

brandeins

Wirtschaftsmagazin

Komm, spielen!



08
 4 195069 807601

Die Geburtshelfer

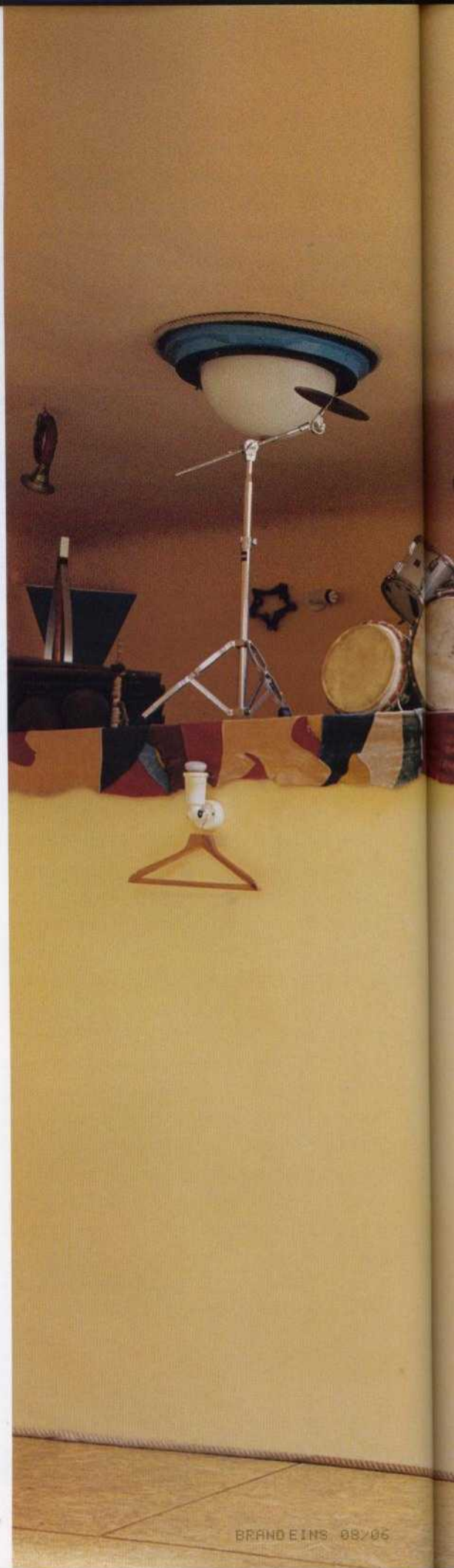
Kreativ-Seminare!
Innovations-Workshops!

Alles klar!

Alles klar?

Text: Mathias Irle

Foto: Michael Hudler, Marvin Zilm (S. 70)





• Draußen brennt die Sonne auf das Heidi-Land der Ostschweiz, drinnen im abgedunkelten Konferenzsaal eines großen Schweizer Chemieunternehmens wirft der Kreativtrainer des Züricher „Denkwerks“ Jiri Scherer die Spielregeln für das gleich beginnende „Brainwriting“ an die Leinwand. Vor ihm: 35 Männer, teils in Anzügen, teils in T-Shirts. Die Hälfte von ihnen sind Angestellte des Unternehmens, dessen Namen an dieser Stelle nicht genannt werden darf, der Rest setzt sich zusammen aus Kunden und Studenten eines naturwissenschaftlichen Studiengangs einer nahe gelegenen Universität. Ihre Aufgabe an diesem Tag: für einen speziellen Polyamid-Kunststoff, dessen Umsätze seit langem stagnieren, neue Anwendungsfelder zu finden. Also kreativ zu sein.

Am Vormittag hat Scherer erklärt, was er darunter versteht: „Kreativität ist der Input, Innovation der Output.“ Er hat versucht, seinen Zuhörern die Angst vor dem großen Wort „Innovation“ zu nehmen. Es ginge heute darum, „Innovationen“ in Form von Verbesserungen bereits bestehender Produkte zu finden. Und er hat ein Miniaturmodell eines Einkaufswagens in die Luft gehalten. Fünf Minuten sollte sich jeder Gedanken machen, wie man den besser gestalten könnte. Einige der Vorschläge waren: Einkaufszettelhalter, Höhenverstellbarkeit, Ankopplungsmöglichkeit an das Kassensförderband. Als Scherer den Männern zeigte, was eine amerikanische Design-Agentur nach fünf Tagen zu Stande gebracht hatte, sah man in ihren Gesichtern, was sie dachten: „Das hätten wir besser hibekommen.“

Anschließend gab es eine Führung durch die Kunststoffproduktion und den Vortrag eines Angestellten des Chemiewerks, der sich seit mehr als 40 Jahren mit Kunststoff beschäftigt. Er hat den

Teilnehmern nochmal die Eigenschaften des Materials („Schwimmt in Salzwasser – vielleicht bringt Sie das auf Ideen!“) und die bereits bestehenden Anwendungsgebiete verdeutlicht.

Jetzt steht auf der Leinwand: „Suche viele Ideen!“ – „Unterstütze wilde Ideen!“ – „Urteile später!“ 35 Männer erheben sich, finden sich in sechs vorher festgelegten Gruppen zusammen und nehmen an großen Tischen Platz, in deren Mitte sich Scheren, Stifte, Klebstoff und Bonbons befinden. Auf „Ideenkarten“, auf denen jeweils sechs Ideen Platz haben, sollen sie Anwendungsvorschläge zu vier vorgegebenen Themengebieten wie Sport, Medizintechnik oder Gartenbau notieren und dann die Karten weiterreichen. So soll sich jeder durch die Vorschläge der anderen inspirieren lassen. Manche machen noch Witze, andere haben schon einen Stift in der Hand. Scherer sagt: „Pro Themengebiet sollten Sie in den nächsten vier Stunden zirka 70 Vorschläge finden, pro Tisch insgesamt rund 250 Ideen. Ich achte auf das Zeitmanagement!“

Dann geht es los. Kreativität mit der Stoppuhr.

Fast jedes Unternehmen wünscht sich heute nichts so sehr wie Innovationen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dies ist ein unübersichtlicher Markt, dessen Volumen niemand seriös zu schätzen vermag, auf dem sich aber seit Anfang der siebziger Jahre immer mehr Anbieter tummeln, die Kreativität und Innovationen durch Workshops und Seminare versprechen. Sie werden von kleinen Mittelständlern oder Architekturbüros bis hin zu Großkonzernen gebucht – und das mit stark steigender Tendenz, glaubt man den Angaben der einzelnen Anbieter.

Doch geht das überhaupt: Kreativ-Sein zu lernen und zu lehren? Ist von der Geschäftsleitung per Seminar verordnete Innovation nicht ein Widerspruch in sich: das spielerisch-unschuldige Entdecken auf der einen Seite, der Ergebnisdruk auf der anderen? Und ist die steigende Nachfrage nach Seminaren und Workshops nicht eher ein Ausdruck für die aktuelle Verzweiflung in den Unternehmen?

Jörg Mehlhorn ist Marketingprofessor an der Fachhochschule Mainz und Vorsitzender der 1998 als Verein gegründeten Gesellschaft für Kreativität, die durch Forschung, Veröffentlichungen und Weiterbildung die Entfaltung kreativer Fähigkeiten in der Gesellschaft unterstützen will. Er unterscheidet zwei Arten von Kreativität: die expressive, die spielerisch und impulsiv ist und die auf inneren Triebkräften basiert – man könne sie zum Beispiel bei Kindern finden. Und die operationale Kreativität, die einen konkreten Zweck verfolgt, etwa beim Problemlösen in der Wirtschaft. Vor allem um Letztere geht es meist, wenn man in Unternehmen nach einem Kreativitätstrainer ruft. Verbessern kann man die operationale Kreativität, so Mehlhorn, wenn man erwachsene Menschen so weit es geht wieder in die „Sandkastensituation“ zurückführt. Ihnen eine angstfreie und vertrauensvolle Umgebung bietet, in der sie frei assoziieren und sich neugierig, spontan und ohne Hemmungen in die Aufgabe versenken können. Denn



Kreativität mit der Stoppuhr: der Trainer Jiri Scherer

Kreativ zu sein bedeute altbekannte Wege zu verlassen, von der Norm abzuweichen – was Mut erfordere.

Laut der These Nummer acht der Gesellschaft für Kreativität steigert der Einsatz einiger der rund 150 bekannten Kreativitätstechniken „die Anzahl, Originalität und Qualität der Ideen deutlich“. Oberste Regel laut Mehlhorn: „Die Phase der Ideenfindung ist von der Phase des Bewertens zu trennen.“

„Was ist mit Dämmschaum, macht das Sinn?“ Zweieinhalb Stunden Brainwriting sind mittlerweile in der Schweiz vergangen. Jede der sechs Gruppen hat rund 150 Ideen produziert und an eine Pinnwand geklebt, unterteilt nach neuen und schon bekannten Anwendungsmöglichkeiten für den Kunststoff. Erste Ermüdungserscheinungen: Einige – vor allem Teilnehmer, die niemanden kennen – gähnen immer mal wieder, andere halten kleine Schwätzchen mit ihren Nachbarn. Manche, vor allem die Mitarbeiter des Chemiewerks, unterhalten sich angeregt über die Eigenschaften des Kunststoffs und schwelgen in Erinnerungen, was man früher alles mit dem Material schon versucht hat.

Auch Kreativität hat ihre Ordnung: Auf die Inkubations- folgt die Illuminationsphase

An einer Stelle pro Tisch stauen sich die Ideenkarten, weil mindestens einer langsamer Geistesblitze produziert als seine Nachbarn. Scherer verteilt erst Glühbirnen aus knautschigem Kunststoff („Damit Ihnen ein Licht aufgeht!“), dann Baseball-Kappen, auf denen der Name des Kunststoffs und des Unternehmens steht – „Denkkappen, so eine hat Daniel Düsentrub auch!“

„Einige Teilnehmer sind in solchen Seminaren immer peinlich berührt“, sagt Rainer Matthias Holm-Hadulla, Professor für Psychotherapeutische Medizin an der Rubrecht-Karls-Universität Heidelberg, Psychotherapeut, Coach und Verfasser zahlreicher wissenschaftlicher Bücher zum Thema Kreativität.

Hat es denn überhaupt Sinn, kreative Ideen in Gruppen zu produzieren? Laden Gruppen nicht dazu ein, sich in ihnen zu verstecken? Wäre es nicht besser, man gibt jedem Mitarbeiter die Aufgabe, in vier Stunden 50 Ideen zu entwickeln, die er anschließend seinem Vorgesetzten vorlegen muss?

Holm-Hadulla holt für seine Antwort etwas weiter aus. Er unterscheidet fünf Phasen des kreativen Prozesses. Erstens die Vorbereitungsphase, in der sich Menschen das Wissen über das jeweilige Sachgebiet, für das es einer Lösung bedarf, aneignen müssen. Zweitens die Inkubationsphase, in der das Gehirn unbewusst an dem Problem arbeitet – Untersuchungen belegen, dass die Gedächtnisleistung eines Menschen dann am größten ist, wenn er sich in einem entspannten Zustand befindet, etwa bei eher monotonen Tätigkeiten wie Bügeln. Die dritte Phase ist die der Illumination, der Moment, in dem die kreative Idee ins Bewusstsein kommt. Die vierte Phase ist die produktive Realisierung. In dieser Phase spielen vor allem Persönlichkeitseigenschaften wie

die Durchsetzungsfähigkeit des Einzelnen eine große Rolle. Die fünfte Phase ist die Verifikation, der Moment, in dem überprüft wird, ob die Idee auch hält, was sie verspricht.

„In der Inkubationsphase bleibt ein Mensch am besten allein“, sagt Holm-Hadulla, „die Vorbereitungsphase sollte dagegen in einer Gruppe stattfinden.“ Zudem spielten auch beim Thema Kreativität sozialpsychologische Faktoren eine Rolle: „In den sieb-



Urgestein der Kreativszene: Christo Quiske

ziger Jahren waren Gruppen angesagt, in den Neunzigern hielt man Individualarbeit für das Nonplusultra. Heute befindet man sich dazwischen.“

Wo befindet man sich in der Schweiz? Noch in der Vorbereitungsphase, in der der Inkubator mit Wissen, Anregungen von Kollegen und ersten Gedanken angeheizt wird, damit in den kommenden Tagen und Wochen irgendwann die entscheidenden Ideen für die Polyamid-Innovationen kommen? Oder ist man schon in der Phase der Illumination?

Scherer stellt jetzt eine zweite Kreativtechnik vor, die „Semantische Intuition“. In Dreiergruppen sollen die Teilnehmer sich zwei Zahlen zwischen 1 und 100 überlegen, anschließend legt Scherer ihnen eine Liste vor. Für jede Zahl ein reales Wort, beide Zahlen zusammengesetzt ergeben eine neue Wortkreation, etwa „Optimierungsgewicht“ oder „Pressmaximierung“.

„Inwieweit könnte dieses Wort etwas mit einem neuen Anwendungsgebiet für Polyamid zu tun haben?“, fragt der Kreativtrainer. „Für jedes Ihrer vier Themengebiete haben Sie fünf Minuten!“ Noch einmal scheinen die 35 Männer aufzuwachen. Plötzlich wird mehr gelacht an den Tischen. Und waren bisher ▶

die gefundenen Anwendungsgebiete sehr realistisch, fangen die Teilnehmer nun an zu fantasieren.

Generell unterscheidet man zwischen Kreativ-Seminaren und -Workshops. In Seminaren werden die gängigsten Techniken – oft im Laufe eines Tages – vermittelt. In den Workshops geht es hingegen um das Finden einer Lösung für ein mehr oder weniger gut definiertes Problem. Der Kreativtrainer wirkt hier als eine Art Moderator. Die Seminare finden je nach Problem häufiger statt.

Nikolaus Geretshauer, 63, war in seinem Leben bereits Redakteur beim »Stern«, Chefredakteur verschiedener Magazine, dann stellvertretender Programmplaner bei RTL und Manager bei Sat 1, heute arbeitet er als selbstständiger Kreativtrainer beim Institut für Angewandte Kreativität (IAK) in Köln. Das besteht bereits seit 1970, unterhält Zweigstellen in der Schweiz, Österreich, Italien, Frankreich und den USA und gehört mit insgesamt rund 25 Trainern zu den größten Anbietern in Deutschland. Zu Geretshauers Kunden gehören unter anderem: Audi, Bayer, Dr. Oetker, die Deutsche Bank, Tchibo und der Otto Versand. Der 63-Jährige sieht seine Hauptaufgabe darin, einen Raum so zu gestalten, dass die Teilnehmer angstfrei Ideen äußern, und darin, Kompetenz- und Konkurrenzstreitigkeiten zu moderieren.

Am liebsten jedoch bezeichnet er sich als „Geburtshelfer“. Ob die Leute mit Ideen schwanger sind oder nicht, könne er nicht

wissen. Er könnte aber „bei der Geburt helfen“, „sehen, wenn sich etwas zeigt“ und „im richtigen Moment zupacken“. Wie er das macht? Mit diversen Techniken, etwa dem Anfertigen von Collagen. Vor allem aber, indem er durch ungewöhnliche Maßnahmen „die Wehen provoziert“. So ließ er die Mitarbeiter, die über eine neue Positionierung des Geschirrspülmittels Pril nachdenken sollten, erst einmal im Tagungshotel den Abwasch machen. Als man in einer anderen Firma kreative Ideen für Kinderwäsche erfinden wollte, ging Geretshauer mit den zum Teil kinderlosen Teilnehmern des Kreativ-Workshops einen Vormittag lang mit Kameras in einen Kindergarten. Und die Marketingabteilung eines Reinigungsherstellers testete ihr Produkt vor dem Ideensammeln an den Toiletten des Unternehmens.

Bei Gruppengrößen von in der Regel nicht mehr als 15 Personen liegt der Tagessatz beim IAK bei rund 2100 Euro, mit Vor- und Nachbereitung sollte man zwei Tage für einen normalen Workshop einkalkulieren. Dazu kommen die Freistellung der Mitarbeiter, Miete für Seminarräume, eventuell Hotel- und Verpflegungskosten. Ein Kreativ-Workshop kostet ein Unternehmen so schnell 20 000 bis 30 000 Euro. Dafür verspricht man beim IAK vier evolutionäre und vier revolutionäre Ideen. Ob sich das lohnt, ist schwer zu berechnen. Grund genug für Firmen, die Kosten so weit es geht zu drücken.

TOTAL SELTEN



RANGE ROVER SPORT MIT STORMER PACK Diese Limited Edition ist nicht nur selten, sondern total selten zu sehen: genau 250-mal. Steigen Sie ein, schnallen Sie sich an, drehen Sie den Zündschlüssel, und erfahren Sie die Einzigartigkeit dieses Fahrzeugs. Sie werden begeistert sein von der Performance und vom extrem sportlichen Styling. Genießen Sie diesen

Horst Geschka, Professor an der Technischen Universität Darmstadt, ehemaliger Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität und Inhaber der Unternehmensberatung Geschka & Partner, kennt den Markt seit gut 30 Jahren. Früher hätten die Firmen locker drei Tage bewilligt, wenn Geschka dies für nötig hielt. Heute zahlen sie oft nur anderthalb Tage. Auch die Teilnehmer seien nicht mehr so offen wie früher, sondern eher an messbaren Ergebnissen interessiert. So habe er früher häufig Analogie-Rollenspiele gemacht. Seminarteilnehmer mussten beispielsweise die Frage beantworten: „Wie fühle ich mich als Stück Seife?“ In den Siebzigern hätten die Leute das faszinierend gefunden. Heute sagen sie: „Was ist denn das für ein Quatsch?“

Dass bei Workshops kreative Persönlichkeiten herauskommen, bezweifelt auch der IAK-Trainer Geretschauser: „Nach drei Wochen sind die Effekte des Seminars verschwunden, wenn sich generell an den Organisationsstrukturen nichts ändert. Denn dann brüllt der Chef wieder rum und hat immer Recht.“

Rund 1500 Ideen für neue Anwendungsfelder des Polyamid-Kunststoffs hängen in der Schweiz nun an den Stellwänden. Die Phase der Ideenfindung ist abgeschlossen, „Dot-mocracy“ steht zum Abschluss auf der Agenda.

Alle 35 Männer bekommen von Scherer zwölf rote Klebepunkte, die sie an die Ideen ihrer eigenen Gruppe verteilen dürfen,

pro Themengebiet drei. Erhält eine Idee drei und mehr Punkte, gilt sie als top, bei ein bis zwei Punkten als okay, bei null Punkten als out. 15 Minuten verteilen die Männer ihre Punkte an Ideen wie Schiffsschraube, Dachziegel oder Gusskleiderschrank, sie sagen: „Komm, wir gehen mal bei den anderen reins“, dann ordnen sie ihre Ideen gemäß der Kategorien.

Von den 1500 sind nun noch rund 100 Top- oder Okay-Ideen übrig. „Kreativität ist zu 10 Prozent Inspiration und zu 90 Prozent Transpiration“, hat Scherer zum Abschluss per Beamer an die Wand geworfen. Er dankt kurz der Gruppe und sagt, er sei sehr zufrieden mit den Ergebnissen. Ein Manager des Chemieunternehmens schließt sich ihm an. Dann geht es raus zum Gruppenfoto, alle ziehen auf Wunsch des Managers ihre Denkkappe auf, die Glühbirne halten sie hoch in die Luft. Im Foyer stehen kühle Getränke und Knabbereien bereit.

Ein Moment, den Christo Quiske nur zu gut kennt. Häufig hat er, ein Urgestein der deutschen Kreativszene und Mitbegründer des IAK, schon erlebt, dass bei einem Workshop jede Menge guter Ideen produziert wurden, die keine Konsequenzen für den Unternehmensalltag hatten. Der heute 66-Jährige fing an, nach den Gründen zu suchen. Seine Erkenntnis: Gute Ideen versanden in den Firmen, weil man immer noch etwas in sie investieren muss – Zeit, Image oder Geld. „Die eigentliche Inno- ▶

EXTREM

SPORTLICH



Range Rover Sport und erleben Sie live, wie sich Ihr Pulsschlag äußerst angenehm beschleunigt. Den Land Rover Händler für eine Testfahrt in Ihrer Nähe und weitere Infos finden Sie unter www.landrover.de. Den Range Rover Sport bekommen Sie ab 49.350,- €* und mit **3 JAHREN GARANTIE** bis max. 100.000 km.



GO BEYOND



Hier wird gelernt, die Welt mit anderen Augen zu sehen: die Grube Louise

vations-Blockade in Unternehmen ist die Angst der Mitarbeiter, die Verantwortung für eine Idee zu übernehmen, auch auf die Gefahr hin, mit ihr zu scheitern. Nur wenige Menschen können es sich leisten, in einem Unternehmen zu versagen.“

Quiskes Konsequenz: Er entwickelte so genannte Teta-Kreativ-Seminare, die sich nur an die wenden, die für die Atmosphäre in der Firma verantwortlich sind: die Führungskräfte. Die Ziele des Seminars: einerseits wieder Leidenschaft wecken – „Im hohen Management sind heute immer mehr Menschen zutiefst resigniert, aufgerieben zwischen der hohen Verantwortung und dem gleichzeitigen enormen Druck durch Ergebnisvorgaben, eine denkbar schlechte Voraussetzung für Kreativität.“ Zum anderen soll das größte Hindernis für Innovation beseitigt werden, die Idee von Führungskräften: „Ich habe immer Recht.“

Quiske lädt Manager vier Tage lang in den Tagungsort des IAK, die Grube Louise im Westerwald ein, um dort über ihre Sicht auf ihre kleine Welt intensiv nachzudenken. Die Irritation beginnt, wenn die Topmanager vorfahren, einen Zirkuswagen auf dem Gelände sehen und der behinderte Angestellte ihnen sagt, er wisse nicht, wo das Seminar stattfindet. Viele würden schon dann am liebsten wieder umdrehen.

Während des Seminars stellt Quiske Regeln auf. Eine lautet: Immer wenn man den Seminarraum betritt – dies geschieht inklusive Toilettenpausen rund 15-mal am Tag – müssen sich alle kurz vor einer Glasscheibe im Raum verbeugen. Ein Experiment, Quiske verspricht am Ende der vier Tage die Auflösung. Täglich fragt er, wie sich die einzelnen Teilnehmer mit dieser Regel fühlen. Einige finden die Übung totalen Schwachsinn. Andere sagen, es

wäre für sie ein angenehmes Ritual wie beim Judo. Manche stellen sich vor, sie verbeugen sich vor der Natur. Wieder andere sagen sich: „Ich verbeuge mich wegen einer Vereinbarung, das kostet mich eine Sekunde, da denke ich nicht drüber nach.“ Einige regen sich vor allem über die anderen Teilnehmer auf, die den „Scheiß“ auch noch gut finden. Manche brechen sogar das Seminar ab. Und mancher kommt zu Quiske und wirft ihm manipulative Techniken vor.

Quiske sagt dann: „Wieso? Niemand hat Sie zum Verbeugen gezwungen! Sie hätten es nicht mitmachen müssen. Oder von mir eine Neuverhandlung der Regeln fordern können.“ Fakt ist: Jeder geht mit der Situation anders um. Die Erkenntnis daraus: Die eigene Wirklichkeit ist nur konstruiert – dies gilt auch für einen als langweilig empfundenen Job. Vier Tage lang gibt es ähnliche Übungen und am Ende einen roten Faden, der signalisieren soll, dass man sich immer nur selbst begrenzt.

Ein sehr anstrengender Kreativ-Workshop produziert 1500 Ideen. Zwei davon sind gut

Wenn es gut läuft, haben die Führungskräfte in den Tagen Demut vor den Sichtweisen anderer Menschen gelernt, eine neue Leichtigkeit und Gelassenheit, Offenheit, Neugierde. Ihre Abteilungen werden zu angstfreieren Zonen und bieten damit besten Nährboden für dauerhaft kreative Mitarbeiter. „Wahre Innovationen finden dort statt, wo man den Menschen Spielraum lässt“, sagt der Psychotherapeut Holm-Hadulla, der sich auf Führungs-Coachings zur Steigerung der Kreativität spezialisiert hat. Und empfiehlt zum Einstieg, einfach mal während der Arbeitszeit für fünf Minuten aus dem Fenster zu schauen und zu überlegen, was man eigentlich gerade macht.

Während die Teilnehmer des Kreativ-Workshops bereits an kühlen Getränken nippen, geht ein Angestellter der Firma, die sich seit mehr als 40 Jahren mit dem Polyamid-Kunststoff befasst, noch einmal an den Pinnwänden mit den 1500 Ideen vorbei. Er habe in seinem Leben schon viele Brainstormings miterlebt, eigentlich sei nie etwas dabei herausgekommen, sagt er. Dieses Mal ist er jedoch optimistischer: Zum einen stünde diesmal das Topmanagement hinter der Maßnahme und würde alle Vorschläge noch einmal in den kommenden Tagen sichten. Zum anderen hat er eine oder zwei gute Ideen entdeckt. Aus 1500!

Bleibt zu hoffen, dass der Workshop die Mitarbeiter zum Nachdenken angeregt hat und sie jetzt in die Phase der Inkubation eintreten. Viele Trainer empfehlen, die Mitarbeiter in den Wochen nach einem Workshop immer wieder um Vorschläge zu bitten.

Und es bleibt zu hoffen, dass sich jemand findet, der den Mut hat und Unterstützung dabei erfährt, sich einer neuen Idee anzunehmen, auch wenn er mit ihr scheitern kann. Denn, so Geretschauer: „Ein Kind zur Welt bringen ist schwer. Viel schwerer aber ist, es zur Lebenstüchtigkeit zu erziehen!“ ■