

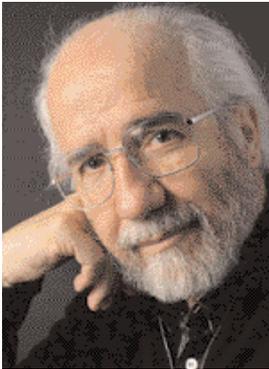
Motivation

Leadership durch Kreativität

Über Kreativität und Innovationsbereitschaft wird heute zwar viel geschrieben und geredet, doch nur selten erfahren wir mehr über die Mechanismen, durch welche Kreativität im Menschen geweckt und gefördert werden kann. In diesem Beitrag vermittelt Ihnen der international anerkannte Kreativitätsforscher Gottlieb Guntern wie Sie Ihre kreative Leistungen aktivieren können.

Was ist menschliche Kreativität? Menschliche Kreativität ist die Fähigkeit, etwas Neues hervorzubringen, das vier Selektionskriterien genügen muss. Das Neue kann ein Konzept, eine Theorie, eine Strategie, ein Führungsstil, eine Methode, ein Warenprodukt, eine Produktionstechnologie, eine Dienstleistung, ein Kunstobjekt, ein Roman, eine technische Erfindung oder sonst etwas sein.

Die Selektionskriterien, welche die Resultate kreativer Leistungen von den Resultaten nicht-kreativer Leistungen unterscheiden, sind folgende:



Nach einer 20-jährigen Berufstätigkeit als Arzt, Psychiater, Chefarzt und Systemwissenschaftler widmet sich Gottlieb Guntern seit 1989 ausschließlich der Erforschung von Kreativität und Leadership. Er ist ein international anerkannter Experte und arbeitet weltweit als Special Advisor in Wirtschaft und Politik. Er publiziert Sachbücher, die in mehrere Sprachen übersetzt wurden, und 2002 seinen ersten Roman. Vor 25 Jahren gründete er zusammen mit seiner Frau Greta Guntern-Gallati die Internationale CREANDO Stiftung und die Internationalen CREANDO Symposien.

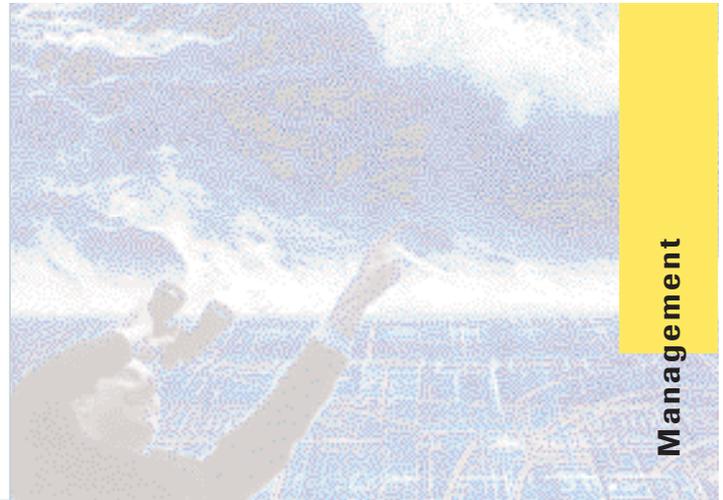
- Das Neue ist einmalig und nicht die Reproduktion oder Imitation von etwas, das bereits existiert.
- Das Neue funktioniert, das heisst, es dient dem Zweck (den Zwecken), für die es geschaffen wurde. Eine einmalige Marketingstrategie, die nicht hilft, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen und dem Ansehen einer Firma sogar schadet, ist keine kreative Marketingstrategie, sondern das Resultat einer wilden Imagination, die von keinerlei Sachverstand gezügelt wurde.
- Das Neue ist schön, das heisst, es spricht unsere oft unbewussten formal-ästhetischen Bedürfnisse an. Schönheit und Funktionalität sind auf geheimnisvolle Art und Weise liiert. Deshalb sagte der Quantenphysiker Paul Dirac: „Wenn es dir gelingt, Schönheit in deine Gleichungen hinein zu bringen, bist du auf dem richtigen Weg.“
- Das Neue stiftet Werte für die Gesellschaft und nicht nur Profite für spezielle Interessengruppen. Die Entdeckung des Laserstrahlprinzips durch Charles Townes, das heute weltweit in allen möglichen Technologien sowie in der Medizin für diagnostische und therapeutische Zwecke benutzt wird, hat für Millionen von Menschen sehr viele Werte geschaffen.

Im Jahre 1707 verlor Lord Galway in Almanza eine wichtige Entscheidungsschlacht gegen die Spanier. Im 19. Jahrhundert spottete der britische Staatsmann Macaulay über den glücklosen General: „Er zog es vor, dank strikter Befolgung etablierter Regeln zu verlieren, statt durch Innovation zu gewinnen“. So wie Lord Galway geht es heute nicht wenigen Verantwortlichen in Toppositionen. Dies ist ein wichtiger Grund warum viele erfolgreiche Unternehmen überraschend schnell aus der Rangliste von Fortune Top 500 verschwinden. Es genügt nicht, mit Hilfe von modernen Management Tools alles richtig zu machen, was laut etablierter Lehrmeinung richtig ist. Heute braucht ein Unternehmen die notwendige kreative Innovationsrate und Innovationsqualität von Produkten, Strategien und Dienstleistungen, um zu überleben und langfristig Erfolg zu haben. Welche Indikatoren erlauben uns nun, zukünftige kreative Leistungen vorauszusagen? Aus der internationalen Kreativitätsforschung geht hervor, dass es nur zwei relativ zuverlässige Indikatoren für das Voraussagen zukünftiger kreativer Leistungen gibt, nämlich früher erbrachte kreative Leistungen sowie hohe Motivation. Der erste Faktor beinhaltet eine Tautologie: Kreative Menschen sind (wahrscheinlich) auch in der Zukunft kreativ. Der zweite Faktor besagt, dass jene Menschen (wahrscheinlich) kreativ sein werden, die hoch motiviert sind, um kreative Leistungen zu erbringen. Motivation beinhaltet drei Grundbedingungen:

- Es existiert ein konkretes Ziel.
- Man schreibt diesem Ziel einen Wert zu. Je höher die Wertumessung, umso höher die Motivation.
- Man tut alles, was man kann, um das als wertvoll beurteilte Ziel zu erreichen.

Was kann man tun, um kreative Leistungen zu begünstigen? Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass der wichtigste Beitrag zur Förderung der Kreativität darin besteht, die Motivation jener Menschen zu erhöhen, die kreative Leistungen erbringen sollen. Da die Motivation drei Grundbedingungen impliziert, sollte man alles tun, um diese zu optimieren.

DER HERRGOTT SPIELT WÜRFEL MIT DER WELT,
ABER DIE WÜRFEL SIND GEZINKT,
MEINT DIE CHAOSTHEORIE



► **Definition des konkreten Zieles:** Man kann nicht kreativ sein, wenn man nicht weiss, was man mit einer kreativen Leistung erreichen will. Da kreative Menschen autonome Menschen sind, erhöht es ihre Motivation, wenn sie an der Definition von Zielen beteiligt werden. Wer mitdenken darf, engagiert sich mehr und identifiziert sich besser mit einer gestellten Aufgabe oder Zielvorstellung.

► **Wertumessung zu einem konkreten Ziel:** Je nach Art der Wertumessung unterscheiden wir eine extrinsische und eine intrinsische Motivation. Bei der extrinsischen Motivation messen Menschen einem Ziel Wert zu, weil sie auf sekundäre – ausserhalb der eigentlichen Aufgabe liegende – Gratifikationen hoffen, zum Beispiel Geld, Prestige, Machtzuwachs, Verbesserung der beruflichen Position. Bei der intrinsischen Motivation messen Menschen einem Ziel Wert zu, weil sie die gestellte Aufgabe als eine faszinierende Herausforderung betrachten, die ihren Erfindungsgeist, ihre Freude am Wettkampf sowie ihren Gestaltungs- und Leistungswillen anspornt.

Die meisten kreativen Menschen erreichen ihre Ziele dank einer Kombination von extrinsischer und intrinsischer Motivation. Im Zweifelsfalle ist jedoch die intrinsische viel wichtiger als die extrinsische. Wenn man somit Mitarbeiter in einem Unternehmen für kreative Leistungen inspirieren und motivieren will, sollte man ihnen nicht nur die Vorteile kreativer Leistungen für das Unternehmen vor Augen führen. Sie müssen vielmehr begreifen, was eine kreative Leistung für ihre Entdeckungsfreude, ihre eigene Zufriedenheit, ihre Persönlichkeitsentwicklung und damit für ihr Selbstbild und ihre Identität tun kann.

Im Jahre 1927, am 5. Solvay Kongress in Brüssel, stritten sich führende Physiker in Bezug auf die Frage, ob Ereignisse im Universum völlig von Naturgesetzen beherrscht werden (strikt deterministisch), oder ob dabei Zufälle ebenfalls eine Rolle spielen (probabilistischer Determinismus). Bohr und Heisenberg waren der Ansicht, dass im subatomaren Bereich der Zufall eine Rolle spielt. Einstein und Schrödinger waren der Ansicht, dass der Zufall nur eine bequeme Etikette für nicht durchschaute Gesetzmässigkeiten ist. Einstein, der sich gern in Metaphern ausdrückte, wiederholte bei diesem historischen Disput immer wieder, „Der Herrgott spielt nicht Würfel mit der Welt!“ Er tat dies so oft, bis der üblicherweise friedfertige Bohr schliesslich irritiert rief, „Hören Sie doch endlich auf, dem Herrgott vorzuschreiben, was er zu tun hat!“

Inzwischen ist klar geworden, dass Einstein und Schrödinger falsch lagen. Heute sagt uns die Chaostheorie, die allgemeine Kausalitätstheorie der zeitgenössischen Wissenschaft, „Der Herrgott spielt Würfel mit der Welt, aber die Würfel sind gezinkt.“ Sie sind gezinkt, weil Gesetzmässigkeit (gezinkter Würfel) und Zufall (spontaner Wurf) interagieren. Dies ist die Theorie des probabilistischen Determinismus, die besagt, dass das ununterbrochene Zusammenspiel von Zufall und Gesetz, Chaos und Ordnung, Freiheit und Strukturzwang sämtliche Ereignisse im Universum verursacht. Sind bei diesen Ereignissen Menschen ursächlich beteiligt, dann kann man den erwähnten Komplementärfaktoren noch Spontaneität und Berechnung hinzufügen.

Welche Bedeutung hat diese Einsicht für die Förderung der Kreativität? Die wichtigste Implikation ist, dass wir Menschen, von denen wir kreative Leistungen erwarten, genügend Freiheitsräume zur Verfügung stellen und sie vor unnötigen Sachzwängen schützen sollten. In einem Unternehmen sorgt vor allem ein übertriebenes order-and-control Management für unnötige Sachzwänge, die Freiheitsräume beschneiden. Gegenseitige Inspiration und Motivation fördern die Kreativität, während rigide Vorschriften, Befehle und zwanghafte Kontrolle sie hemmen. Kreative Menschen sind sensitiv, deshalb muss ein Führungsstil subtil und nicht grobschlächtig sein. Um mentale Mobilität und Agilität zu entwickeln, brauchen kreative Menschen Bewegungs- und Gestaltungsräume und keine hemmenden Zwangsjacken. Dieses Postulat verlangt, dass das herkömmliche order-and-control Management durch kreative Leadership ergänzt wird. Was ist kreative Leadership? Leadership ist nicht etwa ein Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein zwischenmenschliches Phänomen. Leadership gibt es nur dort, wo Menschen sich gegenseitig für aussergewöhnliche Leistungen inspirieren und motivieren. Zeitigen aussergewöhnliche Leistungen kreative Resultate, sprechen wir von kreativer Leadership.

„KREATIVITÄT IST DIE EINZIGE NATÜRLICHE
RESSOURCE, DIE UNERSCHÖPFLICH IST, WEIL
KREATIVE LEISTUNGEN IMMER NEUE KREATIVE
LEISTUNGEN STIMULIEREN.“
GOTTLIEB GUNTERN



Was ist Inspiration? Inspiration ist eine mentale Operationsweise, in der Menschen pro Zeiteinheit mehr und qualitativ bessere Ideen produzieren, als im habituellen Zustand. Es ist evident, dass nur ein Führungsstil inspirieren kann, der sich durch Vision, Phantasie, Glaubwürdigkeit, Integrität und Fingerspitzengefühl auszeichnet. Ein Unternehmen, das nur über ein rationales Management verfügt, gleicht einem Adler, der nur eine einzige Schwinge besitzt. Sofern dieser Adler nicht im Zoo durchgefüttert wird, kann er nicht überleben. Ein Unternehmen, das sowohl über ein rationales Management als auch über kreative Leadership verfügt, gleicht einem Adler, der ein gut funktionierendes Hirn sowie zwei leistungsfähige Schwinge besitzt – und deshalb den stolzen Namen König der Lüfte verdient.

Mehr zum Thema Kreativitätsförderung erfahren Sie unter: www.creando.org / www.gottlieb.guntern

Veranstaltungshinweis: 18. Internationales CREANDO Symposium, 19.-22. September 2004, Interlaken/Schweiz. Thema: „Das Zusammenspiel von Strukturen und Funktionen in kreativer Leadership“

Literatur: Gottlieb Guntern. „Sieben Goldene Regeln zur Kreativitätsförderung, SCALO Verlag, Zürich-Berlin-New York, 1994 (nur über CREANDO Stiftung erhältlich). Gottlieb Guntern, „Mit den Schwingen des Adlers; Wege zur kreativen Leadership“, Orell Füssli Verlag Zürich 2003. Gottlieb Guntern: „Himbeer-Hulda, Porträt einer Kleinstadt“, Rotten Verlag, Visp, 2002