

Psychologie

Kreativität statt Chaos

Wo ist die Gratwanderung zwischen Kontrolle und Kreativität? Geben Österreichs Unternehmen genügend Freiraum für neue Ideen? Was tun, wenn die Erfolge von gestern die Kreativitätsskiller von morgen werden? Über krause Gedanken, geniale Einfälle und Kreativ-Kicks für das verborgene Genie in jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin steht Kreativtrainer Eduard G. Kaan in diesem *INSight*-Gespräch Rede und Antwort.

INSight: Was heißt Kreativität im Wirtschaftsleben?

Kaan: Kreativität heißt kurz gesagt: möglichst viele verschiedene Ideen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe zu finden. Oder auch: durch flexibles Denken neue und andere Zugänge zu einem festgelegten Thema zu entdecken. Kreativität ist das verborgene, unkontrollierbare Potenzial einer Firma. Es läßt sich nicht in berechenbaren Dosen erzeugen. Aber es läßt sich freisetzen – oft in erstaunlichem Ausmaß.



Eduard G. Kaan, Kreativitätstrainer aus Salzburg, unterstützt Unternehmen bei Kreativitätsprozessen zur Ideenfindung und Problemlösung. Auch Innovationsworkshops sind Teil seines Programms. Der Kreativitätstrainer ist Helfer, nicht Ideenbringer. Er stellt die Outsider-Fragen, mit deren Hilfe es den Insidern gelingen soll, die passende Lösung zu finden. Tyrolia, Umdasch, mobilkom, 3M oder die Linz AG gehören zu seinem Kundenkreis.

INSight: Wie gut ist die Kreativitätskultur österreichischer Unternehmen im Vergleich zum Ausland entwickelt?

Kaan: Überall dort, wo Mitarbeiter nicht zu spezialisiert sind, besteht Freiheit für Kreativität. Das österreichische Bildungssystem mit seiner Allround-Ausbildung fördert die Entwicklung unkonventioneller Ideen. Allerdings leidet der gesamte deutschsprachige Raum unter einer zu großen Verstandeslastigkeit. Die Amerikaner, Briten und auch die Skandinavier denken viel stärker in Bildern, teilweise bedingt durch die bildhaftere Sprache. Das kommt der Förderung der Kreativität zu Gute, da das Generieren von Ideen ein Zusammenspiel der rechten und der linken Gehirnhälfte ist. Die kulturellen Wurzeln für diese Unterschiede in den Sprachräumen liegen auch in der Philosophie begründet. Im deutschsprachigen Raum wurde bildhaftes Denken in der Wissenschaft lange als unseriös angesehen.

INSight: Was sind die größten Hindernisse für Kreativität in Unternehmen?

Kaan: Die betriebliche Notwendigkeit Prozesse oder menschliche Leistungen zu kontrollieren, können die Freisetzung von Kreativität stark hindern. Andererseits gibt es auch wieder Strukturen, die zur Ideengenerierung nützlich sind. Da gilt es, die Gradwanderung zu schaffen. In österreichischen Unternehmen ist allerdings auch oft eine generelle Zurückhaltung gegenüber dem Begriff Kreativität festzustellen: Diesen Terminus verbinden manche Manager mit Querdenkerei, Chaos, und Unkontrollierbarkeit. In solchen Fällen bleibt die Schaffung von Freiräumen für Ideenwachstum meist ein Lippenbekenntnis.

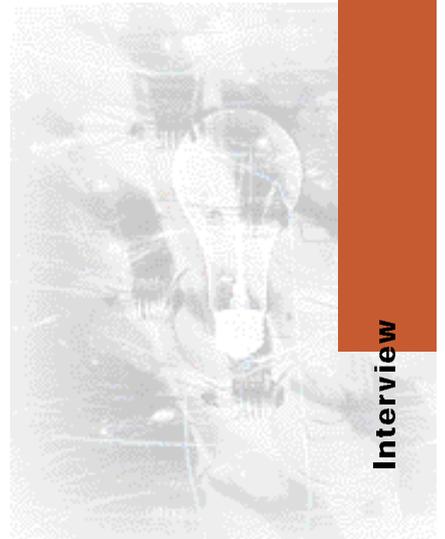
INSight: Heißt das, Kontrolle ist eigentlich das Gegenteil von Kreativität?

Kaan: Ich würde es so ausdrücken: man sollte beim Autofahren sowohl die Automatik als auch die Gangschaltung beherrschen. Kontrollstrukturen sind in der Betriebsführung notwendig, die Frage ist nur, in welchem Ausmaß und in welchen Bereichen. Während sich zum Beispiel die ISO 9000 in der Produktion

als großer Segen erweist, hat sie oft in kreativen Abteilungen wie Marketing, Public Relations, Forschung & Entwicklung oder Schulung das Gegenteil gebracht. Kreative Prozesse darf man nicht systematisieren. In der Praxis werden kreative Abteilungen leider oft mitzertifiziert. Eine Teilzertifizierung wäre in vielen Fällen sinnvoller. Eine Zertifizierung kreativer Abteilungen kann allerdings ab einer gewissen Größenordnung auch wieder sinnvoll sein. So hat beispielsweise die Firma Wüstenrot die gesamte Ausbildungsabteilung erfolgreich ISO-zertifizieren lassen. Dort arbeiten mehr als 50 Mitarbeiter. Das ist eine Größenordnung, die durch Systematisierung profitiert.

INSight: Welche Kreativitätsskiller gibt es noch?

Kaan: Erfolg! Der Erfolg der Vergangenheit kann sich zum größten Kreativitätsskiller für die Zukunft ent-



wickeln. Leider ist die Grundnatur des Menschen so, dass er erst nach wirklich neuen Wegen sucht, wenn ihm das Wasser schon bis zum Hals steht. Auch Erfahrung und zu starkes Effizienzdenken in Verbindung mit einer bestimmten Persönlichkeitsstruktur – ich meine den Das-Glas-ist-halb-leer-Typ – können sich hinderlich auswirken. Solche Mitarbeiter blocken neue Wege oft mit dem Argument ab: Schade um die Zeit. Oder: Das bringt doch nichts. Der „Das-Glas-ist-halb-voll-Typ“ fördert hingegen das Beschreiten neuer Wege. Dieser Typ geht zunächst von optimalen Umfeldbedingungen aus, entwickelt das Neue und schaut sich dann erst die Probleme der Umsetzung an. Grundsätzlich hilft aber immer eines: Lösen vom Alten schafft Neues.

NEUES DENKEN – NEUE IDEEN

Einfache Kreativitätstechniken mit großer Wirkung

Kopfstandtechnik: *Es ist immer schwierig, etwas hervorzubringen, das besonders gut sein soll. Die Mitarbeiter sitzen dann wie das Kaninchen vor der Schlange. Daher schreibt man einmal alles auf, was getan werden muss, um einen völligen Flop zu produzieren. Diese Ergebnisse dreht man dann um und schaut sich die brauchbaren Elemente näher an.*

Tabus & Glaubenssätze: *In jeder Firma gibt es Tabus und Glaubenssätze, also Dinge, die entweder noch nie getan wurden oder immer schon so liefen. Irgendwann waren viele dieser Tabus und Glaubenssätze sinnvoll, über die Jahre haben aber viele dieser Elemente ihre Nützlichkeit verloren. Das bloße Sammeln und Aufschreiben bringt oft schon Durchbrüche in eingefahrene Denkmuster.*

Jonglieren: *Schon wenige Minuten jonglieren mit Bällen oder Tüchern entspannt, lockert und bringt das Kind im Menschen zum Erwachen.*

Umgebung wechseln: *Eingefahrene Denkmuster sind an die Umgebung geknüpft. Mit dem Wechsel der Umgebung kommen neue Ideen fast automatisch.*

Stehungen & Gehungen: *Im Sitzen ist nicht nur der Körper bewegungslos. Daher gehen große Firmen für das Abhalten regelmäßig wiederkehrender Kurz-Meetings wie z.B. Redaktionssitzungen oder Abteilungsbesprechungen immer mehr dazu über, diese im Stehen abzuhalten. Ö3 hat sich für seine Redaktions-Stehungen eigene Stehmöbel zugelegt. Der Erfolg: wesentliche Zeitersparnis und mehr Effektivität.*

INSight: Haben Sie ein Patentrezept, wie man geniale Ideen hervorbringt?

Kaan: Die Beschäftigung mit dem Abwegigen ist ein guter Nährboden für geniale Ideen. Krause Gedanken zulassen! Kreativität ist das Zusammenfügen zweier Gedanken, die normalerweise nicht zusammengehören, um daraus etwas neues zu kreieren. Kinder tun dies ständig. Beim Brainstorming sollte man sich immer die „blödeste“ Idee, da wo die Runde am meisten gelacht hat, anschauen. Genau in dem völlig Abwegigen stecken die Chancen, neue Wege zu entdecken: ein Sprungbrett für bahnbrechende Ideen.

INSight: Kennen Sie ein Beispiel aus der Praxis?

Kaan: Da fällt mir spontan die Möbelbranche ein. Beim Möbelkauf sind sechs bis acht Wochen Lieferzeit üblich. Darunter ist es angeblich nicht machbar. Nun hat ein kleinerer Hersteller das Tabu gebrochen: Die Firma Haka liefert mittlerweile innerhalb von neun Tagen ab Bestellung. Wenn noch einige Große auf diesen Zug aufspringen, ist die gesamte Branche in diesem Punkt revolutioniert. Die Erfolgreichen in der Wirtschaft leben davon, das „Unmögliche“ nicht als Hindernis, sondern als Herausforderung zu sehen.

INSight: Fördert Teamarbeit die Kreativität?

Kaan: Einerseits Ja – andererseits Nein. Da gibt es verschiedene Sichtweisen. Zwar generieren mehr Köpfe auch mehr Ideen. Andererseits läuft eine wirklich gute Idee Gefahr, in einer Teamarbeit verwässert und bis zur Zahnlosigkeit abgeschliffen zu werden. Wenn eine vorhandene Idee im Rahmen eines Teams bearbeitet werden soll, muss man sich immer wieder anschauen, wie weit die Resultate bereits von der Grundidee entfernt sind und ob der spannende Punkt der Kernidee noch vorhanden ist. Bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit von Teamarbeit in kreativen Prozessen muß man auch unterscheiden zwischen Alltagskreativität und den sogenannten genialen Durchbrüchen. Die wirklich großen Erfindungen wurden fast alle von Einzelpersonen oder Zweiertteams hervorgebracht.