

Kreativitätsförderung in Unternehmen

Dr. Helmut Schlicksupp im Gespräch mit www.zum-thema.com

"Eine Kreativitätsförderung, die bei der individuellen Denkfähigkeit ansetzt, ist noch selten"

Abstract:

- 1.) Die meisten Unternehmen versuchen, die Kreativität ihrer Mitarbeiter durch bestmögliche Arbeitsbedingungen zu fördern. In den schöpferischen Prozeß auf der kognitiven Ebene wird hingegen nicht eingedrungen.
- 2.) Dementsprechend werden die meisten Leistungen in Betrieben nach wie vor von Einzelpersonen erbracht. Im Team potenzieren sich die Leistungen natürlich. Umgekehrt bedeutet das aber auch, daß in Gruppensituationen Freiräume wichtig sind.
- 3.) Kreativ-Techniken können bei der Schaffung eines förderlichen Innovationsklimas behilflich sein.
- 4.) In der SIL-Methode werden beispielsweise Einzel- und Teamarbeit miteinander verknüpft. Individuelle Lösungen werden erarbeitet und dann im Team auf Stärken und Schwächen untersucht.
- 5.) Erfolge sollten jedoch nicht zu stark mit Methoden in Verbindung gebracht werden. Es hängt vor allem davon ab, wie man die produzierten Ideen nutzt.

zum Thema: Herr Dr. Schlicksupp, Sie befassen sich seit Jahrzehnten mit der Frage, wie sich Kreativität in Unternehmen fördern läßt. In der anbrechenden Wissensgesellschaft hat diese Frage nun wohl eine gewisse Dringlichkeit und Aktualität bekommen, die sie vor zwanzig Jahren in dieser Form noch nicht hatte: Immer häufiger versuchen Unternehmen Arbeitsbedingungen zu schaffen, die sich kreativitätsfördernd auswirken - so behaupten die Unternehmer zumindest. Wie sieht denn nun die Realität in den Unternehmen aus: Wird Kreativität überhaupt schon als ein Phänomen gesehen, das man wenigstens ansatzweise formalisieren kann und für das es dementsprechend technische Lösungen oder zumindest technische Hilfsmittel gibt? Oder regiert noch immer die alte Vorstellung, daß Kreativität irgendwie in einem genialen Schöpfungsakt aus dem Nichts kommt

Helmut Schlicksupp: Ich fürchte, es gibt keine Antwort, die für alle Situationen richtig ist, da verschiedene Einstellungen, Haltungen, Bedingungen und Sichtweisen in den Unternehmen nebeneinander existieren. Kreativität kann in den einzelnen Unternehmenskulturen recht unterschiedliche Stellenwerte einnehmen und wird dementsprechend verschieden gehandhabt und gefördert. Wenn wir in die Vergangenheit zurückschauen und einzelne Branchen betrachten, dann waren Unternehmen, die Konsumgüter produzieren und wegen der relativ hohen Innovationsrate sich unter einem größeren Druck zu Neuerungen befanden, für das Phänomen Kreativität, für die Förderung systematischer Ideenfindung aufgeschlossener als andere, wie etwa Energieversorger, Versicherungen oder Banken. In solchen Unternehmen herrschte eher die Auffassung vor, daß die vorhandenen Lösungen auch erfolgreich in die Zukunft tragen würden. Inzwischen

hat sich das sicherlich geändert, vor allem unter dem Druck der neuen Kommunikationstechnologien. Was sich gegenwärtig alleine im Bereich der Internet-Nutzung abspielt, das ist schon atemberaubend.

Im Hinblick auf Kreativitätsförderung muß man sich auch klar darüber sein, daß hierauf so viele verschiedene Faktoren einwirken, daß wir uns tagelang darüber unterhalten könnten.

Um eine gewisse Vorstellung darüber zu erhalten: Stellen Sie sich gedanklich eine Matrix vor, in deren linker Spalte jene drei grundsätzlichen Anforderungen stehen, die erfüllt sein müssen, wenn man eine Tätigkeit erfolgreich absolvieren will: Man muß es WOLLEN, man muß es DÜRFEN und man muß es KÖNNEN. In die Kopfzeile schreiben wir jene zwei Bereiche, aus welchen Einflußfaktoren wirken. Es ist dies die Person selbst und zum anderen die Umgebung, das "Von-außen". Die inneren, in der Person selbst liegenden, sowie die äußeren Einflußfaktoren können nun wiederum zweierlei Wirkrichtungen haben: Sie können einen Prozeß entweder behindern oder fördern. Damit haben wir eine Matrix von zwölf Feldern, und jedes dieser Felder beinhaltet eine enorme Komplexität. Bezüglich Kreativitätsförderung operieren die meisten Unternehmen im Feld "Das Können wird durch äußere Faktoren unterstützt". Andere Felder, wie zum Beispiel "Das Wollen wird durch innere Faktoren blockiert" oder "Das Können wird durch innere Faktoren unterstützt" werden vergleichsweise vernachlässigt. Maßnahmen zur persönlichen Kreativitätsentwicklung sind übrigens schwerpunktmäßig in diesem zuletzt genannten Feld anzusiedeln.

zum Thema: Was heißt das nun für die unternehmerische Praxis?

Helmut Schlicksupp: Die meisten Unternehmen versuchen, die kreativen Potentiale ihrer Mitarbeiter dadurch zur Entfaltung kommen zu lassen, daß sie ihnen bestmögliche Arbeitsbedingungen und Vorrichtungen zur Verfügung stellen. Auf der Ebene der Hardware-Tools, prozeßerleichternder Software und der Gestaltung des Umfeldes wird eine Menge getan. Aber man dringt in schöpferische Prozesse auf der kognitiven Ebene nicht ein. Wahrscheinlich wegen der noch weitgehend verbreiteten Einstellung, daß man die Kreativität eines Menschen nicht signifikant entwickeln könnte. Wobei viele Menschen zusätzlich eine innere Barriere gegen die Einschätzung aufbauen, ihre aktuelle kreative Leistungsfähigkeit sei steigerungsbedürftig. Die Aufforderung, ein besserer Denker zu werden, kratzt viele Menschen doch recht am Selbstwertgefühl. Während man sehr bereitwillig in die körperliche Fitness investiert, ist man bei Fragen der Entwicklung der geistigen Fitness sehr viel zurückhaltender.

Freilich legt man neben der Gestaltung eines geeigneten Umfeldes auch zunehmend mehr Wert auf die Schaffung förderlicher Kooperationsbedingungen, die dem kreativen Denken möglichst großen Freiraum geben sollen. Prototypisch dafür ist die Anwendung der Brainstorming-Regeln und das Arbeiten mit Pinwänden und Kärtchen. Aber wir dürfen nicht verkennen, daß dabei keinerlei persönliche Kreativitätsentwicklung auf der Ebene der Denkfähigkeit stattfindet. Und gerade das sollten wir anstreben. Wir brauchen in den innovativen Schlüsselbereichen der Wirtschaft Persönlichkeiten mit hochentwickelter Kreativität. Und in dieser Beziehung werden die Unternehmen dazu übergehen müssen, die Versäumnisse unserer Bildungseinrichtungen auszugleichen. Unsere Hochschulen produzieren zwar einigermaßen kluge Absolventen, aber keine kreativen. Man kann zwar versuchen, ein notwendiges Niveau an kreativer Leistungsfähigkeit durch gezielte

Personalakquisition zu erreichen, aber es ist fraglich, ob dies in notwendiger Weise gelingen kann.

zum Thema: Sie haben die nächste Frage schon ein bißchen vorweggenommen. Es geht also in den Unternehmen weniger um die individuelle Kreativitätsförderung, als vielmehr darum, Bedingungen zu schaffen, damit sich so etwas wie eine Gruppenkreativität oder das bessere Zusammenspiel von Einzelkreativitäten ergibt. Kann man das so sehen?

Helmut Schlicksupp: Das ist richtig. Wenn besondere Kreativität gefordert wird, denkt man in den Unternehmen überwiegend an Teamarbeit. Natürlich kann man unter geeigneten Bedingungen und Spielregeln zu kreativen Ergebnissen gelangen, die das übertreffen, was der beste einzelne im Team hätte erbringen können. Aber wir dürfen nicht vergessen, daß die meisten Leistungen in den Unternehmen nach wie vor von Einzelpersonen erstellt werden. Wir brauchen also hochkreative Individuen. Davon abgesehen: Wenn wir diese in Teams zusammenbringen, dann wird sich deren Leistung erst recht potenzieren.

zum Thema: Heißt Gruppenkreativität, daß es um echte Gruppen geht, daß sozusagen die Gesamtgruppe kreativ werden soll, oder daß die Einzelkreativitäten der einzelnen Gruppenmitglieder gefördert werden sollen?

Helmut Schlicksupp: Wie gesagt: Kreativitätsentfaltung in den Unternehmen ist heute mehr oder weniger ein Gruppenereignis. Man erhofft sich eine Steigerung des kreativen Ergebnisses durch eine Belebung der Assoziationstätigkeit, durch die Lenkung fachlich sehr verschiedenartigen Wissens auf das Problem, wobei durch wechselseitiges Aufgreifen von Ideen, durch Verbinden und Kombinieren Ideen entstehen können, zu welchen jeder einzelne im Team nie gekommen wäre. Manchmal klappt das auch ganz gut. Aber in vielen Fällen werden nur Dinge aus den Köpfen ausgespeichert. Man hat dann zwar viele Ideen eingesammelt, aber wenn man sich diese genauer anschaut, dann kannte man 99% bereits, das heißt, die kreative Neuschöpfung in diesen Prozessen ist relativ spärlich. Das liegt aber in erster Linie daran, daß sich die Art des Denkens in den Köpfen nicht signifikant alleine durch die Tatsache ändert, daß man aus mehreren ein Team bildet.

Oder um ihre Frage anders zu beantworten: Die Gruppensituationen sollen zwar Freiräume schaffen, in welchen jeder Beteiligte seine kreativen Potentiale möglichst ungehindert entfalten kann, aber eine Entwicklung der persönlichen Leistungsfähigkeit des Einzelnen wird dadurch nicht explizit angestrebt - und auch nicht erreicht.

zum Thema: Können wir vielleicht ein bißchen bei diesem Thema bleiben und generell über Strategien zur Förderung von Kreativität in der Praxis sprechen: Welche ersten Schritte muß man denn setzen? Wie bringt man denn einen Innovationsprozeß oder zumindest einen Prozeß, in dem Ideen generiert werden, in Gang? Was könnte beispielsweise eine kleinere Firma machen, wenn sie eine Ideengenerierung in der Gruppe forcieren will?

Helmut Schlicksupp: Dies läßt sich in wenigen Sätzen kaum beantworten, zumal die Ausgangsbedingungen recht unterschiedlich sein können. Die Gestaltung des Innovationsgeschehens in den Unternehmen hat - im Hinblick auf Ziele und

Strategien - eine ausgeprägte manageriale Komponente, in die der kreative Mitarbeiter nur selten hineinwirken kann. Der Aufbau eines förderlichen Innovationsklimas hingegen sollte zu den vornehmsten Aufgaben aller Führungskräfte gehören, ebenso wie die Erzeugung kreativer Leistungsbereitschaft bei den geführten Mitarbeitern. Dass dabei heute noch wesentlich mehr demotiviert als motiviert wird, wollen wir hier nicht weiter ausleuchten.

Im engeren Sinne erfordert Ihre Frage die gründliche Kenntnis eines einigermaßen breiten Spektrums an Kreativitätstechniken, Erfahrungen in der Planung und Durchführung von Ideenfindungs-Workshops, die Übereinstimmung aller Beteiligten in kreativitätsfördernden Verhaltensregeln und die Mitwirkung katalytisch-einfühlsamer Moderatoren. Ich würde dieser kleineren Firma auf jeden Fall raten, zumindest in der Anfangsphase die Unterstützung externer Experten zu suchen, deren Erfahrung sich nicht nur auf den Prozeß kreativer Ideenfindung beschränkt, sondern auf Innovationsprozesse von der Zielfindung bis zur Auswahl und Realisierung von Projektideen.

zum Thema: Es gibt einzelne Methoden, die im Rahmen solcher Workshops angewendet werden. Sie haben einige solche Methoden entwickelt, ich denke an die TILMAG- oder die SIL-Methode. Können Sie diese Methoden beschreiben?

Helmut Schlicksupp: Wenn wir bedenken, daß es mehrere Dutzend recht praktikabler Methoden zur Ideenfindung bzw. Kreativitätstechniken gibt, dann kann ich das gesamte Instrumentarium hier natürlich nicht anskizzieren. Einige charakteristische Anwendungsmerkmale von SIL- und TILMAG-Methode nenne ich gerne, auch wenn die Kürze der Beschreibungen für potentielle Anwender eher verwirrend als hilfreich sein mag.

Die SIL-Methode ist eine Verbindung von Einzel- mit Teamarbeit, wobei das Team sechs bis sieben Personen umfassen sollte. Zu Beginn erarbeitet jeder Teilnehmer zum gestellten Problem individuell eine Lösung. Dann trägt Teilnehmer 1 seine Alternative vor und das Team versucht, die besonderen Stärken oder Vorzüge dieser Lösung herauszuarbeiten. Dasselbe geschieht mit der Idee von Teilnehmer 2. Anschließend wird überlegt, ob sich aus den Ideen von 1 und 2 eine kombinierte Lösung bilden läßt, die die Vorzüge von beiden verbindet. Mit Idee 3 wird analog verfahren, bis alle Ideen aller Teilnehmer vorgetragen und auf sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten mit jeweils anderen Ideen untersucht worden sind. Die Bezeichnung von SIL steht übrigens für "Systematische Integration von Lösungselementen" und will diesen Prozeß ausdrücken, der auf eine konsequentere Erzeugung von Synergie abzielt, als dies üblicherweise bei einem Brainstorming geschieht.

Auch TILMAG ist ein Akronym und bedeutet "Transformation idealer Lösungselemente in Matrizen für Assoziationen und Gemeinsamkeiten", wobei die Vorgehensweise durchaus nicht so kompliziert ist, wie diese Beschreibung vermuten läßt. Die TILMAG-Methode können wir zu den "synektischen" Methoden zählen, deren gemeinsames Ziel - sehr vereinfacht ausgedrückt - darin besteht, fachfremdes Wissen in den kreativen Prozeß einzuspielen, wodurch Lösungsanregungen entstehen können, auf die man einfach nicht gekommen wäre, wenn man sich gedanklich - wie es beim Ideenfinden oft üblich ist - aus dem Fachgebiet nicht entfernt hätte.

Der erste Schritt der TILMAG-Anwendung besteht darin, daß man jene Soll-Funktionen und Soll-Eigenschaften definiert, die Lösungen idealerweise haben sollten, um das gesetzte Ziel vollständig zu erreichen. Diese "idealen Lösungselemente" werden dann - in einer Matrix organisiert - paarweise kombiniert, wobei jede Kombination sozusagen als Abschußrampe zur Bildung von Assoziationen dient. Die so gefundenen Assoziationen werden anschließend darauf hin untersucht, ob sie zu Ideen bzw. Lösungsansätzen Anregungen geben können. Wegen der quasi-logischen Verbindung zwischen den idealen Lösungselementen und den erzeugten Assoziationen ist dies nahezu immer der Fall.

zum Thema: Welche Methode bevorzugen sie selbst? Was würden Sie als die erfolgreichste Methode betrachten? Könnten Sie diese grob beschreiben?

Helmut Schlicksupp: Eines vorweg: Die "ideale" Methode gibt es nicht. Sonst könnte man sich auf diese beschränken und auf alle anderen verzichten. Die Frage nach einer im jeweiligen Fall gut geeigneten Methode muß aus wenigstens zwei Blickwinkeln beantwortet werden. Zum einen ist die Anwendungssituation zu beachten, das heißt, die Zahl der Teilnehmer, deren Erfahrungen in Kreativitätstechniken, die verfügbare Zeit oder das Vorhandensein bestimmter Arbeitsmittel. Der andere Aspekt betrifft das zu behandelnde Problem. Ist es komplexer oder sehr abgegrenzter Natur, kann man erwarten, brauchbare Lösungen im modifizierten Stand der Technik zu finden, oder sind hochoriginelle Ideen erwünscht. Im Zweifel würde ich jene Methode vorziehen, die den situativen Gegebenheiten besser entspricht. Denn wenn man gegen diese verstößt, dann kann der Ideenfindungsprozeß sehr schnell auf Grund laufen.

Aber um Ihre Frage zumindest teilweise zu beantworten: Zu meinen Favoriten zählen sowohl die erwähnte TILMAG-Methode als auch das Imaginäre Brainstorming. Bei dieser Methode wird das gegebene Real-Problem in ein fiktives, imaginäres Problem verfremdet, das man dann nach den Brainstorming-Regeln bearbeitet und sich dann fragt, ob die gefundenen "imaginären Ideen" entweder direkt auf das Real-Problem übertragen werden können oder hierzu Anregungen auslösen. Das Imaginäre Brainstorming ist eine ausgezeichnete Hilfe, um sich aus gewohnten Denkmustern zu befreien.

Für äußerst bedeutsam halte ich auch die Methode der "Heuristischen Umformulierung", die in der Vorstufe der Ideenfindung, der Problemdefinition, anzuwenden ist. Der besondere Nutzen liegt darin, daß die "richtige" Problemdefinition sozusagen bereits eine Lösungsqualität enthält. Mit der Heuristischen Umformulierung sollen möglichst viele Problemdefinitionen erzeugt werden, unter welchen man zur Ideenfindung dann jene auswählt, die Zugang zu den elegantesten Lösungen verspricht. Um das Gemeinte wenigstens kurz anzudeuten: Wenn die Eingangs-Problemformulierung darin besteht "Wie kann man ein Kind davon abhalten, übermäßig viel Fernsehen zu konsumieren?", dann sind Umformulierungen zum Beispiel: "Wie kann man erreichen, daß das Kind gar nicht fernsehen will?", "Wie kann man erreichen, daß das Kind nur beschränkten Zugang zu Fernsehprogrammen hat?" oder "Wie kann man erreichen, daß dem Kind Fernsehkonsum nicht schadet?" Solche Umformulierungen können sehr hilfreich sein, um starre, gewohnte Sichtweisen zu wechseln und innovative Lösungswege zu finden. In diesem Sinne ist die Definition des richtigen Problems - oder allgemeiner:

die Phase der Problemanalyse - in den Unternehmen noch immer ein Schwachpunkt, der das Auffinden kreativer Ideen enorm blockieren kann.

Doch welche Methode man auch immer anwendet: Wir dürfen den erzielten oder erzielbaren Erfolg nicht so sehr auf die Methode selbst zurückführen. Denn genauso entscheidend wie der Denkmechanismus, zu dessen Ausübung uns die Methode auffordert, ist die Art und Weise, wie wir ihn schließlich benutzen, wie schlicht oder virtuos wir damit umgehen. Der Vergleich hinkt sicherlich, aber in gewisser Weise verhält sich eine Denkmethode im kreativen Prozeß eher wie der Pinsel zum Maler. Natürlich braucht der Maler einen tauglichen Pinsel, aber dieser kann die führende Hand nicht ersetzen, er kann das Bild nicht von sich aus erzeugen. Genauso wenig kann eine Kreativitätstechnik unseren Kopf ersetzen. Motivation, Wissen, Einstellung, Erfahrung im Umgang mit einer Methode - das alles beeinflusst den erzielbaren Erfolg.

zum Thema: D.h. diese Methoden sind eben wirklich Methoden, sie greifen in den Bereich des sprachlichen Denkens ein und können dort etwas bewirken, aber dieser sprachliche Aspekt ist eben nur eine Dimension der Kreativität. Es gibt zugleich Bereiche des Unbewußten, die diese Methoden nur als Impuls erreichen können. Kreativität hat eine logische Dimension, in der es um Sprache, Begriffe, Analogiebildungen geht, und die Methoden sprechen nur diese eine Dimension an....

Helmut Schlicksupp: Wenn wir als kreativen Prozeß einen Schaffensprozeß verstehen, an dessen Ende für ein Unternehmen ein realisiertes, wertvolles Ergebnis steht, dann müssen in diesen Prozeß ebenso logische, schlußfolgernde - "intelligente" Qualitäten einfließen. Betrachten wir den Prozeß der Ideengenerierung abgegrenzt für sich, dann können verschiedene Methoden sowohl logische als auch alogische Denkprozesse ansprechen. Man kann zu neuen Ergebnissen durchaus auf ziemlich systematische Weise gelangen. Die Anwendung der Morphologischen Analyse bzw. des Morphologischen Kastens macht dies deutlich.

Wenn man einen logischen Prozeß so definiert, daß er zwingend zu einem bestimmten Ergebnis führt, dann würde ich die Bildung von Analogien als "halblogischen" Denkschritt bezeichnen. Denn wenn man Menschen auffordert, zu einem bestimmten Sachverhalt Analogien zu bilden, dann werden diese zueinander möglicherweise ziemlich ähnlich, aber keineswegs identisch sein.

zum Thema: Gibt es heute nicht den Trugschluß, daß Kreativität nur diese logische Seite hat? Ich habe bei der Vorbereitung dieser "zum Thema:"-Ausgabe oft den Eindruck gehabt, daß dem so ist. Man hat entdeckt, daß man die logische Seite der Kreativität fördern kann - und dementsprechend ist Kreativität heute ganz einfach. Liegt die Idee von der "einfachen Kreativität" nicht im Trend?

Helmut Schlicksupp: Die meisten Menschen haben den Wunsch nach gesetzmäßigen Erklärungen, in gleich welchen Sachverhalten, und unsere Urteile über die fachliche Qualifikation eines Menschen werden sehr stark von jenem Ausmaß an Ratio, Vernunft, Logik - kurzum: von intelligenztypischen Denkopoperationen - geprägt, das er äußert. Wir lassen kaum etwas gelten, was nicht geprüft, bewiesen oder schlüssig nachvollzogen werden kann. Und nichts ist für einen Experten schlimmer, als dumm oder alogisch zu gelten, indem er beispielsweise die in einem bestimmten Bereich herrschenden Gesetzmäßigkeiten verkennt.

Der rationale Verstand sucht immer die logische Brücke von dem, was ist, zu dem, was sein soll. Die Ausbildung unseres Denkens, die allgemein anerkannten Kriterien wissenschaftlicher Exaktheit, führen zu einer Überbetonung des Intellekts, der selbst Empfindungen und Gefühlen keinen Platz mehr läßt. So darf es nicht verwundern, daß kreativitätsspezifische Denkmechanismen, wie das spielerische Probieren, das Erfühlen durch Sich-Hineinversetzen, die Bildung symbolischer Analogien oder die freie Erzeugung von Vorstellungsbildern nicht nur als suspekt gelten, sondern zuweilen geradezu als Beleidigung der Intelligenz. Diese geistigen Grundprägungen sind wesentlich dafür verantwortlich, daß wir uns logische Erfindungstechniken wünschen.

Gewiß - manche Ideen für neue Gebilde und Lösungen können mit einem gewissen Grad an Schlußfolgerung erzeugt werden. Aber man möge einmal versuchen, mit den Werkzeugen der Logik etwas annähernd Ähnliches wie Faust II zu entwerfen. Hier schöpft der Geist vornehmlich aus anderen Quellen. Das ist bei vielen technischen Erfindungen nicht anders.

Und wenn wir einen Blick auf die Innovationspraxis werfen, dann erkennen wir recht schnell, daß es in den Unternehmen zwar schrecklich viele logisch-hochqualifizierte Menschen gibt, aber nur herzlich wenige, die substantielle Neuerungen hervorbringen. Der Wunsch nach einfacher, logischer Kreativität mag deshalb im Trend - weil in unserer Neigung - liegen, wird sich aber niemals völlig einlösen lassen.

zum Thema: Würden Sie meinen, daß aufgrund von Strategien wie Mind-mapping auch eine gewisse Gefahr von "Schnellschüssen" besteht? Geschwind werden ein paar bekannte Idee verknüpft oder rekombiniert - und schon meint man, eine neue Idee zu haben. Gehört jedoch zu einer neuen Idee nicht auch dazu, daß sie für den Kontext, für den sie geschaffen wird, tatsächlich einen Neuwert hat?

Helmut Schlicksupp: Wenn man den Wert einer neuen Idee bemessen will, dann läßt sich dies nicht an einer bestimmten Erfindungshöhe festmachen. Ein Werbegeschenk kann alleine einer gewissen Absurdität wegen bei einem bestimmten Publikum viel Akzeptanz finden und seinem Hersteller den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg bringen. Wenn man Navigationssysteme oder Druckmaschinen entwickeln will, dann reicht das Kriterium der Originalität alleine für innovative Lösungen allerdings nicht mehr aus.

Da das Prädikat "kreativ" als persönliche Fähigkeit heute einen bestimmten Stellenwert erreicht hat und da viele Menschen als kreativ gelten möchten, hat sich jedoch eine gewisse Tendenz entwickelt, ein Ergebnis bereits dann als kreativ zu bezeichnen, wenn es vom Vorhandenen abweicht, wenn es in irgendeinem Aspekt neu oder anders ist, ohne daß man Sinn und Zweck der Abweichung in besonderer Weise hinterfragt. Diese Einstellung begünstigt tatsächlich so eine Art Micky-Maus-Kreativität, ein kreatives Dünnbrett-Bohren.

Ich möchte keine Denkmethode - auch nicht das Mind-Mapping - dafür verantwortlich machen, daß sie eventuell der Anlaß für kreative Schnell- und Flachsüsse ist. Jedes Werkzeug ist auf seine Weise brauchbar, und ich sagte schon, daß alleine entscheidend ist, wie man damit umgeht. Es besteht zweifellos die Gefahr, daß diese Werkzeuge in Mißkredit gebracht werden, wenn man so unbekümmert mit ihnen

umgeht, daß nur Banalitäten produziert werden.

Ferner dürfen wir bei allem nicht vergessen: Die Weiterentwicklung von Kreativität mit Hilfe von Kreativitätstechniken kann niemals im Hau-Ruck-Verfahren erfolgen, sondern bedarf - wie auch bei sportlichen Leistungen - der intensiven Zuwendung und dem Gewinnen von Erfahrung durch Anwendung. Je mehr wir uns Herausforderungen stellen, deren Bewältigung angewandte Kreativität verlangt, desto kreativer werden wir. Um eine Analogie zum Sport zu bilden: Wer dreimal im Jahr eine Stunde auf den Tennisplatz geht, wird auch nach 20 Jahren immer noch so kläglich spielen wie zu Beginn.

Doch dieser Lern- und Trainingsbedarf beim Umgang mit Denktechniken wird noch zu oft verkannt. Gerade im Hinblick auf diese Methoden gilt häufig die Einstellung: Entweder ich kann es gleich - oder die Methode taugt nichts. Also werden Methoden bevorzugt, die man gleich beherrschen kann, die dafür aber nur von geringer Wirkung sind. Es ist wirklich bedauerlich: Obwohl die Anwendung von Kreativitätstechniken im deutschen Sprachraum seit etwa dreißig Jahren diskutiert wird, sind die leistungsfähigeren Instrumente in vielen Unternehmen noch so gut wie unbekannt.

zum Thema: Dr. Schlicksupp, wir danken Ihnen für das Gespräch!