester. Es gibt keine Partitur, die alles fest schreibt. Stattdessen „hat bei der Arbeit an den Songs jeder Vorschlag, jede Kritik das gleiche Gewicht“, erläutert Maffay.

Einmal, erinnert sich der 61-Jährige, wischte sein Schlagzeuger Bertram Engel beim Einstudieren eines neuen Programms drei Tage Probenarbeit mit einer galligen Bemerkung vom Tisch. Das sei alles zu zahlos, zu zahm; er „spiele nicht mit alten Männern!“, zürnte Engel.

Als Bandleader hätte Maffay seinen Drummer in die Schranken weisen und sich durchsetzen können. Doch er hörte auf ihn. Also wurden die Arrangements von Grund auf neu erarbeitet. Sein vermeintliches Solospektakel, sagt Maffay, sei ein Bandprojekt. Eine präsidentenmoderierte Demokratie.

Sein Rezept gegen kreativen Stillstand ist das ständige Unterwegssein: an 250 Tagen im Jahr im Tourbus, im Flugzeug oder in seinem großen Pick-up. Außerdem ist er immer auf der Suche nach neuen Formen, nach neuen Kicks.

ABER WIE LÄSST SICH eine wirklich revolutionäre Kreation identifizieren? Wie weiß man vorher, dass eine Wild Card als Trumpf sticht? Die meisten erfolgreichen Innovationsmanager berufen sich bei dieser zentralen Frage auf ihr „Bauchgefühl“ oder bemühen andere Umschreibungen für Intuition.

Sebastian Turner, Mitgründer der Berliner Hochschule für Creative Leadership, versucht eine Analogie. Er erzählt das Beispiel eines US-Bundesrichters, der als oberster Sittenwächter die prüden Amerikaner vor Schmutz schützen sollte. Auf die Frage, woran er denn Pornografie erkenne und festmache, soll der Jurist geantwortet haben: „Wenn ich's sehe, weiß ich's.“

Michael O. R. Kröher