

## **Zukunftsressource Kreativität – aktivieren, abrufen, steigern**

Manuela Pohl, Diplom Soziologin, M.A. Personal- und Organisationsentwicklerin, Trainerin, Beraterin, Coach und Buchautorin

In der heutigen Zeit der raschen Veränderungen und des globalen Wettbewerbs ist Kreativität nicht nur eine notwendige Kernkompetenz, sondern eine entscheidende Zukunftsressource. Gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich suchen wir die Lösung wichtiger Probleme wie Energieversorgung, Klimawandel, Finanzkrise etc. Diese Probleme wirken in die Unternehmen und Institutionen zurück und auch innerhalb der Unternehmen werden Lösungen für drängende Probleme und anspruchsvolle Aufgaben gesucht.

### **Kreativität als Schlüsselfaktor**

Der Einsatz von mehr Kreativität und ihre Effektivität werden in der Zukunft entscheidend davon abhängen, ob sich das Bewusstsein für das Erfordernis kreativerer Problemlösungen erweitert. Wissenschaftler vertreten die These, dass sich die Entwicklung von der Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft weiter bis zur Ideengesellschaft fortsetzen wird.

Um dort hin zu gelangen und zu bestehen, muss das kreative Potenzial von Einzelpersonen und von Teams aktiviert, abgerufen und gesteigert werden – dies um mit der zunehmenden Komplexität der zu lösenden Aufgaben, den vielfältigen Anforderungen und dem stetig wachsenden Wissen adäquat umgehen zu können. Wenn Kreativität auf allen Ebenen von Beruf, Alltag und Gesellschaft akzeptiert und etabliert ist, kann sie „die Leistungsfähigkeit und die Lebensbedingungen von Organisationen, Gesellschaften und Menschen lösungsorientiert, ökologisch und nachhaltig verbessern“ (M.M. Luther, 2005).

### **Notwendigkeit zur Ausbildung**

Wie anders als durch Aus- und Weiterbildung lässt sich dies erreichen? Ausbildung und Qualifizierung sind der Schlüssel, um der Kreativität den geforderten Stellenwert zu verleihen. Wünschenswert wäre, wenn kreative Kompetenz nicht nur in der Fort- und Weiterbildung über Kreativitätstrainings und -workshops vermittelt würde, sondern schon zuvor in Schulfächern und Studiengängen etabliert wäre. Diese Forderung ist nicht neu (vgl. M. Pohl, 2003), aber schwierig durchzusetzen, weil viele Bereiche miteinander im Wettbewerb stehen um Einzug in die Bildungsgänge zu halten. Hilfreich ist, auf ein allgemeines Verständnis über Kreativität hinzuwirken und wo immer es sich anbietet, eine stärkere Verankerung von Kreativitätstechniken in den Curricula sowie die Bereitstellung von geeigneten Ressourcen anzuregen.

Vor allem für Unternehmen wird es zunehmend wichtig, kreative Talente zu identifizieren und zu gewinnen, sowie kreative Kompetenz bei ihren Mitarbeitern aufzubauen. In vielen Stellenausschreibungen wird Kreativität wie selbstverständlich von qualifizierten und

engagierten Mitarbeitern verlangt; von Führungskräften wird erwartet, dass sie die Fähigkeit zur kreativen Aufgaben- und Problemlösung besitzen und vorleben. Die von Mitarbeitern entwickelten nützlichen und neuartigen Produkte, Dienstleistungen und Ideen tragen entscheidend zum Erfolg des Unternehmens und beim Erschließen neuer Märkte bei.

## **Kreative Kompetenz ist Voraussetzung für Innovation**

Viele Unternehmen besitzen keine Strategie, um die Kreativität ihrer Mitarbeiter optimal zu nutzen. Folgende Möglichkeiten könnten u.a. berücksichtigt werden:

- Aufbau einer Innovationskultur, als zentrale strategische Aufgabe
- Qualifikations- und Kompetenzprofile von Mitarbeitergruppen definieren. Diese Profile sollten explizit die Merkmale kreativer Persönlichkeiten (wie z. B. Risikobereitschaft, Experimentierfreude, Neugier, Offenheit) einschließen.
- Um Kompetenzdefizite zu erkennen und auszugleichen, sind die erforderlichen Kompetenzprofile mit den vorhandenen Qualifikationen abzugleichen. Einen besonderen Stellenwert bekommen dann auch die Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Kreativität.
- Kreative Denk- und Arbeitsstrukturen
- Das betriebliche „Verbesserungswesen“ wird über Anreizsysteme eingeschlossen.
- Neues Führungsverständnis: die klassischen Führungsinstrumente von Managern werden mit der Rolle als Inspiratoren erweitert.
- Bei der Auswahl von Mitarbeitern sollte als Einstellungskriterium auf kreative Fähigkeiten bzw. Merkmale geachtet werden.
- Es müssen Personen für den Ideenprozess festgelegt werden z. B. „High-Performer“ oder ausgesuchte Mitarbeiter („Innovation aus der 2. Reihe“) oder die Kombination aus beiden Gruppen.

Wenn die kreative Kompetenz gezielt gefördert wird, stärkt sie die Innovationskraft von Unternehmen. Darüber lässt sich schnell Konsens erzielen.

Es reicht nicht, wenn Unternehmen sehr viel Geld in Innovationszentren stecken, in das Wohlergehen der Mitarbeiter oder die kreative Gestaltung der Räume investieren (vgl. J.U. Meyer). Zudem stehen bei vielen Innovationsvorhaben Trainings zur Förderung der kreativen Kompetenz nicht im Vordergrund bzw. werden nicht als erforderliche Einstiegsmaßnahmen vorgesehen. Die Menschen werden nicht mitgenommen. Für die Mitarbeiter werden eher Trainings zum Erlernen der Kreativitätstechniken ausgesucht als ein gezieltes Training zur Förderung der kreativen Kompetenz. Zudem führt der „bloße“ Einsatz von Kreativitätstechniken - leider noch häufig anzutreffen – immer wieder zu ineffektiven Arbeits- bzw. Lösungsergebnissen (Pohl, 2011).

Erfolgreiches Innovationsmanagement beginnt mit der Einführung einer Innovationskultur, in der als Erstes die kreative Kompetenz der Führungskräfte, Teams und entsprechenden Mitarbeiter entwickelt werden muss. Der Innovationsprozess startet mit einem Kick off Training zur Steigerung der Kreativität und wird anschließend in die Unternehmensstrategie integriert.

## Gegensteuern im digitalen Zeitalter

Dutzende Studien haben nachgewiesen, dass die derzeitige Explosion digitaler Technik nicht nur die Lebens- und Kommunikationsweise, sondern auch unser Denken verändert. Durch die „Reizkakofonie“ des Internets – je mehr Input desto besser – kommt das bewusste, aber auch unbewusste Denken zu kurz, sodass der Geist weder konzentriert noch kreativ denken kann. Der Tiefgang des Denkens, die benötigte Zeit, ein Problem zu lösen, zu reflektieren, es von verschiedenen Perspektiven zu betrachten, bleibt auf der Strecke. Geschwindigkeit und Multitasking-Fähigkeiten stehen im Vordergrund. Es wird vielfach mehr Zeit damit verbracht, Webseiten zu überfliegen als Bücher zu lesen, kurze Mails zu formulieren als anspruchsvolle Sätze, sofort zu „googeln“ als erst einmal ruhig zu überlegen und nachzudenken.

Entscheidungskompetenz und Problemlösefähigkeit werden so eingeschränkt. Die Wahrscheinlichkeit, sich eher auf konventionelle Ideen und Lösungen zu verlassen, statt sie durch eigene Gedanken in Frage zu stellen, ist damit sehr hoch (Nicholas Carr, 2011).

Standardisierte digitale Medientechniken tragen dazu bei, den Menschen berechenbarer zu machen. Bestes Beispiel sind die Empfehlungstechniken der Internetverkäufer. Wer etwas bestellt, erhält im Nachgang Empfehlungen für weitere Produkte, die zu den eigenen Vorlieben passen. Die Algorithmen, die diese Empfehlungen berechnen, orientieren sich an den vergangenen Bestellungen bzw. vorherigem Verhalten. Der Mensch, das berechenbare Gewohnheitstier, erhält, was er bereits kennt, mag und haben möchte. Stereotypen und Vorurteile werden dadurch bestärkt – der Zufall bleibt auf der Strecke. Dieser „gefährlichen“ Tendenz – und sie ist umso gefährlicher, je stärker auch unsere Informations- und Wissensmedien in diesem Zyklus mitschwimmen - kann u. a. mit Kreativität entgegengewirkt werden. Wir brauchen Überraschungen, Unsicherheiten, Perspektivenwechsel, alles Elemente des kreativen Denkens, damit wir uns weiterentwickeln.

„Eine durch Algorithmen berechnete Welt ist nicht nur öde und langweilig. Sie ist auch der unsoziale Entwurf einer perfekt individualisierten Vermarktungsgesellschaft“ (Miriam Meckel, 2011).

Damit es klar ist: Computer und Internet sind tolle Entdeckungen. Doch zeigen Forschungen über die tatsächlichen Auswirkungen der Internetnutzung auf das Denken durchaus beunruhigende Tendenzen. Genau hier sind die Ansätze des kreativen Denkens gefragt: Nicht mit der „Masse“ schwimmen, machen, was alle machen, sondern durch zusätzliche Akzente wie das kreative Denken, das digitale Zeitalter bereichern. Eine Ergänzung, die notwendige Problemlösungen und wirkliche Innovation schafft und die für unsere Zukunft unabdingbar ist.

## **Kreative Kompetenz braucht Training!**

Stellen Sie sich vor, jemand wünscht sich ein Handy, das rasieren oder epilieren kann. Verrückt? Vor zwanzig Jahren hätte keiner gedacht, Bilder oder Videos mit dem Handy machen zu können. Demnächst wird das Handy sogar als Beamer für Präsentationen eingesetzt. Heute ist bekannt, dass alle großen Erfindungen und Entdeckungen durch Imagination, Intuition, Spontaneität, Chaos, das Infragestellen von Axiomen und die Kombination von kreativem Denken sowie logischer Kontrolle erreicht worden sind.

Stellen Sie sich vor, Sie bekommen spontan Besuch von Freunden. Alle wollen etwas essen und es sind nur noch Reste vorhanden. Daraus zaubern Sie ein köstliches Menu. Nicht verrückt – aber kreativ, denn Alltagskreativität findet meistens unbewusst statt.

Das Generieren von Ideen und das Finden von Aufgaben- und Problemlösungen im beruflichen aber auch privaten Umfeld unterliegen den gleichen Kriterien wie bei großen Erfindungen. Es muss die Möglichkeit zugelassen werden, frei und ungewöhnlich zu denken – sei es noch so aberwitzig oder verrückt. Kreatives Denken setzt sich keine Grenzen.

### **Kreativität kann und muss trainiert werden!**

Ein entsprechendes Training wird das Wissen über Kreativität erweitern, die Wahrnehmung der eigenen Kreativität verändern und anleiten, das eigne Verhalten zu überdenken. Ziel des Trainings ist es, die Teilnehmenden darin zu unterstützen, mehr Kreativität zu entwickeln und sie privat oder im Arbeitsleben einzusetzen.

Das Training beruht zum einen auf der Förderung von Kreativität durch die Veränderung der gewohnten Denkhaltung und der bewussten Nutzung verschiedener Denkprinzipien (Assoziation, Analogie etc.) und zum anderen auf der Vermittlung von Techniken als Hilfsmittel, um kreatives Verhalten zu unterstützen.

Auch die Auseinandersetzung mit den Themen, Mythen und Irrtümern der Kreativität, den kreativitätsfördernden und -hemmenden Bedingungen, dem kreativen Menschen sowie das Wissen über den Kreativitätsprozess ermöglichen Erkenntnisse und damit eine Veränderung hin zum kreativen Denken. Entsprechende Übungen unterstützen diesen Lernprozess (Pohl, 2012).

### **Wie denken Sie?**

Sie denken, Sie sind nicht kreativ? Gibt es nicht! Alle Menschen sind kreativ.

Sie denken, Sie sind ein bisschen oder so mittel-kreativ? Erhöhen Sie Ihre kreative Kompetenz, denn jede Kompetenz ist trainierbar!

Sie denken, Sie sind bereits sehr kreativ? Erhalten und vertiefen Sie Ihre Kompetenz!

Was sehen Sie auf dem Bild unten?

# FLOP

Sie sehen das Wort „Flop“? Schauen sie nochmals genau hin, können Sie noch etwas Anderes sehen? Nein?

Sobald wir das Wort „Flop“ entziffert haben, schließen wir, trotz der komischen Form der Buchstaben, alle anderen Möglichkeiten aus. Legen wir jedoch den Fokus auf das „O“ in Flop, können wir ein weißes „I“ und sofort das Wort „Flip“ erkennen. Wir wundern uns, Flip nicht gleich gelesen zu haben (M. Michalko, 2006).

Perspektivenwechsel ist ein Instrument des kreativen Denkens. Es bietet die Möglichkeit, Dinge zu sehen, die Sie vorher nicht gesehen haben und erhöht somit Ihre Lösungs- und Ideenvielfalt. Diese Technik und viele andere sowie praktische Übungen und Arbeitshilfen zur kreativen Kompetenz sind Bestandteile eines entsprechend konzipierten Kreativitätstrainings.

Das Wissen über das Phänomen Kreativität wird das eigene Denken reflektieren, es weckt schöpferische Möglichkeiten und bereichert das persönliche Leben.

Kreative Kompetenz und die zielgerichtete Anwendung von Kreativitäts- und Entscheidungstechniken helfen, besser in Veränderungsprozessen bestehen zu können.

## Literaturverzeichnis

Carr, Nicholas: Wer bin ich, wenn ich online bin ... und was macht mein Gehirn solange – Wie das Internet unser Denken verändert, Karl-Blessing-Verlag, München, 2010

Luther, M.M.: creapedia.com, 2005

Meyer, Jens-Uwe: Corporate Creativity, Online-Script

Michalko, Michael: Thinkertoys, Ten Speed Press, New York, 2006

Miriam Meckel: Next – Erinnerungen an eine Zukunft ohne uns, 2011

Pohl, Manuela: Kreativitätstrainings und Kreative Kompetenz, Train-the-Trainer Reihe, Cornelsen Verlag, Berlin, 2011

Pohl, Manuela: Kreative Kompetenz, Selbstlernbuch, Cornelsen Verlag, Berlin, 2012

Pohl, Manuela: Kreativitätstraining – Ein Trainingsseminar zur Steigerung des beruflichen Handlungs- und Leistungspotentials der Mitarbeiter (Masterarbeit/Personalentwicklung) Kaiserslautern, 2003