

These 5: Kreativität ist entwicklungsfähig und kann durch Einsicht, Erleben und Üben wie jede andere Fähigkeit gefördert werden.

Die Möglichkeit zur Entfaltung ist vor der erwähnten Aussage zu sehen, dass in der frühen Kindheit ein Maximum an – wenn auch unbewusster – Kreativität vorhanden ist, die dann im Laufe des Erwachsenwerdens aber meist schwindet, zum Glück aber nicht endgültig zerstört wird und deshalb wieder erweckt werden kann. Es ist eine Binsenweisheit, dass sich Dinge umso besser entwickeln, je förderlicher das jeweilige Klima in der unmittelbaren Umgebung ist. Dies gilt nicht nur in der Natur, sondern auch im geistig-seelischen Bereich, also im Kulturellen.

Hier ist also die Frage zu stellen, inwieweit in unserer Gesellschaft ein kreativitäts-freundliches Klima herrscht, was man insbesondere festmachen könnte auf folgenden Ebenen: Im Elternhaus, im Kindergarten, in den Schulen und Hochschulen, am Arbeitsplatz, im Verein, im Politischen, in den Medien und wo sonst auch immer ?

Natürlich sind Klimata schwer meßbar wie man vom gängigen Beispiel des Betriebsklimas her ja weiß. Man kann oft nur sagen, ob es gut, passabel oder schlecht ist und ob es sich im Zeitablauf verändert hat. Ohne eine umfassende Antwort geben zu wollen, kann sicherlich konstatiert werden, dass hohe Fehler-Toleranz (die wir Kindern gegenüber ja meist gewähren) für ein angstfreies Klima sorgt und damit Raum schafft für Experimente und Mut macht, breit nach Lösungen zu suchen. Also stelle sich jeder bitte selbst die Frage, wie er/sie es im Privaten und im Beruflichen mit solchen Fehlern hält, die nicht durch Nachlässigkeit entstehen sondern durch das Verlassen ausgetretener Pfade und das Ausbrechen aus bekannten Mustern.

Der erste Schritt zur mentalen Veränderung könnte also in dem Vorsatz bestehen, dass Sie sich vornehmen, Mitmenschen nicht sofort zu kritisieren oder gar zu tadeln – wenn zunächst erfolglos etwas Neues ausprobiert wurde. Umgekehrt sollten Sie Gleiches einfordern, wenn Ihnen mal etwas mißlingt. Würden alle Mitglieder einer sozialen Gruppe so verfahren – etwa am Arbeitsplatz – wäre sicher ein großer Schritt getan.

In der nächsten Stufe könnte man sich dann gegenseitig zum Experimentieren anspornen und so langsam in ein Klima hineinwachsen, das Neues nicht von vornherein als bedrohlich ansieht sondern als potentiell chancenreich. Landet man – was unvermeidlich ist - gelegentlich in einer Sackgasse und das Umfeld reagiert nicht mit dem gängigen Aufschrei ‚Das habe ich doch gleich gesagt ‚, dann ist die Fehlertoleranz bereits angestiegen. Soviel zum Aspekt der EINSICHT.

ERLEBEN können Sie kreative Akte bei anderen durch Beobachtung bzw. Teilhabe sowie bei sich selbst durch schlichte Reflektion:

Wann hatten Sie zuletzt einen guten Einfall ?

In welchem Umfeld kam dieser zustande ?

Haben Sie diese Idee erfolgreich umgesetzt ?

Wie hat Ihr Umfeld darauf reagiert und wie reagieren Sie auf andere, wenn diese Ihnen erstmals eine neuartige Idee vortragen ?

Ich wünsche jedem, einmal an einem professionell angeleiteten Brainstorming teilzunehmen und zu erleben, wie sich im Laufe der Zeit eine geistige Lockerung einstellt und nach 10-15 Minuten die Ideen immer origineller werden, so dass sich im Idealfall ein ‚Gedankensturm‘ entfacht, der Anfänger meist in Staunen versetzt. Da viele sogenannte Brainstormings falsch konzipiert und nicht mind. 30 Minuten durchgehalten werden, wissen viele Akteure gar nicht um die Chancen, die dabei vertan werden: Ein Brainstorming unter 30 Min. ist kein Brainstorming, weil dann nur die Ablade-Phase durchlaufen wird ! (mehr dazu unter xx). Diese Regel gilt für alle anderen Techniken gleichermaßen, insbesondere für alle Formen des Brainwriting; die recht verbreitete Methode 635 (Bernd Rohrbach) gibt diese Zeit ja explizit vor nach der Regel: 6 Personen kreieren 3 Ideen in jeweils 5 Minuten, also in 30 Minuten. Lediglich die von Gordon und Prince entwickelte Synektik sprengt diesen Zeitrahmen und braucht aufgrund der formalisierten Verfremdung des zu lösenden Problems meist zwei bis drei Stunden.

ÜBEN, ÜBEN, ÜBEN – diese Urmodell des Lernens gilt auch hier und viele Teilnehmer von Kreativitäts-Kursen berichten leider, dass sie nach Rückkehr an den Arbeitsplatz kaum oder schlimmstenfalls gar keine Gelegenheit fanden, das gerade Erlernte zu praktizieren. Dies wäre ein schlagender Beweis für ein völlig unzureichendes Kreativitätsklima und unterstreicht den Alibi-Charakter, den solche Trainings vielfach haben. Sollte dem so sein, rate ich dringend, das Üben in die Privatsphäre zu verlagern, wobei man ja nicht zwingend auf die Gruppe angewiesen ist, da Kreativität prinzipiell natürlich auch solo entfaltet werden kann. Bevor man sich zu der Aussage festlegt, man könne besser ohne andere kreativ sein, sollte man aber den Versuch mit einer moderierten Gruppe gemacht haben, die gemäß These 7 richtig zusammengesetzt ist. Doch zunächst zur These Nr. 6.

These 6: Aus der Auseinandersetzung mit anderen Wissens- und Erfahrungsfeldern entstehen meist originellere und weiterführende Ansätze als durch weitere fachliche Vertiefung im engen Problemfeld.

Altmeister de Bono wird das bildhafte Zitat zugeschrieben, es sei besser, zunächst viele neue Löcher anzubohren als ein begonnenes ewig weiter zu vertiefen

Damit wird sowohl das sog. Experten-Wissen hinterfragt also auch die Frage gestellt, welche Rolle der Routine zukommen darf, wenn man innovativ und insbesondere originell sein möchte.

Das immer tiefer gebohrte Loch kann als Sinnbild der Vervollkommnung gesehen werden, die prinzipiell Sinn macht und zunächst auch effizient erscheint, irgendwann aber an Grenzen stösst, weil jedes System natürliche Grenzen hat. Aus dem Sport mag hier der Hochsprung als Beispiel dienen, wo irgendwann bei 2 Metern eine Stagnation entstand. Der geniale Einfall von John Fosbury, nicht vorwärts sondern rückwärts mit einer Rollbewegung über die Latte zu springen, ist ein sehr anschauliches Beispiel für QUER-DENKEN und damit für den Ausbruch aus dem herkömmlichen Schema. Hier wurde also ein neues Loch gebohrt und dann weiter vervollkommnet bis hin zur erneuten Stagnation, die manche leider nur durch Doping zu überwinden glaubten, womit hier die Frage der Ethik angesprochen ist, die dafür zu sorgen hat, dass Kreativität nicht mißbraucht wird, was bekanntlich leichter gesagt als getan ist.

Doch nun zum eigentlichen Kern dieser These, der ja schon in unserer Definition angesprochen wurde: Kreativität ist die Fähigkeit, Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebens- und Erfahrungsbereichen unter Überwindung verfestigter Strukturen und DENK-Muster zu neuen Ideen zu verschmelzen. Es ist eigentlich banal:

Kreativ sein bedeutet quer bzw. lateral denken, das heisst es muß sich neben dem bekannten Wissen und der gemachte Erfahrung noch etwas befinden, sonst würde man beim Querdenken ja glatt in's Leere tappen. Dieses vermeintliche Vakuum nennen wir Phantasie oder auf deutsch: Vorstellungsvermögen, also letztlich Unbekanntes. EINSTEIN hat dies In den berühmten Satz gekleidet: Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt ! Bemühen wir also die Kraft unserer Phantasie, dann besteht die Chance, dort fündig zu werden. Man kann diesen Vorgang auch Assoziation nennen, was ja bedeutet, dass man Dinge vernetzt, die vorher un-vernetzt waren. Egal welches Bild man wählt, man braucht einen breiten Fundus von INPUT, um daraus neuartigen OUTPUT zu generieren. Dies lehrt uns ja bereits die Mathematik mit der Regel: je mehr Elemente, desto mehr Kombinationen sind

möglich, wobei sich die Vielfalt bekanntlich sogar potenziert.

Bezogen auf das Individuum bedeutet dies, dass Menschen mit breitem Erfahrungsschatz grundsätzlich bevorteilt sind gegenüber Zeitgenossen, die ein enges Erfahrungsfeld haben. Wer mehrere Hobbies hat, in verschiedenen Berufsfeldern tätig ist oder war, vielleicht noch ein Doppelstudium abgelegt oder gar in unterschiedlichen Kulturkreisen gelebt hat, kann zwangsläufig auf einen breiteren Fundus zurückgreifen. Solchen Menschen gelingt es offenbar leichter, Distanz zu gewinnen und damit den Weg frei zu machen für neuartige Lösungen. Auch berufstätige Frauen sind durch Doppel- oder Mehrfachbelastung häufig gewohnt, verschiedene Sphären parallel zu leben und zu verknüpfen. Ob er/sie diese Chance nutzt, ist zunächst offen, hier soll primär das Potential zur kreativen Problem-Lösung aufgezeigt werden.

These 7: Die kreativen Fähigkeiten werden in einer konstruktiven Gruppe angeregt und verstärkt

Die soeben als Erfolgsfaktor beschriebene Heterogenität des Wissens und der Erfahrung eines Menschen lässt sich potenzieren, wenn es gelingt – bildhaft gesprochen – mehrere Gehirne zu vernetzen, also das geistige Potenzial mehrerer Personen anzuzapfen. Dieser Gedankengang führt uns hin zur Gruppe oder besser gesagt zum TEAM, weil dieser Begriff stärker abstellt auf das Klima, auf den Geist, der die Menschen ja einen soll; nicht umsonst spricht man von Teamgeist.

Egal ob konstruktive Gruppe oder Team, wichtig ist, dass unter den Akteuren ein Klima des Vertrauens herrscht, damit eine angst-freie Arbeitsatmosphäre eintritt (die – der Vergleich sei erneut gestattet – bei ja Kindern weitgehend vorhanden ist). Diese Abwesenheit von Angst ist erforderlich, weil Querdenken viel Mut braucht, manchmal verdammt viel Mut, und dieser nicht bei jedem Menschen gleichermaßen vorhanden ist. Das von Osborn erfundene Prinzip des absoluten Kritikverbots soll ja dafür sorgen, dass 30 oder 60 Minuten lang ein Schonraum entsteht, der auch den Scheuesten in der Gruppe anregen soll, nicht nur unkonventionell zu denken, sondern seinen meist noch unausgegorenen Gedanken auszusprechen, damit die übrigen Gruppenmitglieder diesen aufgreifen und möglichst noch fort-spinnen können (Regel 3 des Brainstormings).

Die oberste Regel bei der Zusammensetzung der Gruppe lautet daher: fachlich so heterogen wie möglich (vgl, These 6), sozial so homogen wie möglich, um Spannungen in der Gruppe zu vermeiden. Soziales

Gefälle kann nur dann hingenommen werden, wenn die Ranghöheren genügend tolerant sind, um den Nicht-Experten oder Neuling anzuerkennen. Solange aber ein rangniederes Mitglied auch nur einen Hauch von Scheu zeigen würde, in Anwesenheit höherstehender Personen seinen Gedanken freien Lauf zu lassen, wäre das Klima gestört bzw. zerstört. Im Klartext bedeutet dies, dass Chef oder Chefin im Normalfall nicht zu der Gruppe gehören sollten, die gemeinsam ein Problem löst. Wohlgemerkt, wir sprechen hier von der Phase der Ideen-Gewinnung, also der kreativen Phase, die so gerne mit spinnen beschrieben wird. In der anschließenden Ideen-Bewertung und insbes. in der darauf folgenden Phase der Ideen-Umsetzung sieht dies ganz anders aus. Viele Vorgesetzte werden diese Forderung als ungerecht empfinden und ablehnen, zumal diese dem herkömmlichen Ritual widerspricht. Es steht jedem Vorgesetzten natürlich frei, mit Gleichrangigen das gleiche Thema zu bearbeiten, das er seinen Mitarbeitern als Aufgabe gestellt hat. Die Rolle der Führungskraft sollte sich also darauf beschränken, die Gruppe zunächst ideal zu besetzen und dieser dann das zu lösende Problem in einem möglichst kurzen Briefing zu erläutern. Nach Abschluß der Ideen-Suchphase schaltet sich die Führungskraft dann wieder ein und klärt, wer an der Bewertungsphase teilnimmt und wer nicht. So viel zum KLIMA.

Nun zur fachlichen Zusammensetzung, die ja so heterogen sein soll wie möglich, um eine maximale Vielfalt zu bieten und damit das Gegenteil von Einfalt, die oft in reinen Experten-Teams anzutreffen ist. Die Praxis hat uns gelehrt, dass die gegenseitige geistige Befruchtung dann am besten gelingt, wenn 1/3 der Teilnehmer als Aufgabenexperten fungieren, 1/3 als aufgaben-fremde Experten und ein weiteres Drittel als ‚kreative Laien‘ beteiligt sind, denen Arno Dirlwanger den Titel ‚TRIGGER‘ verliehen hat, weil diese Personen aufgrund der Entfernung zum Problem am ehesten in der Lage sind, den Fachleuten neue Horizonte zu öffnen und somit als Trigger (=Auslöser) fungieren. Diese radikale Forderung nach Öffnung des Teilnehmerkreises kommt einem Paradigmenwechsel gleich, der häufig genauso auf Unverständnis stößt wie die Forderung, keine Rangunterschiede innerhalb der Teams zuzulassen. Unternehmensberatungen, Werbeagenturen und Think-Tanks (wie z.B. das bis 1988 legendäre Battelle-Institut e.V. in Frankfurt) bieten aufgrund ihrer flachen Hierarchien ideale Brutstätten für professionelles Spinnen und stellen dies auch gerne unter Beweis.

In der Industrie sind die F&E-Abteilungen Prototypen derartiger Kulturen und die neuerdings zu beobachtenden Innovations-Netzwerke gehen ebenfalls in diese Richtung, die trendy mit DIVERSITY-Management umschrieben wird: Value diversity lautet das Motto und die Natur hat uns ja vorgemacht, welcher Schatz in der BIO-Diversität liegt !!!

These 8: Durch Kreativitäts-Techniken lassen sich Anzahl, Originalität Qualität der Ideen deutlich erhöhen

Dass die methodische Seite erst an dieser Stelle genannt wird, soll dem Leser zeigen, dass die Bedeutung der jeweiligen Technik der Ideen-Suche bzw. –Findung nicht überbewertet werden darf und geringer wiegt als die Rolle, die dem Bewußtsein über die Kreativität und die Bedeutung des kreativitäts-freundlichen Klimas zukommt, die bisher im Vordergrund meiner Ausführungen stand.

Egal, ob es sich um eine Assoziations- oder um eine Konfrontations-technik handelt, ob diese eher intuitiv oder eher logisch-analytisch angelegt ist, alle Techniken fußen auf dem von Osborn Ende der 30er Jahre erfundenen Prinzip, dass die Ideen-Suche strikt zu trennen ist von der Phase der Ideen-Bewertung, was ganz pragmatisch realisiert wird durch das strikte Verbot jeglicher Kritik und sei diese auch ‚nur‘ non-verbal (Regel 1 des Brainstorming). Die Ineffizienz vieler Pseudo-Brainstormings liegt meist darin begründet, dass die gerade aufkeimenden Ideen sofort beurteilt und oft auch vorschnell verworfen werden. Diese beiden Schritte dürfen niemals vermischt werden, was in der Praxis leider viel zu oft geschieht, obwohl es schon tausendfach in zahllosen Büchern und Artikeln richtig erklärt wurde. Im Idealfall erfolgt nicht nur eine zeitliche, sondern auch personelle Trennung dieser beiden Phasen: Die kreativen Köpfe befassen sich mit der Ideen-Suche (gerne auch an einem neutralen Ort), die kritischen Analysten, die Experten von Markt und Technik trennen danach – naheliegenderweise in mehreren Filterstufen – die Spreu vom Weizen, wofür wiederum spezielle Bewertungs-Techniken zur Verfügung stehen.

Wird so verfahren, entstehen in max. einer Stunde (je nach Methode) 50 bis 100 Ideen, nach einem Tag vielleicht schon 200 bis 400 und damit eine Menge, die bisher jeden Anfänger in Staunen versetzt hat. Die Qualität ist letztlich nicht voraussehbar, wohl aber beeinflussbar durch die Beachtung folgender Regeln:

a) Keine Sitzung unter 30 Minuten, weil die originellen Ideen meist erst nach Ende der sog. Abladephase kommen, die häufig 10 Min. braucht. Oft brechen Unerfahrene da schon ab und verbauen sich damit die Chance, in die tieferen Schichten ihres Bewußtseins vorzudringen. Nach 60 Minuten ist eine längere Pause angesagt, die meist auch einen Wechsel der Methode und/oder der Problemstellung bringt.

b) Nicht jede Methode passt zu jeder Gruppe und zu jeder Aufgabenstellung, ein erfahrener Moderator hat hier großen Einfluß auf den Erfolg

Hartnäckig hält sich die These, wonach Naturwissenschaftler/Techniker stärker zu den analytischen Methoden (z.B. Morphologisches Tableau nach Fritz Zwicky oder TRIZ bzw. die Kurzform SIT) neigen, Marketing-/Vertriebsleute hingegen eher zu den intuitiven Methoden greifen wie Reizwortanalyse, TILMAG oder Visuelle Synektik (Anfang der 70er Jahre von Geschka und Schlicksupp bei Battelle entwickelte Methoden)
Probieren Sie also aus, was am besten passt !

c) Die höchste Qualität lassen trainierte Gruppen erwarten, die nach den oben genannten Prinzipien zusammengesetzt, also sozial homogen und fachlich heterogen sind. Hetero ist auch angesagt, was die Geschlechterfrage angeht: Wenn man weiß, dass Frauen anders wahrnehmen und anders denken als Männer, dann kann die Forderung nach Vielfalt nur bedeuten, dass beide Geschlechter in den Suchprozeß einbezogen werden und dies nicht nur zu Alibizwecken.

Die optimale Gruppengröße wird in der Literatur mit 6 bis 8 genannt, wofür es mehrere handfeste Gründe gibt. Ist die einzubindende Gruppe größer, wäre diese aufzuspalten, was bei BRAINWRITING-Methoden sogar ohne zusätzlichen Moderator möglich ist, weil zwei oder gar drei Gruppen à sechs Personen an separaten Tischen nahezu lautlos vor sich hin denken und ihre Pinkarten bzw. 635-Bögen selbst beschriften.