

# „Kreativ sein kann jeder“

Dirk de Boe, Leiter der Philips-Innovationsabteilung: Neue Ideen brauchen Freiräume im Arbeitsalltag



Der Belgier Dirk de Boe ist Innovationsmanager beim Elektronik-Konzern Philips. Auf einer Tagung im Speicher XI forderte er einen Kreativitätsschub in Europa.

FOTO: CHRISTINA KUHAUPT

600 bis 800 neue Ideen hat die Abteilung von Dirk de Boe in den letzten Jahren entwickelt. Nur 15 davon sind realisiert worden. Das sei normal, sagt der Innovationsmanager des niederländischen Elektronik-Konzerns Philips. Auf einer internationalen Tagung über kreative Industrien in der Bremer Überseestadt sprach er mit Annemarie Struß-von Poellnitz.

## Sie sagen, wir brauchen einen Kreativitätsschub. Was meinen Sie damit?

**Dirk de Boe:** Unser Gehirn birgt eine unvorstellbare Menge an Möglichkeiten, von denen wir aber nur einen kleinen Teil nutzen. Das ist die individuelle Ebene, an der wir arbeiten können. Wenn es dann noch gelingt, die Gehirne aller Menschen in einer Organisation miteinander zu verbinden, steigt die Innovationskraft eines Unternehmens enorm. Das geschieht bisher zu wenig. Im Durchschnitt sind nur 20 Prozent der Menschen in Organisationen oder Unternehmen in Innovationsprozesse eingebunden. Es gibt viel mehr Mitarbeiter, die gute Ideen haben, aber sie werden nie danach gefragt.

## Was können Unternehmen tun, um das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter besser zu heben?

Entscheidend ist eine Unternehmenskultur, die Kreativität zulässt. Auf Meetings müssen Mitarbeiter ermutigt werden, ihre Ideen vorzustellen. Wenn die Idee mal nicht so zündend ist, dürfen sie nicht heruntergemacht werden. Man muss Fehler zulassen und immer wieder ermutigen. Natürlich dürfen Fehler nicht dazu führen, dass hohe Geldsummen in das falsche Projekt investiert werden. Deshalb sollten neue Ideen zunächst auf einem niedrigen Level ausprobiert werden. Das Gefühl „Ich kann selbst neue Ideen entwickeln“ führt zur Freisetzung weiterer Ideen. Die Leute sind begeistert und ungeheuer motiviert.

## Um eine kreative Atmosphäre zu schaffen, müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern Zeit und Raum geben. Steht das nicht im Widerspruch zu einem Effizienzdenken, das noch die letzten Freiräume aus den Arbeitsabläufen herausquetscht?

Ja, das ist so. Wenn die gesamte Arbeitszeit durchorganisiert ist, können kreative Ideen nicht freigesetzt werden, selbst wenn sie vorhanden sind. Google zum Beispiel gewährt den eigenen Mitarbeitern 20 Prozent der Arbeitszeit zur freien Gestaltung. Ich halte nichts von einem festen Kreativtag in der Woche. Kreativität entsteht nicht regel-

mäßig zwischen elf und zwölf Uhr morgens. Kreativität ist Teil des Lebens. Man muss dafür sorgen, dass diejenigen, die besonders viel kreatives Potenzial haben, nicht mit Arbeit überlastet werden. Denen muss man gar nicht sagen: Werde mal kreativ. Wann immer sie ein bisschen Luft haben, entwickeln sie von selbst neue Ideen.

## Wie kann man eine Unternehmensleitung davon überzeugen, dass sich das lohnt?

Es ist nicht immer einfach, jeden zum Beispiel im Management von dieser Sichtweise zu überzeugen. Dafür ist es wichtig, dass man etwas Konkretes vorzeigen kann, damit man sieht: Da gerät etwas in Bewegung. Wir haben bei Philips ein Forum in unserem Intranet. Da kann jeder seine Vorschläge einstellen. Wir haben erlebt: Neue Ideen kommen gar nicht immer aus der Innovationsabteilung. Es gibt so etwas wie den vergessenen Teil der Innovation. Manchmal sind es Techniker oder Mitarbeiter aus der kaufmännischen Abteilung, die von einer völlig neuen Richtung an Themen herangehen. So entstand bei uns die Idee zu einer Vorrichtung, mit der man Fernsehbildschirme variabel auf einen Fuß stellen oder an die Wand hängen kann.

## Besteht nicht die Gefahr, dass jemand anderes eine Idee einfach übernimmt und als seine eigene verkauft?

Die Gefahr gibt es, das ist gelegentlich vorgekommen. Aber wir sorgen dafür, dass die Ehre beim Urheber bleibt, auch wenn andere seine Idee später weiterentwickeln. Ganz wichtig ist es, für jede Idee eine Rückmeldung zu geben, die jeder im Intranet lesen kann. Das trägt dazu bei, dass die Leute sich anerkannt fühlen, auch wenn wir nicht jede Idee umsetzen können.

## Wie viele dieser Ideen haben eine Chance realisiert zu werden?

Wir haben in den letzten vier Jahren zwi-

schon 600 und 800 Ideen entwickelt. 15 davon haben es bis zur Realisation gebracht. Aber das ist normal. Es gibt sehr unterschiedliche Gründe, warum manche Ideen umgesetzt werden und andere – auch wirklich gute Ideen – nicht. Das kann eine Frage der Finanzierung oder des Timings sein. Manche Projekte scheitern auf den letzten 500 Metern vor dem Ziel. Das muss man den Leuten erklären, um sie nicht zu entmutigen. Wir archivieren alle Ideen, und manchmal gibt es eine zweite Chance.

## Sie behaupten, Kreativität könne man lernen. Was kann man tun, um das eigene kreative Potenzial besser zu nutzen?

Es gibt verschiedene Wege, das eigene Gehirn zu optimieren. Vor allem muss man die eigene Sinneswahrnehmung schärfen. Man nimmt täglich über die Augen, die Ohren, die Nase eine Vielzahl an Informationen auf. Ich habe ständig meine Kamera und mein Notizbuch bei mir, und immer, wenn ich etwas Interessantes sehe, halte ich es fest. Später am Abend oder am Ende der Woche sehe ich mir das noch mal an – und schon kommen die Ideen! Wichtig ist es auch, die rechte und die linke Gehirnhälfte besser auszubalancieren, durch Mind Mapping, durch Jonglieren, durch Kurse in Lateral Thinking.

## Mind Mapping und Lateral Thinking – was ist das?

Beim Mind Mapping wird durch Assoziieren eine Art Landkarte erstellt, um verschiedene Aspekte eines Begriffs zu visualisieren. Beim Lateral Thinking nimmt man einen Begriff aus dem eigenen Arbeitsbereich, zum Beispiel Glas, und fügt ein Wort aus einer ganz anderen Sphäre hinzu, zum Beispiel Zucker. Dann überlegt man: Was kann ich mit Zucker und Glas machen? Ein neues Gefäß, einen neuen Rohstoff? Daraus kann etwas entstehen, woran man vorher gar nicht gedacht hat.

## Treffen der Kreativwirtschaft der Nordseeanrainer

■ Kreative aus sechs Nordseeanrainerstaaten trafen sich jetzt in der Bremer Überseestadt. Auf einer Konferenz zur Zusammenarbeit kreativer Projekte mit der Wissenschaft tauschten sie im Roten Salon des Speichers XI einen Tag lang Erfahrungen aus. In den EU-Mitgliedsländern arbeiten geschätzte 6,4 Millionen Menschen im kreativen Sektor, die meisten davon in 1,4 Millionen Kleinunternehmen oder als Frei-

schaffende. In dem von der EU geförderten Projekt „Creative City Challenge“ versuchen die insgesamt 14 Projektpartner, das Konzept der „Kreativen Stadt“ auf die politische Tagesordnung zu setzen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Kreativwirtschaft in der europäischen Nordsee-Region zu fördern. Beteiligt sind neben Bremen unter anderem die Städte Groningen, Delft, Newcastle und Dundee.

**Zur Person:** Dirk de Boe arbeitet seit 1988 bei dem niederländischen Elektronik-Konzern Philips. Der Schwerpunkt des Belgiers lag zunächst im Bereich Akustik-Design. Diese Tätigkeit führte ihn für einige Zeit zum Autobauer Volkswagen. Heute leitet er die Innovations-Abteilung für Konsumenten-Elektronik in Brüssel mit 250 Beschäftigten.

## Daimler: 2012 neue Bestmarken

Finanzsparte mit guten Geschäften

**Stuttgart (wk).** Die Finanzdienstleistungssparte des Autobauers Daimler steuert auf ein Rekordjahr zu und setzt sich ehrgeizige Ziele für die nächsten Jahre. Daimler Financial Services habe im Oktober die Marke von einer Milliarde Euro beim operativen Ergebnis geknackt, sagte Vorstandschef Klaus Entenmann gestern. Trotz der Schuldenkrise rechnet er auch für 2012 mit neuen Bestmarken. „Wir haben bisher keine Anzeichen, dass sich das Zahlungsverhalten unserer Kunden verändert. Auch für einen möglichen Abschwung sind wir gerüstet“, sagte Entenmann. „Wir gehen davon aus, dass wir 2012 weiter wachsen.“ Bis 2015 solle das Portfolio um ein Drittel auf über 85 Milliarden Euro ausgebaut werden. Er setzt dabei vor allem auf Wachstumsmärkte wie China, die Produktoffensive von Daimler-Chef Dieter Zetsche und den Elektro-Smart, der im Frühjahr auf den Markt kommt.

„Wir stehen in allen Regionen vor einem Wachstumsschub, getrieben durch die Modelloffensive bei Pkws und Nutzfahrzeugen“, sagte Entenmann. Daimler will in den nächsten vier Jahren zehn neue Fahrzeuge auf den Markt bringen und bis 2020 die Nummer eins im Oberklassesegment vor BMW und Audi werden.

Besonders in den sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) brummt das Geschäft mit Luxus-schlitten aus Deutschland. „Allein in Asien werden wir unsere Präsenz in den nächsten Jahren massiv ausbauen und das Geschäftsvolumen bis 2016 verdoppeln“, sagte Entenmann. „Schon heute machen Brasilien, Russland, Indien und China rund zehn Prozent unseres weltweiten Neugeschäfts aus – in fünf Jahren dürfte der Wert schon bei 25 Prozent liegen.“

Der Manager will künftig außerdem von neuen Mobilitätskonzepten wie dem Car-sharing und dem ersten Elektroauto profitieren, das Daimler im Frühjahr auf den Markt bringt. Die Kunden in Deutschland können den Elektro-Smart finanzieren lassen, leasen oder früheren Angaben zufolge für knapp 16000 Euro netto kaufen – plus monatlich 60 Euro netto Mietkosten für die Batterie.

ANZEIGE

## WESER KURIER / Leserreisen

### Weihnachten in Dresden mit Semperoper

4 Tage Reise vom 23. bis 26. Dezember 2011



Weihnachtsballett „Der Nussknacker“ inkl.

Die besondere Atmosphäre des Dresdener Striezelmarktes sorgt für weihnachtliche Stimmung. Zunächst unternehmen Sie eine ausführliche Stadtrundfahrt, bevor Sie nachmittags gemütlich an der Kaffeetafel sitzen, wenn der Weihnachtsmann einen Besuch abstattet. Am Heiligabend folgt ein weihnachtliches Festessen. Höhepunkt dieser Reise ist der Abend in der Semperoper. „Der Nussknacker“ von Tschaiowski wird auch Sie verzaubern. Ihr Hotel „MARRITIM Dresden“ liegt direkt am Elbufer – die Altstadt und viele Sehenswürdigkeiten sind bequem zu Fuß erreichbar.

#### Eingeschlossene Leistungen:

- › Fahrt im 4-Sterne-Fernreisebus auf reservierten Plätzen
- › 3 Übernachtungen im 4-Sterne Hotel „MARRITIM Dresden“ mit Frühstück
- › Weihnachtlicher Begrüßungscocktail
- › Weihnachtskaffeetafel mit Kaffee/ Tee, Stollen zu weihnachtlichen Geschichten
- › Besuch des Weihnachtsmannes inkl. Bescherung
- › 1 x festliches Abendessen am Heiligabend inklusive Getränke (Softdrinks, Mineralwasser, Bier und Hauswein)
- › Stadtrundfahrt mit örtl. Reiseleitung
- › Ausflug Pillnitz
- › Eintrittskarte Semperoper Preisgruppe 2
- › Freie Benutzung des hoteleigenen Schwimmbades
- › Reisebegleitung ab/bis Bremen

#### Preis pro Person im DZ

€ 599,-

Einzelzimmerzuschlag € 63,-

Reiseveranstalter für beide Reisen: Urlaub + Reisen

### Silvester in Leipzig

4 Tage Reise vom 29. Dezember 2011 bis 1. Januar 2012



Ballett „Cinderella“ am Silvesterabend und Silvesterbuffet inkl.

Leipzig hat sich zu einer kulturellen Hochburg entwickelt. Konzerte, Opern- und Operettenaufführungen, Kabarett oder Varieté finden das ganze Jahr über Anklang. Sie haben Gelegenheit, das traditionelle Konzert zum Jahreswechsel, die 9. Sinfonie von Beethoven, im Gewandhaus Leipzig zu buchen. Am Silvesterabend erleben Sie das Ballett „Cinderella“ in der Oper Leipzig. Anschließend begrüßen Sie das Neue Jahr bei einem festlichen Silvesterbuffet in Ihrem Hotel. Sie wohnen im zentral gelegenen 4-Sterne-Hotel „Mercure am Johannisplatz“.

#### Eingeschlossene Leistungen:

- › Fahrt im 4-Sterne-Fernreisebus auf reservierten Plätzen
- › Bordservice
- › 3 x Übernachtung im 4-Sterne Hotel „Mercure am Johannisplatz“
- › 3 x Frühstücksbuffet
- › 2 x Abendessen (Buffet)
- › 1 x festliches Silvesterbuffet
- › Stadtrundfahrt in Leipzig
- › Ballettkarte am Silvesterabend „Cinderella“ 2. Preisgruppe

#### Preis pro Person im DZ

€ 499,-

Einzelzimmer-Zuschlag € 51,-  
Konzertkarte Gewandhaus PG 3 € 66,-

Reisevermittler für beide Reisen:

HANSEAT Reisen

Buchungen im Pressehaus Bremen • Martinstr. 43 •  
Tel. 04 21 / 36 71 - 6633 • [leserreisen@weser-kurier.de](mailto:leserreisen@weser-kurier.de)  
und in allen regionalen Zeitungshäusern.



Für beide Reisen zusätzlich buchbar: ab/bis Haustür € 9,- p. P.

[www.weser-kurier.de/leserreisen](http://www.weser-kurier.de/leserreisen)

## Inflationsrate sinkt leicht auf 2,4 Prozent

**Wiesbaden (wk).** Teure Energie hält die Inflation in Deutschland über der kritischen Zwei-Prozent-Marke. Im November verringerte sich die jährliche Teuerungsrate jedoch weiter auf 2,4 Prozent, wie das Statistische Bundesamt gestern in einer ersten Schätzung mitteilte. Damit setzte sich die Erholung an der Preisfront fort: Für September war ein Preisauftrieb von 2,6 Prozent ermittelt worden, für Oktober von 2,5 Prozent. Volkswirte rechnen damit, dass die Teuerung in den nächsten Monaten weiter nachlassen wird und die Rate unter 2,0 Prozent fallen wird. Die Europäische Zentralbank definiert stabile Preise bei Werten von knapp unter 2,0 Prozent. „Die schlechten Wachstumsaussichten dämpfen auch die Inflationsrisiken“, erklärte die Commerzbank. Dies ändere allerdings nichts daran, dass langfristig höhere Inflation drohe.

## Neuer Besitzer für Ferrostaal

Industriedienstleister geht an die Hamburger MPC-Gruppe

**München-Essen (wk).** MAN und der arabische Staatsfonds IPIC haben ihren Dauerstreit um die von einer Schmiergeldaffäre erschütterte Ferrostaal beigelegt. Der Münchner Lastwagenbauer kann sich damit endgültig von einer Alltlast trennen und ohne größere Baustellen in die Zukunft unter dem Dach von Volkswagen starten. Auch die rund 5400 Mitarbeiter des Essener Industriedienstleisters können erst mal durchatmen. Der künftige Eigentümer – die Hamburger MPC-Gruppe, ein Familienunternehmen – will sich nicht nur langfristig bei Ferrostaal engagieren, sondern den angeschlagenen Traditionskonzern wieder „nach vorn bringen“.

„Es ging uns darum, eine langfristige und nachhaltige Lösung für Ferrostaal zu finden“, sagte MAN-Finanzvorstand Frank

Lutz gestern. MAN kauft seinen an den Staatsfonds IPIC aus Abu Dhabi veräußerten Anteil von 70 Prozent für 350 Millionen Euro zurück und reicht dann das gesamte Unternehmen für bis zu 160 Millionen Euro an die Beteiligungsgesellschaft MPC weiter. In etwa zehn Ländern müssen dem Deal nun noch Kartellbehörden zustimmen. „Wir erwarten da keine Schwierigkeiten“, sagte Lutz.

Ferrostaal ist im Anlagenbau stark, das Unternehmen wickelt für deutsche Firmen Geschäfte im Ausland ab. Die Schmiergeldvorwürfe drehen sich unter anderem um U-Boot-Geschäfte mit Griechenland. Die Affäre selbst, aber auch der öffentliche Streit um die Folgen des Skandals kratzen am Image des Konzerns, der auf gute Kontakte und Diskretion angewiesen ist.