

Auch Banker brauchen Kreativität

Kreativität heißt, flexibel zu reagieren – Im Gespräch mit Dr. Thomas Späth

Ist Kreativität ein abgehobener und weltfremder Luxus, den sich nur Künstler und Werbeleute leisten? Trainer Dr. Thomas Späth ist überzeugt: Kreativität ist eine Fähigkeit, die jeder im Berufsleben braucht. Denn mit ihr lassen sich die immer komplexer werdenden Probleme von Unternehmen lösen.

Herr Dr. Späth, was ist Kreativität? Wie entsteht sie?

Wörtlich bedeutet Kreativität „Neues erschaffen“ (vom lateinischen creare). Etwas weiter gefasst, ist es eine besondere Art, unsere Mitwelt zu begreifen und darauf kreativ, das heißt schöpferisch, flexibel zu reagieren. Die moderne Gehirnforschung beschreibt Kreativität als das Denken der rechten Großhirnhemisphäre, die Zusammenhänge erkennt, den Überblick wahr und auf Wechselwirkungen und Vernetzungen fokussiert. Die linke betrifft im Gegensatz dazu das logisch-analytische Denken, das zu Details führt und die Komplexität unserer Mitwelt strukturiert und ordnet.

Ferner umfasst das rechtshemisphärische kreative Denken die Mustererkennung mit einer gewissen Unschärfe (= Intuition), das heißt, es stellt unser „Sinnesorgan“ für komplexe Situationen dar. Das kreative Denken ist darüber hinaus stärker als das logisch-analytische an Gefühle gekoppelt und bezieht somit den wichtigsten Antrieb des Menschen mit ein. Als Input stellt dabei rechtshemisphärisches Denken (Wahrnehmung des „Außen“) die Intuition in Form eines zu einem Gesamtgefühl kondensierten Erfahrungswissens zur Verfügung – die Reaktion darauf ist Kreativität, eine vernetzende, neu erschaffende und experimentierende Gehirnleistung.

Warum ist Kreativität gerade für Unternehmen so wichtig?

Auf wirtschaftlich-unternehmerische Belange übertragen, könnte man Kreativität als eine ziel- und nutzenorientierte Fähigkeit definieren, Probleme und Herausforderungen unterschiedlichster Natur zu lösen und zu bewältigen: zum Beispiel bei Umstrukturierungen, im Umgang mit Kunden, in der Mitarbeiterführung, im Konfliktmanagement, in der Teamarbeit, bei unternehmerisch-innovativen Anstrengungen.

Sind wir von Geburt an eher kreativ oder unkreativ?

Kinder erfahren und reagieren auf unsere Mitwelt überwiegend rechtshemisphärisch, das heißt intuitiv und kreativ. Ansonsten hätten wir keine Chance, die Komplexität der Welt auch nur annähernd in den Griff zu bekommen! Das linkshemisphärische Denken kommt später vor allem in der Schule durch unser speziell darauf ausgerichtetes Bildungssystem. Viele Menschen adoptieren dann – zum Teil auf Grund ihrer Berufsausrichtung – fast ausschließlich das logisch-analytische Denken, wodurch das kreative Element allmählich zurücktritt.

Psychologisch betrachtet ist ein Zurückziehen auf linkshemisphärisches Denken scheinbar „sicherer“. Das heißt, eine klar strukturierte und geordnete Welt suggeriert mehr Sicherheit und Vertrautheit, Berechenbar-



Dr. Thomas Späth, Dipl.-Biologe, Trainer, Coach, Prozessberater, Yoga-Lehrer, Qi Gong Trainer, ist seit 12 Jahren Trainer bei der Zwerger & Raab GmbH.

und Kontrollierbarkeit. Dass dies nur eine Illusion ist, zeigt uns das Menschsein fast tagtäglich. Hält man sein rechtshemisphärisches, kreatives Denken wach und lebendig, bleibt allerdings auch das Unsichere, Unberechenbare und Unkontrollierbare, was von uns oft als beängstigend oder zumindest verunsichernd empfunden wird.

Sind kreative Menschen chaotisch? Hapert es bei Hochkreativen letztlich an der Umsetzung?

Tendenziell ja, aber erfolgreiche kreative Menschen lernen schnell, die positiven Aspekte des Kreativen und des Logisch-Analytischen zusammenzubringen. Als ein solches Beispiel sei Walt Disney genannt, ein sehr schöpferischer Mensch, der jedoch genauso hervorragend geschäftstüchtig und zielstrebig beim Aufbau seines Imperiums war.

Ist Kreativität messbar?

Ja, wie das logische Denken (der IQ) kann mit Tests und praktischen Problemlöseaufgaben auch der KQ (Kreativitäts-Quotient) bestimmt werden – aber Vorsicht: messen, bestimmen, skalieren sind linkshemisphärische Parameter. Der KQ arbeitet – und genau das macht ihn ja für die komplexen Bereiche erst anwendbar und leistungsfähig – stets mit einer gewissen Unschärfe. Man kann komplexe Situationen nicht völlig scharf im Detail mit allen Wechselwirkungen sehen. Das ist prinzipiell nicht möglich!

Kann der Kreativitäts-Quotient trainiert werden?

Ja, unser Gehirn ist sehr plastisch und lernfähig, zu jeder Zeit und in jede Richtung! Kreativität ist genauso lern- und trainierbar wie logisches Denken. Genauso effektiv ist es übrigens, die

verschiedenen (Denk-)Talente durch gute Teamanalyse und Teambildung zusammenzubringen und zu fördern. Auch hierfür gibt es recht gute Instrumente.

Wie wecke ich nun die kreativen Potenziale am Arbeitsplatz? Wie trainiere ich?

Kreativitätstraining setzt an drei zentralen Punkten an:

Erstens am Wollen: Es gilt, die Motivation von innen heraus zu fördern und Wege zu einer konstruktiven Haltung aufzuzeigen: „Krisen sind Chancen“, „Glas halb voll statt halb leer“, etc. – also Lösungs- statt Problemorientierung ist gefragt.

Zweitens am Dürfen: Welche Rahmenbedingungen braucht es seitens des Unternehmens zur Förderung von Kreativität und welche Führungsstruktur sowie -kultur fördert Kreativität? Die gelebten Führungsstile wirken entscheidend auf die Kreativität der Mitarbeiter ein. Der kooperative Führungsstil fördert Kreativität mehr als der autoritäre!

Drittens am Können: Kreativitätskiller müssen erkannt und beseitigt werden. Gutes Stressmanagement, Entspannungstechniken, Kurzpausen im Arbeitsalltag, Bewegung als Ausgleich, Genuss, gute Sozialkontakte, sind notwendig, da negativer (Di-)Stress das kreative Denken blockiert. Fundierte Kenntnisse über kreative Prozesse, Gesetzmäßigkeiten und Kreativitätstechniken sind ebenfalls wichtig. Gegenseitiges Inspirieren und das Nutzen von Synergieeffekten durch Kreativität im Team lassen Kreativität entstehen.

Nicht zuletzt hat ein Kreativitätstraining auch die Besten der Besten im

Blick: Was zeichnet kreativ-erfolgreiche Menschen aus und was lässt sich daraus lernen und übertragen? Bleiben wir beim Beispiel Walt Disney: sein Erfolgsrezept war die sogar räumliche Trennung des rechtshemisphärischen Denkens vom analytischen Teil des Bewertens, der Umsetzung, der Kosten-Nutzen-Relationen.

Wie kann man sich Kreativität nutzbar machen?

Kreativität als Instrument gezielter, nutzenorientierter Problemlösungsfähigkeit braucht eine klare Prozessstruktur mit klaren Regeln. Dadurch wird Kreativität auch unter Zeitdruck nutz- und planbar und kann in feste Arbeitsabläufe integriert werden. Zunächst gilt es, diesen kreativen Problemlösungsprozess zu lernen, zu verstehen und vor allem in das eigene Verhalten zu integrieren. Das geht am besten über praktische, kreative Lernprojekte (learning by doing).

Zentral bei diesem kreativen Prozess ist dabei stets die Trennung von Ideenfindung, also der kreativen, rechtshemisphärischen Denkphase, und der Bewertung und Entscheidung. Äußerungen wie „Das ist doch nicht machbar“, „Viel zu teuer“ ersticken Kreativität im Keim und interessante Alternativen werden bereits in einem Frühstadium getilgt.

Ein weiterer, entscheidender Punkt im Prozess ist die Beschreibung und Formulierung des Problems. Wird das Problem sehr eng gefasst, sind die möglichen Lösungsvorschläge eingengt. Fasst man das Problem weiter, ergibt sich daraus eine breitere Palette möglicher Lösungsalternativen. Bereits an dieser Stelle setzen einige Kreativitäts-Techniken an, wie zum Beispiel der systematische Zweifel oder die

Chancenfeld-Matrix, um zum Problem eine angemessene, „Weitwinklereinstellung“ zu finden. Oft passieren schon an dieser Stelle einer Problemlösung entscheidende Fehler, was eine gute Lösung unmöglich macht.

Ferner profitiert Kreativität auch von der so genannten Inkubationsphase. In dieser Phase vor der eigentlichen Ideenfindung ist das Gehirn auf Weitwinkel eingestellt. Auch hier gibt es eine ganze Reihe von Tricks und Techniken wie zum Beispiel eine Instant-Entspannung oder gezielte Mental- und Atemtechniken.

Neben dem Prozess mit seinen klaren Regeln, Gesetzmäßigkeiten und den Techniken zur rechten Zeit am rechten

Punkt spielen die Kreativitätstechniken selbst die entscheidende Rolle. So ist es für unterschiedliche Probleme sehr förderlich, verschiedene Werkzeuge oder Techniken zur Verfügung zu haben.

TERMINE

Dr. Thomas Späth in der GENO-Akademie Stuttgart
Fachtagung Marketing/Vertrieb 2002 (18./19. September 2002):
Workshop „Kreative Potenziale nutzen – die besten Techniken für die Berufspraxis“ am 19. September 2002

Spezialmodule:

„Workshop Kreativität: Neue Perspektiven – neue Möglichkeiten“: 26. 2. bis 27. 2. 2003

Was raten Sie den Bankern oder Unternehmern?

Eine Redensart besagt: „Wenn Du auch in Zukunft nur das tust, was Du bisher getan hast, wirst Du schon bald nicht einmal mehr das erhalten, was Du bisher dafür erhalten hast!“. In diesem Sinne dient Kreativität in besonderem Maße dazu, die täglichen Routinen immer und immer wieder zu hinterfragen und dort die schlummernden Potenziale aufzuspüren. Alles fließt. Fließen Sie mit ...

*Das Interview führte
Steffen Powoden,
GENO-Akademie Stuttgart.*

Kreativitätstechniken

Bei den Umkehrtechniken nähert man sich der Problemlösung über den Umweg der Umkehrung beziehungsweise Verschlechterung des Problems. Psychologischer Hintergrund der Umkehrtechniken ist, dass viele Menschen mehr destruktive als konstruktive Kreativität entwickeln.

Die Kopfstand-Technik

Im ersten Schritt verschlimmert und dramatisiert diese Technik das Problem. Sie eignet sich daher besonders gut für äußerst problembehaftete Situationen, Prozesse, Arbeitsabläufe oder Produkte. Sehr gut geeignet ist diese Technik, wenn eher negative, pessimistische Zeitgenossen integriert werden sollen. Sie erleben durch diese Technik einen kreativen Schub ungeahnten Ausmaßes. Sie werden genau da abgeholt, wo sie stehen und ihre meist verborgene Kreativität wird durch diese Technik genutzt. Erst im zweiten Schritt werden zu den Negativ-Punkten konstruktive Lösungen gesucht, was das Ganze zum Schluss wieder nutz- und umsetzbar macht.

■ Aus der Praxis

Gesucht wurde die optimale Fußgängerzone in einer Stadt mit 30.000 Einwohnern. Beteiligt bei der Ideenfindung waren insgesamt drei Gruppen mit je sieben Personen.

Zwei Gruppen sollten sich Gedanken zu einer optimalen Fußgängerzone machen, die dritte Gruppe sollte negative Aspekte einer Fußgängerzone finden. Diese Gruppe konnte sich zunächst zwar nicht vorstellen, dass es negative Punkte geben könne. Mit der Zeit fanden sie jedoch viele solcher Punkte. Im zweiten Durchgang versuchten sie für jede negative Idee eine Lösung zu erarbeiten.