

KREATIVITÄT

Kreativität begegnet uns überall. In Galerien und Museen, in den Medien, im Kindergarten. Wir wissen, es gibt sie: Die genialen Forscher und Erfinder, die begnadeten Künstler und Politiker, die Einfallsreichen unter den Leuten in der Wirtschaft. Sie prägen unser Bild von Kreativität.

Kreativität hängen wir hoch auf und behaupten oft, selbst nicht kreativ zu sein - und sind es doch ganz und gar. Kreativität kennen und leben wir in Kontexten, in denen alte Lösungsmuster durch neue Wege abgelöst werden müssen. Solche Situationen hat jeder Mensch bereits erlebt. Da soll eine Kommunikationsbeziehung auftauen oder ein Unternehmen sucht den Königsweg, mit geringem finanziellen Aufwand sehr gutes Personal zu identifizieren oder eine Firma strebt nach einer guten Symbiose zwischen kreativer ‚Freiheit‘ und der Pflege menschlicher Tugenden oder oder oder.

Das persönliche Potential von Kreativität wird selten bewusst wahrgenommen oder sich bewusst gemacht. Es entsteht oft quasi im ‚Vorbeigehen‘ und weniger als geplanter Prozess im Sinne eines: ‚Heute Vormittag sind wir mal kreativ‘. Dies von Mitarbeitenden einzufordern ist ebenso absurd wie der Appell, ‚doch mal spontan zu sein‘.

Schaffen Unternehmen jedoch günstige Rahmenbedingungen und verstehen sie Kreativität als zentralen Wert für eine zukunftsrobuste Entwicklung, entstehen oft neue, außergewöhnliche und doch machbare Lösungen. In diesen Unternehmen wird Kreativität nicht abgetan. Sie verstehen unter ihr mehr als ‚mit bunten Steinchen zu spielen‘. Vielmehr wird es geschätzt, vernetzt zu denken, ein ausgeprägtes Vorstellungsvermögen mit positiver Grundhaltung zu haben, die kreativen Antennen zum Lernen auszufahren.

Kreativität und daraus resultierende



Einladung zu einem kreativen Blick auf die Kreativität.

Lösungen spielen sich in ‚Zwischenräumen‘ ab, dort wo eigene Kompetenz und Stärke mit dem Esprit und Ideenreichtum anderer verknüpft wird.

Führungskräfte können Beiträge leisten, damit sie und ihre Mitarbeitenden die Kreativität als Wert zur Verwirklichung bringen. Sie praktizieren ein Angewandtes Wertemanagement, indem sie den Austausch in der Zusammenarbeit, die gemeinsame ‚kreative Suche‘ nach Lösungen fördern, initiieren und bereichern.

Kreative Führung überschreitet Grenzen, oft auch die eigenen. Sie sieht Mitarbeitende nicht nur als Leistungserbringer, sondern als Menschen mit Bedürfnissen nach Sinn und Wertschätzung. Ein Unternehmen, das Leistung will, muss Sinn bieten. Ist es sinnvoll, kreative Prozesse in einer Organisation dauerhaft zur Entfaltung zu bringen, gilt es anzuschauen, ob das Unternehmen die Plattformen geschaffen hat, um ‚Schöpfungsprozesse‘ zu ermöglichen.

Die zentrale Kommunikationsplattform besteht dabei fraglos zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Diese WertePraxis möchte ermuntern, ins Gespräch miteinander zu kommen. Mit verschiedenen Perspektiven aus Unternehmen, Kunst und Kultur beleuchten wir ein Phänomen, das immer wieder bestaunt und erforscht wird – dessen Kraft sich jedoch nur im eigenen Handeln erschließt. Also dann frisch ans Werk: Wo in Ihrem Umfeld wäre ein guter Schuss Kreativität hilfreich?

AUS DEM INHALT

Editorial Kreativität	2
Reflexion Kreativität	3
Unternehmen live – Call-Center	5
Unternehmen live – HR Management	6
Werte live – Coaching	8
Wertevolle Wege – René Turrek	10
Werte live – Organisationsentwicklung	11
Interview Prof. Dieter Gorny	13
Fragebogen Kreativität	15
Wertevolle Wege – Joseph Beuys	16
Mixtum Compositum	18

Werte Leserin, werter Leser!

„Kreativität und Innovation“ ist das Motto des Europäischen Jahres 2009. Ziel ist es, Kreativität als Motor für Innovation und als entscheidenden Faktor für die Entwicklung von persönlichen, sozialen, beruflichen und unternehmerischen Kompetenzen herauszustellen.

Bis heute gibt es keine einheitliche Definition für Kreativität. Der Begriff leitet sich aus dem lateinischen ‚creare‘ ab und meint ‚etwas neu schöpfen, etwas erfinden, erzeugen, herstellen, auswählen‘.

Viele Menschen, mit denen ich sprach, behaupteten von sich, nicht kreativ zu sein. Auf meine Nachfrage wurde dann meist erklärt, dass ‚man überhaupt nicht malen könne‘. Aha, kreativ zu sein bedeutet also, Kunst zu produzieren?

Der Wert Kreativität wird oft auf einem hohen Abstraktionsniveau behandelt. Konkreter und fassbarer wird er für mich und hoffentlich auch für Sie, wenn ich mich mit einer kreativen Persönlichkeit, mit einem kreativen Denker auseinandersetze.

**Ich suche nicht - ich finde.
Suchen, das ist Ausgehen von alten Beständen
und das Finden-Wollen von bereits Bekanntem.
Finden, das ist das völlig Neue.**

**Alle Wege sind offen, und was gefunden wird,
ist unbekannt.
Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer.**

**Die Ungewissheit solcher Wagnisse können
eigentlich nur jene auf sich nehmen,
die im Ungewissen sich geborgen wissen,
die in der Ungewissheit, der Führerlosigkeit
geführt werden, die sich vom Ziel ziehen lassen
und nicht selbst das Ziel bestimmen.**

Pablo Picasso



Kreativität schafft neue Umstände.

Ich habe als Kind Daniel Düsentrieb geliebt. Er ist für mich bis heute, wenn auch als Fantasiefigur, ein Stellvertreter des kreativen Denkers. Nicht nur sehr vielseitig, sondern auch sehr widersprüchlich. Nicht nur in der Lage, durchaus gegensätzliche Eigenschaften auf famose Art und Weise zu vereinen. Sondern auch fähig, in seinem Denken Wissensgebiete, Wahrnehmungsschemata oder Vorstellungen mutig zu verknüpfen. Daniel zeichnet aus, Abstand von gewohnten Sichtweisen zu nehmen und so erfindet er den Brotschmierapparat, das Dunkellicht, das tragbare Loch oder das überlichtschnelle Raumschiff. Dinge, die mich als Kind total fasziniert haben.

Kreative Menschen sind im Denken flüssig, zeigen Flexibilität, haben eine hohe Wissbegierde und möchten Dingen auf den Grund gehen. Sie können gut Perspektiven wechseln und abstrahieren, greifen auf einen vielseitigen Wissens- und Erfahrungshintergrund zurück, sind neugierig. Sie gehen oft unbeirrbar ihren Weg und sie sind bereit, aus Fehlern zu lernen. Eines zeichnet sie besonders aus: Der Glaube, dass es irgendwie gelingen wird.

Kreativität regt die Fähigkeit an, etwas Neues hervorzubringen, etwas zu entdecken, zu erproben, aus gewohnten Denkmustern auszubrechen, Wissen und Erfahrungen neu zu kombinieren, Probleme durch neue, originelle und ungewöhnliche Ansätze zu lösen. Sie regt zu Möglichkeiten und Alternativen an und hat so tatsächlich etwas mit Schöpfung und Schöpfungskraft zu tun. Sie ist ein schöpferischer Wert, der nach Viktor Frankl - der auch in dieser Ausgabe der WertePraxis unser spiritueller Begleiter beim Schreiben ist - dem Guten dient. Und dass diese Welt das Gute braucht, wird kaum mehr zu bezweifeln sein. [ms]

**Geh nicht nur die glatten Straßen.
Gehe Wege, die noch niemand ging,
damit du Spuren hinterlässt
und nicht nur Staub.**

Antoine de Saint-Exupéry

ZUR ORIENTIERUNG

Mehr als nur ein Heureka.

Zur Geschichte eines wichtigen Begriffs von Dieter Schart, Universität Stuttgart, auf Einladung von Ulrike Demmel, WertePraxis.

Der Begriff Kreativität boomt. Der gegenwärtige Forderungskatalog der Politiker und der Parteien in fast allen Tagesfragen schmückt sich mit ihm. Dabei scheint es sich um eine Forderung zu handeln, die, wenn nur genügend Geld zur Verfügung gestellt wird, leicht zu erfüllen sei: Mehr Geld für Kreativität, und die Zukunft wird durchsichtiger und die Handlungsmodelle effektiver. Mit vielen kreativen Mitarbeitern in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft kann und wird dann alles gemeistert werden.

Es ist völlig richtig: Was immer heute existiert, es wird sich dramatisch verändern. Auch wenn wir noch nicht wissen, was genau und auf welche Weise. Die Industriegesellschaft mutierte zur Wissenschaftsgesellschaft, und diese im Augenblick zur Ideengesellschaft. Die zu lösenden Aufgaben werden komplexer, vielfältig vernetzt und doch in sich differenzierter sein. Der Ruf nach Kreativität ist mehr als berechtigt, er signalisiert eine große Hilflosigkeit.

Geheimer Genius

So notwendig die Sache ‚Kreativität‘ ist, so wenig herrscht Einverständnis darüber, was sie eigentlich ist. Tausende Erörterungen füllen die Bibliotheken und gipfeln alle in der Feststellung: ‚Kreativität ist der wichtigste Schlüssel, das Tor zur Zukunft aufzustoßen‘.

Der Physiker Hermann Haken und seine Tochter Maria fassen zutreffend zusammen: „Wie uns scheint, ist Kreativität das tiefste aller Rätsel, die das menschliche Gehirn betreffen. Es bedeutet die Geburt neuer Gedanken, die niemals vorher erzeugt worden sind, und deren Erzeugung äußerst unwahrscheinlich war. Vielleicht ist es

gut, dass die Natur des Genius von Geheimnis umgeben bleibt.“ Hakens Einsicht ist wohlthuend und konstruktiv zugleich. Wohlthuend, weil sie Schluss macht mit dem Versuch, das Phänomen minutiös aufzuschlüsseln, und doch nur auf sich widersprechende Faktoren zu stoßen, die es eigentlich nicht gestatten, sie in ein geschlossenes theoretisches System zu zwingen. Die Einzelfaktoren sind ausschließlich individuelle. Sie sind bei Nietzsche, der allgemein als kreativer Denker gilt, anders als bei Mozart, und wieder anders bei Verdi, und nochmal sehr anders bei Einstein. Dieser war sogar der Meinung: Kreative Persönlichkeiten werden nicht durch schöne Reden geformt, sondern durch Arbeit und Leistung.

Begabung, darin sind alle sich einig, ob musikalische, emotionale, intellektuelle und darin sogar noch unterschieden: mathematische, naturwissenschaftliche, philosophische, ist die wichtigste Einzelkomponente. Doch Begabungen können unentdeckt bleiben oder ungenutzt, verschlampt, oder unterdrückt werden. Einer Begabung kann ein starker Wille, klare Organisation ihrer Entfaltung und ihrer Anwendung fehlen oder sie zeigt sich sporadisch und ohne innere zeitliche Stabilität. Selbst verwertbare Erfolge sind bei einer äußerst minimalen Begabung erlebbar.

Manche waren und sind der Meinung, ihrer Kreativität durch Psychopharmaka auf die Beine helfen zu können. Immerhin dachte zeitweise auch Sigmund Freud so.

Nächtelanges Lesen, Forschen, Experimentieren, einen Durchhaltewillen zu besitzen, der auch durch längere Mißerfolge sich nicht entmutigen läßt, sich schon gar nicht von der Außenwelt und deren Applaus abhängig macht – auch das gehört zum Phänomen Kreativität. Wichtig scheint Unterstützung anderer zu sein und vor allem die Kultur, in der das ‚Genie‘ lebt, fühlt, denkt und arbeitet. Mozart hatte die Unterstützung vom Vater. Verdi, der Sohn eines Schenken-

wirtes, anfangs durch Dorfmusikanten, dann durch seinen späteren Schwiegervater. Nietzsche – wer war das bei ihm eigentlich? Allgemein die Schule wie bei Einstein, oder der Hebräisch-Unterricht, wie es Erich Fromm von sich glaubte.

Unterstützung ist ein Außenfaktor. Zum Teil aber kommen auch partielle und die Kreativität bestärkende kleine Teilerfolge hinzu. Nicht immer muß es ein lautstarkes ‚Heureka‘ sein, wie der Jubelruf des Archimedes es war, als er beim Vollbad in der Wanne das Verdrängungsgesetz erkannte. Nein, es sind kleine, aber zutreffende Zwischenschritte in der Erkenntnis des Neuen, sie motivieren aufs Neue.

Naja, und ein fundiertes und umfassendes Wissen gehört dazu. Wissen von dem, was Menschen schon gedacht, geschaffen und erfolgreich praktiziert haben. Isak Newton konnte seine genialen wissenschaftlichen Leistungen nur damit erklären, dass er, selber nur ein Zwerg, auf den Schultern von Riesen stand. Ohne die wissenschaftlichen Erfolge seiner Vorgänger wäre auch Newton als ein Genie nicht denkbar.

Sagenhafte Kreativität

Und siehe da. Das Phänomen Kreativität hat selbst eine viel tausendjährige Traditionsgeschichte hinter sich. Die antike griechische Sagenwelt erinnert uns Heutige daran, dass sie die Kreativität als ein Geschenk der Götter ansah. Die Tatsache des Feuers, die Tatsache der Schmiedekunst, der Seefahrt, des Ackerbaus, alle diese überlebenswichtigen menschlichen Fähigkeiten und Tätigkeiten verdanken sich göttlichen Ursprungs. Wobei das Feuer sogar den Göttern durch Prometheus geraubt wurde. Und die geistigen und künstlerischen Werke, so dachte es der antike Grieche, gehen zurück auf die Inspiration durch die Musen.

Völlig anders ist das Kreativitätsdenken im alten Israel gewesen. Kreativität ist eine allein göttliche Eigenschaft

und Fähigkeit. Das hebräische Wort ‚bara‘ bezeichnet nur und allein Gottes schöpferisches Handeln. Es wird nie auf menschliches Schaffen angewendet. Und menschliches Schaffen ist deshalb qualitativ immer nur tätig arbeitender Umgang mit der Natur, und das ist Gottes herrliches und gutes Schöpfungswerk.

Noch Thomas von Aquin (1225-1274), der große scholastische Theologe und Philosoph, unterscheidet grundsätzlich zwischen Kreatürlichem (die Natur als Schöpfungswerk Gottes) und Artificiellem (die künstlichen Machwerke der Menschen). Gott ist der creator, der Schöpfer, der Mensch nur der homo faber, der Macher. Und wenn der Mensch nicht – auch ethisch – im Rahmen des Geschöpflichen bleibt und sich göttliche Vollmachten anmaßt, pervertiert er durch seine ‚Kreativität‘ die allerdings keine mehr ist – die Schöpfung Natur. Für Thomas gehört zum menschlichen Machen immer ein ethischer Aspekt, wenn sich sein Schaffen mit dem Gottes vergleichen will.

„Ein kreativer Mensch ist primitiver und kultivierter, destruktiver und konstruktiver, sehr viel verrückter und sehr viel vernünftiger als der Durchschnittsmensch.“

Viktor E. Frankl

Mit der Renaissance beginnt der Prozeß der Emanzipation der Kreativität aus dem Denken der Religion. Sie ‚entdeckte‘ und lebte die Schöpferkraft des Menschen, die Bewunderung seiner Werke. Anfangs ausschließlich das künstlerische Schaffen, später aber auch Wissenschaft und Technik, bestimmten das neue Selbstverständnis und die Größe des menschlichen Geistes. Und der Mensch entdeckte, wie wichtig seine menschliche Schöpferkraft ist, um Kunst und Wissenschaft, Politik und Gesellschaft, Wirtschaft und Technik hin zu mehr Vollkommenheit und Erfolg entwickeln zu können.

Fugenlos ging das Selbstverständnis der Renaissance in das der Aufklärung über. Und plötzlich wurde Bildung der Schlüssel dafür, menschliche Vernunft zu ordnen und gezielt anwendbar zu machen, damit die Menschen ihre Schöpferkraft ausbilden und anwenden können. Kants Philosophien wurden zum Startschuß in die Moderne.

Der wahre Auftrag

Kreativität wurde zu einer menschlichen und immer notwendigeren Eigenschaft. Alle Fortschritte verdanken sich kreativen, genialen Persönlichkeiten. „Ihr werdet sein wie Gott“, diese versucherische Herausforderung, so sah es Erich Fromm, habe sich durch die wissenschaftlich-technischen Fortschritte der Menschheit erfüllt. Aber ist dieser Fortschritt wirklich ein kreativer?

Ist nicht ein ganz wichtiger Akzent der Kreativität ausgeblendet worden: Wurde die Kreativität vielleicht sogar vergewaltigt und um ihr eigentliches Anliegen gebracht? Nämlich kreativ-konstruktive Schöpferkraft zu ethisch ‚höherem‘ Leben zu sein.

In der Tat spüren wir ein gefährliches ethisch-moralisches Defizit. Wir haben gelernt, vieles zu können – nur gutsein, edel sein, hilfreich sein, das scheinen wir verlernt zu haben. Kreatives Handeln erstreckt sich nicht nur auf das Beherrschen der äußeren Gesetzmäßigkeiten dieser Weltnatur und verbessert es fortschreitend. Sollte nicht die Kreativität immer auch kreativ sein im Blick auf die moralisch-ethische Entwicklung des Menschen, die gemeinsam einhergehen sollte mit der Beherrschung der äußeren Welt? Sollte nicht die kreative Entfaltung des Guten, des Schönen und einer das Ganze umfassenden Wahrheit ebenso durch geniale Neuansätze im Empfinden und Verhalten des Menschen entwickelt und entfaltet werden?

Krank wird eine Gesellschaft, so folgerichtig Erich Fromm, wenn die menschliche Kreativität nekrophil (also ins Tödliche verliebt) zum Instrument des Marketing pervertiert. Dem ist nichts hinzuzufügen.

Viele Gesichter der Kreativität

Jede Zeit hat ihr eigenes Konzept von Kreativität entwickelt und Belege dafür gesucht, dass ihr Konzept stimmig und zutreffend sei. Kreativität, so sehen wir es heute, ist kein isoliertes Einzelphänomen innerhalb der Existenz des Menschen. Wie alles, so ist auch sie vernetzt und steht in einem systemischen Zusammenhang von Abhängigkeiten und Wirksamkeiten. Als Wert mit multifaktorieller Herkunft und Entstehung zeigt sie sich individuell in ihrer Erscheinungsform, in ihrer unterschiedlichen Begabungsstruktur, in ihrer emotionalen Verankerung und in ihrer jeweiligen objektiven Zielorientierung, zum Beispiel in Form von

- künstlerisch-ästhetischer Kreativität (Freude und Einsatz im Bereich des Schönen und der Kunst)
- technisch-entwickelnder ‚tüffelnder‘ Kreativität (Freude und Einsatz im Bereich technischer Entwicklungen)
- wissenschaftlich-erkenntniserweiternder und erkenntnisvertiefender Kreativität (Freude und Einsatz im Bereich der Wissenschaft)
- strategisch-ablauforientierter Kreativität (Freude und Einsatz bei der Optimierung von Zielerreichungsabläufen)
- existenziell-lebenserfüllender Kreativität (Freude und Einsatz für ein sinnvolles und verantwortetes Leben)
- spirituell-intuitiver Kreativität, nämlich sich aus den Tiefen des Seins immer wieder neu und fortschreitend bejahen und leben zu können. (Die Funktion von Religion)

In Zeiten, in denen Traditionen ihre sinnstiftende und Energien freisetzende Kraft verloren haben, in denen authentisches Selbstsein im Geflecht des Wirklichen und in Gemeinschaft mit den anderen nicht mehr möglich erscheint, in diesen Zeiten wird Kreativität zum wichtigsten Instrument menschlicher Selbstentfaltung und persönlicher Sinngebung. Und damit nicht nur ein ökonomisch verwertbares Gebrauchsgut!

AUS UNTERNEHMEN

Der WALD-Wert

Die Leitung eines großen Call-Center-Anbieters in Deutschland hat sich dafür entschieden, ihre Firma konsequent werteorientiert zu führen. Dazu hat sie das WALD-Prinzip kreiert, dem sie nun konsequent folgt.

Das Akronym WALD steht für Werte, Anspruch, Leistungen und Dialog. Dreh- und Angelpunkt für das WALD-Prinzip sind die Beziehungen zu den Mitarbeitenden im Unternehmen. Gute Mitarbeiterbeziehungen sind Voraussetzung für gute Kundenbeziehungen, so das Credo des Unternehmens – nur wenn es gelingt, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich Mitarbeitende nachhaltig wohlfühlen, sind diese auch bereit, ihre Leistungsbereitschaft täglich einzubringen und letztlich die Kontakte zwischen Call-Center und Endkunde so fruchtbar zu gestalten, dass dauerhafte Geschäftsbeziehungen entstehen.

W - wie Werte

Das Erlanger Unternehmen stellt Mensch und Ethik in den Mittelpunkt seines Handelns. Täglich werden zirka 20.000 Telefongespräche geführt. Dabei wird beachtet, welche Werte der Auftraggeber vertritt und ob sichergestellt ist, dass das, was am Telefon vereinbart wird, nach fairen und guten Regeln erfolgt. Kunden, die einen Anruf erhalten, sollen gut behandelt werden und ehrliche Produkte angeboten bekommen. In gleichem Maße richtet sich der Werte-Fokus auch auf die Mitarbeitenden. Die Grundhaltung ist klar: Mitarbeitende sind dann voll engagiert, wenn sie fühlen, dass das, was sie tun, nicht nur einem Zweck dient, sondern zutiefst sinnvoll ist.

A - wie Anspruch

Natürlich orientiert sich das Unternehmen am Grundsatz permanenter Qualitätsverbesserungen in Prozessen und Ergebnissen. Es gilt sicherzustellen, dass die Identität des Kunden und seiner Produkte unbeschädigt bleibt. Das Call-Center muss dazu ein skandalfreier Partner sein – das Unternehmen erwartet dies im Gegenzug auch von seinen Auftraggebern.

L - wie Leistungen

Eine Dienstleistung, möglichst viel in kurzer Zeit zu verkaufen, findet man bei diesem Unternehmen nicht. Im Vordergrund stehen Kaufeinladungen mit gutem Gefühl. Sie bilden eine robuste Grundlage für langfristige Kundenloyalität und damit für eine nachhaltige Rendite.

D – der Dialog

Wertevolle Dialoge, also Gespräche, in denen neben aller Produktinformation menschliche Ehrlichkeit, Fairness, Korrektheit und das Handeln nach moralischen Grundregeln deutlich mitschwingen, bleiben in guter Erinnerung. Der Auftraggeber fühlt sich gut vertreten und die Kunden sind glücklich, weil sie mit einem fairen Partner zu tun haben.

Mit WALD werden die einzelnen Mitarbeitenden individuell gesehen, geführt und wertgeschätzt. Kleine Aufmerksamkeiten und Impulse zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes sind selbstverständlich. Zudem steht die Qualifizierung hoch im Kurs. In der hausinternen Akademie wird kräftig trainiert – chinesisch, japanisch, spanisch, italienisch, aber auch die Nutzung von Multimedia, Kurse für Kunst und Kultur und – als großer Bereich – Persönlichkeitsentwicklung in diversen Themenfeldern. Seminare wie ‚Kraft schöpfen‘, ‚Mut zur Wut‘, oder ‚Gekonnt kontern‘ sind hier genauso zu finden wie ein Kurs ‚Der Unternehmer in mir‘ oder ‚Guter Umgang mit Geld‘. Für sportiv Ambitionierte bietet das Unternehmen den jährlichen ‚Firmenlauf‘ in der Region.

WALD als Aspekt einer Premiumstrategie

Die werteorientierte Unternehmensführung führt dazu, dass Mitarbeitende einen höheren Verdienst für ihr Unternehmen und sich selbst erwirtschaften. Kunden zahlen höhere Preise und erhalten mehr Wert. Kurzgreifendes Gewinnstreben tritt zugunsten eines stabilen Kundenbeziehungsmanagements in den Hintergrund.

Fünf goldene Regeln sind dabei die Werte-Garanten:

Regel 1: Markenbewusstsein bedeutet, ehrlich zu agieren und Verantwortung zu zeigen. Kunden sind richtig zu beraten, statt sie täglich neu zu verraten. Angebliche Sondertarife als Kundenköder schaden auf Dauer dem Markenimage.

Regel 2: Kunden bleiben treu, auch unter Einsatz eines höheren Preises, wenn sie einen verlässlichen, geradlinigen Partner an ihrer Seite wissen. Gelebte Werte schaffen Vertrauen.

Regel 3: Wer zugunsten längerfristiger Kundenbeziehungen auf kurzfristige Absatzerfolge verzichtet, setzt sich dauerhaft im Wettbewerb durch. Damit verbunden ist ein Paradigmenwechsel zu Nachhaltigkeit und dem Mut, auch einmal unmittelbare Geschäftschancen auszulassen.

Regel 4: Sensible Verkäufer und verantwortungsbewusste Beziehungsmanager sind gefragt. Statt monologartigem Produktverkauf im Akkord braucht es Experten, denen es gelingt, die Herzen ihrer Kunden zu erreichen und so Kaufeinladungen erfolgreich auszusprechen.

Regel 5: Wenn Produktunterschiede nicht mehr ausreichen, um sich vom Wettbewerber abzusetzen, kommt es auf die ‚Dienstleistung‘ an. Der aufgeklärte Kunde kann unterscheiden, wer es gut mit ihm meint.

Prinzip, Regeln und Kreativität? Geht das zusammen? Bestimmt haben auch Sie regelmäßig direkten oder indirekten Kontakt mit Call-Centern und Dialogunternehmen. Wenn Sie Ihre Erfahrungen reflektieren und einmal in sich hinein spüren, was Sie im Kern von einem solchen Dienstleistungsunternehmen erwarten, dann mag anregend sein zu prüfen, welche schöpferische, kreative Kraft - hier vielleicht in Form von Beratungswertigkeit und Leistungsleidenschaft – wahrnehmbar ist. [rf]

HR MEETS KREATIVITÄT

Personal-Auswahl: no! Personal-Einwahl: go!

Die Unternehmensleitung der Deutschlandzentrale eines internationalen Konzerns hat einen Wunsch: Finden Sie einen Weg, mit dem wir unsere Vertriebsorganisation personell neu aufstellen können, in der die Verantwortungen für Wachstum und Rendite und für Mitarbeiterqualität professionell verteilt sind und wo der Change Prozess ruckelfrei für den Kunden und ohne Gesichtverlust für die mitarbeitenden Menschen in unserem Unternehmen verläuft. Fürwahr eine komplexe Aufgabe. Eine Aufgabe, die Kreativität erfordert.

Das Unternehmen hat einen sehr guten Ruf im Markt. Die anspruchsvollen Kunden werden mit beratungsintensiven Produkten und Services unterstützt. Im Kern des Business geht es um den Erhalt von Menschenleben. Es bestehen vielfach gewachsene Kundenbeziehungen. Dennoch gibt es, an sich wie in allen Unternehmen, eine begründete Sorge um die Nutzung von Wachstumspotenzialen. Der Wettbewerb knabbert Marktanteile an, die Kundenstruktur verändert sich durch nachrückende Generationen von akademisch hochqualifizierten Menschen, die deutsche Dependence steht in Abhängigkeit von den Entwicklungsfortschritten der europäischen Konzernzentrale. Ganz im Sinne Viktor Frankls: Unser Unternehmen ist nicht frei von Bedingungen, aber wir sind frei, uns zu diesen Bedingungen zu stellen, gibt die Geschäftsführung grünes Licht für die Entwicklung eines Organisationsentwicklungsprozesses für den Vertriebsbereich, der ‚nicht von der Stange kommt‘.

Phase 1: Perspektivenwechsel

Wir brüten. Wir nutzen unsere Rahmenbedingungen, die uns Kreativität ermöglichen – unsere Räume, unsere Musik, unsere Ruhe, unsere Medien und vor allem die Unterschiedlichkeiten in unseren Köpfen. Alsdann denken wir von einem kürzeren und von einem längeren Ende her. Am kürzeren Ende sa-

gen uns die Mitarbeitenden, dass der Change Prozess gewissenhaft, transparent und fair verlief. Die Kunden des Auftraggebers sagen uns, dass ‚das Neue‘ mindestens so gut ist wie das Bekannte, in Summe überwiegt jedoch ein ‚es ist besser‘. Das Leitungsgremium sagt uns, dass der Veränderungsprozess geringstmögliche zeitliche Ausfälle erzeugte und das ‚neue Gesicht‘ der

Beste bemisst. Die Organisation wirkt überdurchschnittlich lageorientiert – ‚es ist halt so‘. Die progressive Handlungsorientierung Einzelner wird mit einem tendenziell destruktiven Vokabular allzu oft ausgehebelt. Der Umgang untereinander ist nicht unfreundlich, die Organisation wirkt insgesamt auch nicht lethargisch – warum auch, ‚es ist halt so‘. Der Weggang erster Leistungs-



Wo soll die Reise hingehen?

Vertriebsorganisation ein Gesicht mit frischem Teint ist. Vom längeren Ende her sagen uns die Mitarbeitenden, dass der Schritt ein stimmiger und dauerhaft gelungener war, die Kunden erfreuen sich an einer neuen Dienstleistungsqualität, und die Unternehmensleitung hat mit der neuen Organisation die erhofften Wachstumsprozesse vollziehen können.

Phase 2: Analyse

Es geht um 400 Mitarbeitende im Vertrieb, es geht um unerkannte Talente, es geht um 16 Regionen mit ihren 16 Vorgesetzten. Es geht um enge Wissensgebiete der Mitarbeitenden, um ineffiziente Kundenkontakte, um ein hohes Maß an Willkür in Entscheidungen, um Herumwurschteln und ein Drehen im Kreis. Vertriebsmeetings werden abgospult als Infoveranstaltung, nicht als Wissenstransferplattform. Jeder tut sein Bestes, ohne zu wissen, woran sich das

träger führt zum Weckruf. Es ist Gefahr im Verzug.

Wir fragen uns: Was würden wir gerne wertgeschätzt wissen, wären wir selbst in dieser Organisation tätig? Wo fühlen wir die Wachstumspotenziale? Was müssten wir tun, um als Berater zu scheitern? Wir reflektieren Erlebnisse und tauchen ein in den Kern unseres Beratungsverständnisses: Welchen Beitrag leisten wir, damit die Menschen in diesem Unternehmen sich nicht verfehlen? Damit sich die Organisation nicht verfehlt?

Es wird immer klarer: Unsere Kreativität darf den Respekt nicht verletzen, den der Einzelne verdient. Wir werden scheitern, wenn unsere externe Kreativität intern als eigene Nicht-Kreativität interpretiert wird. Die Organisation wird sich verfehlen, wenn sie die Kreativität ihrer Mitarbeitenden ungenutzt lässt. Dieser Rahmen leitet uns.

Phase 3: Sinnzentriertes Konzept

An die Arbeit: Wie können ‚Freiheit und Verantwortung‘ – die anthroposophischen Maximen der Sinntheorie Franks – so wirken, dass der Kunde dies positiv merkt? Wir meinen, wenn Besuchsroutinen zugunsten von wertschöpfenden Gesprächen abgelöst werden, wenn der einzelne Mitarbeitende entscheidet, wozu es gut ist, einen Kunden heute aufzusuchen, wenn er seine Kundenbeziehung sinnzentriert gestaltet. Und wenn er im Einklang mit seinen Werten erkennt, dass es wenig Sinn stiftet, einen Kunden zu betreuen, der menschlich ‚unerreichbar‘ ist und daher ein Transfer der Kundenbeziehung auf eine Kollegin oder einen Kollegen besser ist. Dies ruft nach einer Teamstruktur. Dies ruft nach einem Fokus auf den Wert ‚Lernen‘ im Veränderungsprozess.

Phase 4: Komplexitätssteigerung I

Wir wollen, dass die Vertriebsorganisation ein kräftiges Lern-Signal erhält. Dazu erfinden wir das Chancen- und Feedback-Center. Wir erklären alle Vertriebsfunktionen zu einem Stichtag für ‚unbesetzt‘, die Wiese ist wieder grün. Wir danken dem bisherigen

Wo immer wir ein hochkomplexes dynamisches Problemsystem haben, brauchen wir im Minimum ein ebensolch hochkomplexes dynamisches Lösungssystem. [Ashby`s Law]

Das Prinzip gegengleicher Komplexität Systemtheoretiker William Ross Ashby

‚Acker‘, dass er die Kraft entwickelt hat, den neuen ‚Rollrasen‘ direkt mit Nährstoffen versorgen zu können. Wir zollen Respekt für das Geschaffene. Und wir rufen alle auf, ihr Interesse zu bekunden, den neuen Rasen auszurollen. Konkret heißt das: Niemand soll sich ‚bewerben‘, sondern jeder, der verspürt, den neu entwickelten und allen transparent kommunizierten Profilen der Leitungsakteure im Vertrieb: 16 BusinessCenterManager [der BCM ist renditeverantwortlich], 8 Business CenterCoachs [der BCC ist qualitätsverantwortlich] und 10 BusinessCenter-KeyAccounter zu entsprechen, soll ein

‚letter of interest‘ verfassen und dem Lenkungsteam des Change-Projektes zusenden. Von den 400 Mitarbeitenden nutzen diesen Weg 64, zudem alle bisherigen 16 Vorgesetzten. 80 ‚letter of interests‘ zeigen an, es gibt Entwicklungswünsche. Wir vermuten eine Reihe bislang nicht identifizierter Talente.

Jeder Einsender erhält einen persönlichen Dank für seine Zusendung – und mit diesem Dank eine Einladung zu einem Informationstag in der Deutschlandzentrale. Die Geschäftsleitung stellt die Aufgaben der späteren Funktionsträger vor, die Erwartungen der Leitungsebene, die zu erwartenden Chancen und Risiken der neuen Strukturen, die Freiheiten und Verantwortungen, auch einige Besonderheiten: so werden BCM und BCC gleichrangige Führungskräfte im Vertrieb sein, jeder Vertriebsmitarbeitende wird mithin zwei Vorgesetzte haben und die Zusammenstellung der Vertriebsteams in den künftigen neuen Regionen wird nicht von den künftigen Vorgesetzten vorgenommen, sondern durch die Mitarbeitenden in den Regionen auf einer Auftaktveranstaltung. Die Botschaft am Ende des Tages: Überdenken Sie in Ruhe Ihren ‚letter of interest‘, und wenn Sie weiterhin eine der Rollen begehren, schreiben Sie einen zweiten. Von diesem Angebot machen 47 Mitarbeitende und die 16 Führungskräfte Gebrauch. Den 17 Personen, die ihr Interesse zurückziehen, wird durch dieses Verfahren kein ‚Ablehnungsbescheid‘ zugestellt – im Gegenteil: den 17 wird mit einem Präsent für ihren Mut gedankt, den ersten Schritt mitgegangen zu sein. Durch ein klassisches Assessment-Center-Verfahren konstruierte Verlierer gibt es nicht.

Phase 5: Komplexitätssteigerung II

Mit 63 Interessierten geht es in die nächste Phase. Alle werden eingeladen zu Wissenstransfergesprächen. Moderiert durch einen der beiden künftigen Vertriebsdirektoren werden kleinen Gruppen identische Fragen zum Markt, zu den neuen Rollen und den persönlichen Vorstellungen der Rollenausübung gestellt, ein externer Begleiter achtet auf Sprechanteile und justiert

das mehrstündige Setting sanft. Das Besondere: alle Teilnehmenden wissen, dass ihre Gesprächsrunden videographiert werden und zum späteren, individuellen Feedback herangezogen werden. Und dieses Feedback erfolgt völlig neuartig und zur Verblüffung aller Akteure: im Kern steht nämlich die Interpretation der Körpersprache. Wie in einem Drehbuch, das auch Hinweise darauf bereithält, welche Körpersprache der Rolle angemessen ist, haben wir den drei Managementrollen zu ihren Verhaltenserwartungen auch Kommunikationserwartungen beigefügt. So erwarten wir beispielsweise bei einem BusinessCenterCoach ein unterstützendes, anregendes, differenziertes und auch konstruktiv-irritierendes Kommunikationsverhalten – verbal und non-verbal. Steht in klassischen Auswahlverfahren mehr im Vordergrund, ‚was‘ gesagt wird, achten wir hier also verstärkt auf das ‚wie‘. Und die Möglichkeit, komplett und individuell genaue Rückmeldungen auf unsere Wahrnehmungen und daraus sich abgeleitete Empfehlungen zu geben, ist ein einzigartiges Erlebnis für alle Beteiligten. Die Feedbackgespräche werden konsequenterweise dazu genutzt, jedem die Gelegenheit zu geben, das Interesse an einer der drei Rollen zu erneuern oder es zurückzunehmen. Nach diesem Schritt halten 38 Personen ihr Interesse aufrecht, drei Vorgesetzte haben durch diese Phase für sich erkennen können, für die neue Organisationsstruktur keine ausreichende Passung mitzubringen – einer von ihnen erklärt sein Interesse, aus der Leitungsfunktion in eine Mitarbeiterfunktion zu wechseln, zwei nutzen die Angebote für den Austritt aus der Organisation.

Phase 6: Zielhafen

Die ‚Gruppe der 38‘ ist nun aufgerufen, einen ‚letter of intention‘ an die Vertriebsdirektion zu schreiben mit einem konkreten Entwurf der Arbeit in den ersten drei Monaten in der neuen Struktur. Diese Blaupausen sind die Grundlage für persönliche Gespräche, aus denen die Leitungsrollen sämtliche Stellen gut besetzen und den ‚Überhangmandaten‘ attraktive Projektaufgaben übertragen können.

Einige Zeit später – eine Fülle weiterer Prozess-Schritte von der Teambildung über die Moderation und auch Meditation waren zu gehen – erhalten wir von einem der BusinessCenterManager diese Mail: „Die Vorarbeiten und das gesamte Verfahren haben gezeigt, dass es im Kern um eine neue Firmenkultur geht. Auch nach den ersten Wochen Arbeit in der neuen Struktur wurde dieser Eindruck für mich immer klarer, und ich möchte es mit diesem Zitat ausdrücken: ‚Zum Erfolg gibt es keinen Lift. Man muss die Treppe benutzen.‘ Ich bedanke mich für diese Erfahrung, die mir gezeigt hat, dass Personalentscheidungen nicht Aus-Wahl, sondern auch Ein-Wahl bedeuten können.“

Schlussphase: Wirkungsmessung

„Die Qualität der Vertriebsmeetings hat für uns in den letzten Monaten signifikant zugenommen. Es ist wieder Leuchten in den Augen. Wir sind intelligenter geworden. Das haben wir gemeinsam sehr gut gemacht – und auch die Zahlen gehen eindeutig nach oben“, loben die Vertriebsdirektoren ihre Teams nach einem halben Jahr in der neuen Struktur.

Da sitzen wir nun und reflektieren unsere Taten. Wir haben interne Spannungsverhältnisse in einem hochkomplexen und dynamischen System genutzt, um instabile Phasen zu erzeugen. Vor unseren Interventionen gab es ‚so ist es halt‘ – also geringe Spannung. Die Dehnung des Systems unter Nutzung von Unterschiedlichkeiten [vorher Einzelkämpfer im Vertrieb, nun Komplexitätsvergrößerung durch Teams – vorher ein Vorgesetzter, nun zwei – vorher Bewerbung, nun Interesse und Absicht ...] erzeugt eine instabile Phase und diese bewirkt Kräfte, die zu neuen Mustern in Handlungen, Entscheidungen, Verhalten führen, zu einer ‚übersummativen‘ Intelligenz.

Gekoppelt mit dem Willen zum Sinn, also der Achtung und Beachtung der Verwirklichungsmöglichkeiten von Werten bei den Beteiligten in einem System entsteht so sinnzentrierte Kreativität. Eine Kreativität, die menschlich gut tut und ökonomisch wirkt. [rsd]

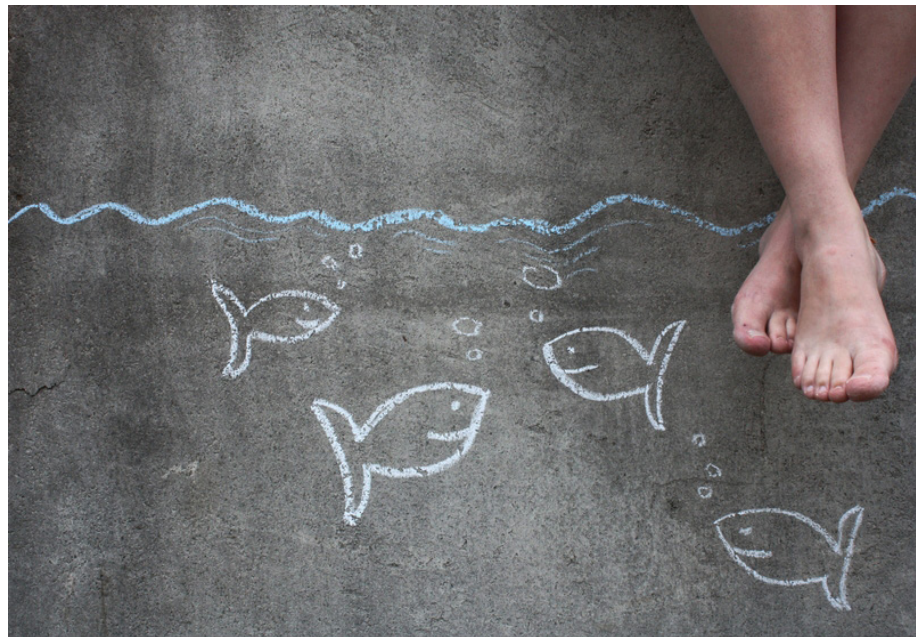
PERSÖNLICH ANGEMERKT

Sinnfindung ohne Wachsmalstifte.

Führungskräfte aus dem strategischen und operativen Management, deren Anliegen sie in Coachingprozesse führen, sind es gewohnt, dass Zahlen, Daten und Fakten zählen. Es soll in der Karriere weitergehen, die Performance soll verbessert werden oder die eigene Wirkung gestärkt. Der zunehmende Druck, erhöhte Anforderungen und überforderte Mitarbeiter und Kollegen sind zudem Einflussfaktoren, die nach Unterstützung rufen.

ten innovativer Strategien sind der Kern des Coachings als kreativer Prozess. Ohne Kreativität geht nichts. Klienten brauchen sie, um zu neuen Einfällen und originellen Lösungen zu kommen, Beziehungen neu zu gestalten, Probleme zu lösen. Ich brauche sie, um das Feuer der Kreativität in meinen Klienten zu entfachen.

Natürlich könnte ich die Nutzung kreativer Methoden theoretisch erklären, die positiven Untersuchungsergebnisse zur Arbeit mit Symbolen und



Coaching mit Sinn – und ohne Kreide oder Fußbad.

Diese Kundenbedürfnisse zu adressieren bedeutet für mich, so konkret und handlungsorientiert wie möglich zu arbeiten und am Ende der Sitzung einen Maßnahmenplan zu erstellen, der bis zur folgenden Sitzung bearbeitet wird. Kreativität? Mitnichten – ein Manager wird an seinen Ergebnissen gemessen und nicht an wundersamen Ideen. Stünde im Coaching die schnelle, logische Lösung auf der Wunschliste - ich würde nicht gebraucht, zeigt sich doch, dass hinter jedem Klienten ein kluger Kopf steckt, der bereits sehr viel im Vorfeld durchdacht und sinniert hat. Das Beschreiten neuer Wege und das Erarbei-

Metaphern erläutern. Darlegen, dass Situationen nicht nur rational erkannt, sondern auch ‚intuitiv‘ oder ‚analog‘ mit Hilfe von Bildern und Gefühlen verstanden werden und dass dort zu meist auch neue Lösungen liegen. Mit dem Stichwort ‚emotionale Intelligenz‘ könnte ich alles abrunden und auf ein verständiges Nicken warten. Doch kenne ich die Skepsis meiner Klienten: Soll ich mich expressiv ausdrücken, mich in künstlerischem Gestalten oder poetischer Dichtkunst einbringen? Soll ich etwa zu Wachsmalstiften oder Knetmasse greifen? Nein, das entspricht mir nicht.

Operationale Kreativität

Die meisten Problemfelder haben eine Vorgeschichte und schon vielfältige Lösungsversuche hinter sich. Es ist bereits einiges versucht worden, um das Thema positiv zu gestalten. Teilerfolge sind erzielt worden, aber es fehlt noch etwas. Das bisher Geschehene zu rekapitulieren, Gelungenes und die berühmten ‚Sackgassen‘ anzuerkennen, sind der erste wichtige Schritt. „Ich sehe, Sie haben schon viel versucht, um das Problem zu lösen, sind mit dem Ergebnis jedoch noch nicht zufrieden. Sind Sie bereit, mit mir einmal einen anderen Weg zu probieren?“ Zustimmung zu dieser Chance auf Neuland bedeutet Akzeptanz für ungewöhnliche Methoden - für eine operationale Kreativität, die ins konkrete Geschehen, in die konkreten Systeme führt. Zu Neuerungsprozessen in Abteilungen, Teams oder in zwischenmenschlichen Kontakten. Zustimmung führt zum Wendepunkt. Erst der ‚Wille zum neuen Blick‘ ermöglicht den Einsatz von Methoden, die die Kreativität des Klienten fördern und fordern.

Methode der Systemvisualisierung

Bei dieser Methode werden die Namen der Personen des eigenen Teams, des eigenen Bereiches oder der eigenen Organisationseinheit auf Karten notiert und die Beziehungen zueinander beschrieben. Das Ergebnis zeigt ein Beziehungsgeflecht, meist mit überraschender Wirkung. Dieser ‚Meta-Blick‘ mit seiner distanzierenden Wirkung schafft Freiheit und die Öffnung für neue Erkenntnisse und Herangehensweisen. Er erlöst von der Qual, gefangen im System und ohnmächtig zu sein. Er verhilft zu Freiheit und ermöglicht, Verantwortung zu übernehmen. Denn die Visualisierung wirft Fragen auf: ‚Will ich etwas verändern?‘ und wenn ja: ‚Was und wie?‘ Die Distanzierung führt zu einer breiteren Chancenspektive, zu Handlungsspielräumen, zu Entscheidungen.

Menschen sind sinnorientierte Wesen. Werte steuern uns. Oft sind wir uns dieser Werte nicht bewusst. Erst, wenn zum Beispiel durch Unternehmensent-

scheidungen und Veränderungen persönliche Werte verletzt werden, stellen wir den Sinn in Frage. Dann spüren wir tief im Inneren, dass es dieser Wertekern ist, um den es geht. Klafft die Wertewunde, zeigen Klienten emotional, wo es ‚drückt‘, was sie demotiviert, was zu beklagen ist. Hinter jeder Klage steht eine Sehnsucht - und dahinter stehen Werte. Sie gilt es zu benennen.

Methode des Bergpanoramas

Das Angebot, ein Bergpanorama mit Personen auf den Gipfeln zu zeichnen, die maßgebenden Einfluss auf den Klienten haben, wird gerne angenommen. Hinter diesen Personen stehen auch Werte, die der Klient bewusst oder unbewusst übernommen hat und nach denen er heute lebt. Diese Personen und Werte haben die eigene Geschichte mitgeprägt. Beim Blick auf das eigene Bergpanorama wird dies bewusst und die Frage ist zu beantworten: ‚Will ich mich weiterhin von diesen Werten leiten lassen, oder ist es vielleicht Zeit, mich zu verabschieden?‘

Die Beschäftigung mit Werten und Sinnfragen sind tiefe Themen. Kreative Methoden können diesen tiefen Themen zu Leichtigkeit verhelfen. Das Ergebnis bleibt essentiell: der eigene innere Werte-Kompass wird bewusst. Daraus entstehen neue Bewertungen des beruflichen Alltags und ihrerseits kreative Lösungen, um die eigenen Werte stärker leben zu können. Ein Beispiel: Ein promovierter Physiker sollte zur nächsten Sitzung ein Symbol aus der Natur mitbringen - ein Symbol, das seine jetzige Führungssituation abbildet. Ein Symbol für eine Situation zu wählen, bedeutet, sie intuitiv zu erfassen, wobei die Eigenschaften des Symbols wichtige, aber zunächst verborgene Merkmale der Situation ausdrücken. Für einen Naturwissenschaftler eine nicht leicht nachzuvollziehende Aufgabenstellung, zumal der Hintergrund dieser Intervention im Verborgenen bleibt, um

die rationale Ebene außen vor zu lassen.

Skeptisch brachte der Klient ‚sein‘ Symbol mit. Viele Gespräche über die belastende Arbeitssituation hatten zuvor keine Eindeutigkeit und Gewissheit erbracht. Beim Anblick der verwelkten und trockenen Blume brauchte ich als Coach kein einziges Wort mehr zu sagen: es war Zeit für eine Entscheidung. Dem Klienten wurde klar, er wird seinen Arbeitsbereich wechseln. Das Coaching konnte sich vom ‚ob‘ auf das ‚sinnvolle Wie‘ ausrichten. Operationale Kreativität hat es möglich gemacht. Das ist Sinnfindung ohne Wachsmalstifte. [sv]

Übergewicht

**Es stand nach einem Schiffsuntergange
Eine Briefwaage auf dem Meeresgrund.
Ein Walfisch betrachtete sie bange,
Beroh sie dann lange,
Hielt sie für ungesund,
Ließ alle Achtung und Luft aus dem Leibe,
Senkte sich auf die Wiegescheibe
Und sah - nach unten schielend - verwundert:
Die Waage zeigte über Hundert.**

**Zu Ehren von Joachim Ringelnatz,
der am 17. November vor 75 Jahren starb.**

SPRÜHENDE WERTE

Kunst aus der Sprühdose - Kreativität oder Vandalismus?

Graffiti – eine Erscheinungsform mit vielen Gesichtern und einer langen Geschichte. Sie beginnt im alten Ägypten als auf Stein gekratzte Inschriften, die sich an Tempeln, in Gräbern, auf Felsen und Statuen befinden. Auch bei den Römern war dies eine beliebte Technik, die uns bis heute vom Leben und Treiben der damaligen Zeit berichtet. Im alten Griechenland wurden Graffiti als Lobpreisungen und Dank an die Gastwirte in antiken Räumen gefunden, und bei den Maya in Amerika bieten Graffiti den Historikern reichlich Lesestoff.

In der heutigen Zeit ist Graffiti oft illegal. Als Ausdruck von Vandalismus werden diese beim Blick auf die verschmierten Wände in Unterführungen, Brückenpfeilern und Hauswänden gesehen. Dennoch, sie ist eine Kunst! Dass man mit dieser Kunst – wenn man sie beherrscht – richtig erfolgreich sein kann, beweist René Turrek. Er macht sein Hobby mit Kreativität zum Beruf. In Osnabrück 1977 geboren, beschäftigte sich Turrek bereits während seiner Schulzeit mit der Kunst, mit Sprühdosen, mit Graffiti. In diesem Alter lockten besonders die illegalen Herausforderungen mit dem Sprühnebel. Turrek begann nun seine ‚Graffiti-Karriere‘.

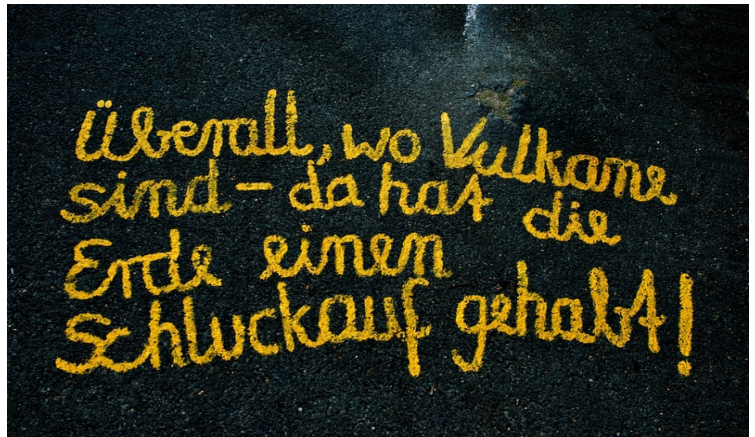
Ein Einbrecher steigt in ein Haus ein.
Er fängt an, das gute Familiensilber
auszuräumen, als er plötzlich eine
Stimme hört, die ruft: „Jesus sieht Dich!“

Der Einbrecher dreht sich um und sieht
einen Papagei.
Der ruft wieder „Jesus sieht Dich!“

„Was bist Du denn für einer?“,
fragt der Einbrecher.
„Ich bin Moses, der Papagei.“

„Welche Art von Leuten nennt ihren
Papagei bloß Moses?“

„Die Art Leute, die ihren Rottweiler
Jesus nennen.“



Kreativer Kindermund
– ein anderes Graffiti-Genre als das von René Turrek.

Seiner Familie und der Bewährungshilfe gebührt Dank. Ihnen gelang es, dem jungen Talent noch rechtzeitig den Absprung aus der illegalen Szene zu verschaffen. Die Graffiti-Kultur wollte er jedoch nicht vollständig verlassen. Ausschließlich im legalen Bereich wollte er arbeiten.

Turrek reiste in die USA, um sein Glück zu suchen. Er fing ganz unten an, putzte Klinken und konnte bald erste Aufträge verbuchen. Er schaffte sich in den USA einen guten Ruf mit Referenzkunden und kehrte mit reicher ‚Beute‘ an Wissen und Erfahrung nach Deutschland zurück. Heute zählen große Autofirmen, Banken, Öffentliche Einrichtungen zu seinen begeisterten Kunden. Auch Prominente haben Gefallen gefunden an der Kunst aus seiner Sprühdose. Auch im Web ist Turrek zu sehen. Wir haben einen Link auf der Website www.wertepaxis.de für Sie platziert.

„Elefanten sind der Beweis dafür,
dass es Wunder gibt.“
René Turrek

Turreks Werdegang ist ein Beispiel dafür, dass Kreativität nicht nur bedeutet, eine Sprühdose gut führen zu können. Hätte er sich damit zufrieden gegeben – niemand würde ihn heute kennen. Offensichtlich hatte er eine Vision und

das Feuer, sein Kunst zum Wohle aller einzusetzen. Ob er sich jemals die Frage gestellt hat: ‚Wozu ist es gut, dass es mich gibt?‘ Zuzutrauen wäre es ihm. Haben Sie sich diese Frage schon einmal gestellt? [ud]



Die Dosen sind sein Metier. René Turrek.

Ausstellungstipp

Turrek arbeitet mit Stiftungen zusammen, um Geld für Menschen in Not zu sammeln. Das Projekt ARTIKl35 in den Wagenhallen in Stuttgart soll mit Hilfe der Graffiti Spenden sammeln und Turrek hofft, dass die Versteigerung seiner Kunst vielen Menschen helfen wird. www.rene-turrek.com

Kreativität in Organisationen

Kreativität als Potenzial und Kompetenz ist dem Menschen in seiner Neugier auf das Leben mitgegeben, ‚es liegt uns im Blut‘, zu forschen, zu entdecken, etwas auszuprobieren, etwas zu tun, was wir bisher noch nicht getan haben. Die Rahmenbedingungen und die Art und Weise, wie während der Kindheit und in der Jugend Sozialisation an uns vollzogen wird, führt zu sehr unterschiedlichem Umgang mit der eigenen Kreativität, sie kann völlig in Vergessenheit geraten oder durch regelmäßiges Ausüben können selbstverständlicher Teil unserer Persönlichkeit geworden sein.

ausbeute initiiert und umgesetzt wird. Der Wunsch und auch die Forderung nach Kreativität in Organisationen ist eine der Formen des Anspruches und der Notwendigkeit nach immer mehr und immer besserer Leistung. Die unterschiedlichen Organisationskulturen stellen dafür eine sehr große Bandbreite an Möglichkeiten und auch Unmöglichkeiten für Kreativität zur Verfügung.

Je hierarchischer eine Organisation geführt ist und Aufträge und Ziele Top-Down gegeben werden, ohne größere Zusammenhänge und den Sinn dahinter zu vermitteln, desto weniger wird Kreativität sich zeigen. Umgekehrt führt

Mitarbeitenden ist, sie als Individuen und Persönlichkeiten wahrzunehmen und nicht als Kostenfaktoren und Headcounts.

Eine besonders einfache und wertschöpfende Möglichkeit, das kreative Potenzial der Mitarbeitenden zu nutzen, ist die regelmäßige Frage nach möglichen Verbesserungen im unmittelbaren Arbeitsbereich.

Im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) oder Kaizen-Programmen findet dies vielfach schon statt. Der Hintergrund hinter diesen Konzepten lautet: Es ist unmöglich, monate- oder sogar jahrelang eine Tätigkeit auszuüben, ohne zu erkennen, was dabei besser gemacht werden könnte. Oft kommt es jedoch gar nicht dazu, weil es eine Tendenz zu allgemeiner Abwertung gibt und damit das kreative Potenzial von Mitarbeitenden meist unterschätzt wird. Über eine Überschätzung dieses Potenzials hingegen wurde bislang noch nicht berichtet.

Wie kann der Wert Kreativität konkret gefördert werden?

Kreative Spannung entsteht aus der Differenz zwischen einem erstrebenswerten, attraktiven Ziel und der derzeitigen Situation. Kreatives Potenzial wird freigesetzt, wenn bei der Entwicklung des Weges vom IST-Zustand zu einem anziehungskräftigen SOLL-Zustand dieje-

nigen, die den Weg gehen sollen, bei dessen Entwicklung eingebunden sind. Kreative Spannung entsteht vor allem dann – und immer mehr, wenn es um eine Ausrichtung im Sinne von ‚hin – zu‘ geht, im Gegensatz zu Bewegungen mit der Tendenz ‚weg – von‘.

Kreativität als Fähigkeit zu verstehen, auch innerhalb enger Grenzen Freiräume zu entdecken und zu nutzen, entspricht der stetigen Forderung in Organisationen, dass eine immer bessere Leistung, eine immer anspruchsvollere Lösung, eine immer schnellere Chancen-

es zu kreativen Phänomenen, wenn Mitarbeitende erkennen können, welchen Beitrag sie mit ihrer Leistung für den Erfolg der Organisation einbringen und wenn sie in Entscheidungen eingebunden werden. Man könnte auch sagen, die Bedingung für kreativen Output von

Copy & Paste? Nicht in kreativen Prozessen!



Bei der Bewegung ‚hin-zu‘ sind Ressourcen und Energie eindeutig ausgerichtet - die Energie nimmt mit der Annäherung an das angestrebte Ziel zu. Bei der Bewegung ‚weg-von‘ nimmt die Energie mit wachsender Entfernung vom Ausgangspunkt [zum Beispiel einem Problem] ab. Ein analoges Bild dazu: Wenn ein Mensch auf der Flucht ist, wird er langsamer, sobald er die Schritte des Verfolgers nicht mehr hört. Ob er nach dieser Flucht dann aber auch an einem Ort ist, an dem er sein will, ist eine andere Frage. Dieses Bild beschreibt anschaulich das Dilemma des herkömmlichen Qualitätsmanagements, das sich vornehmlich mit Problemen und Fehlern beschäftigt, nicht jedoch mit dem angestrebten Zustand. Die Folge ist, dass Fehler zwar korrigiert werden, die Organisation und die Personen jedoch nichts oder wenig lernen. Ist der Fehler behoben, lässt die Spannung nach, man kann wieder zum gewohnten Alltag zurückkehren.

Humor ist der Knopf, der verhindert, dass uns der Kragen platzt.

Think Tanks nutzen

Der Think Tank ist ein Workshop-Format, in dem die Zusammensetzung der Teilnehmenden ein entscheidender Faktor für gute Ergebnisse ist. Neben den inhaltlich beteiligten Entscheidern und Mitarbeitenden nehmen stets sogenannte Querdenkende teil - Personen, die wenig oder keinen Bezug zur aktuellen Fragestellung haben, aus anderen Organisationsbereichen sind oder auch gar nicht aus der Organisation stammen. Sie stellen sicher, dass die eingespielten Denkmuster und unhinterfragten Annahmen sowie Erfahrungen der Vergangenheit nicht von vornherein unüberwindbare Hindernisse für kreative Ansätze bilden.

Vor Beginn des Think Tanks wird geklärt, wer von den Teilnehmenden die Entscheider sind - eine, max. zwei Personen sind Entscheider, alle anderen haben Berater-Status. Die Entscheider entscheiden nach jedem Schritt, an wel-

chen Zwischenergebnissen weitergearbeitet werden soll. Die Berater bringen für die jeweilige Entscheidung ihre Beratungsleistung ein.

Drei Formen des Denkens werden im Think Tank differenziert:

- Paralleles Denken - zum gleichen Zeitpunkt in die gleiche Richtung denken
- Querdenken - außerhalb der eingefahrenen Denkmuster denken
- Perspektivisches Denken - Einbindung der Denkleistungen von Personen, die nicht unmittelbar mit der Problem- oder Aufgabenstellung verbunden sind

Um Kreativität zu fördern werden diverse Kreativitätswerkzeuge, Analogien aus unterschiedlichsten Bereichen des Lebens, symbolische Zugänge oder auch Elemente aus der Aufstellungsarbeit genutzt.

Für den Erfolg entscheidend ist, dass es zu jedem Zeitpunkt eine feste methodische und zeitliche Struktur gibt. Was es daher im Think Tank nicht gibt, ist freie Diskussion! Genauso wesentlich ist, dass alle Beiträge verschriftlicht werden, wodurch sichergestellt wird, dass neben ‚den Schnellen‘ und ‚den Lauten‘ die übrigen Teilnehmenden auch zu Wort kommen und sichtbar werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

- Kreativität ist in Organisationen immer vorhanden; wenn sie nicht erkannt wird, liegt das an ‚Nicht-Wahrnehmungs-Phänomenen‘, nicht jedoch an der Abwesenheit von Kreativität.
- Das kreative Potenzial Ihrer Mitarbeitenden ist wesentlich höher, als Sie annehmen.
- Der Grad der Verfügbarkeit von Kreativität ist wesentlich von der Organisationskultur und insbesondere von der Qualität des Führens abhängig.
- Kreatives Arbeiten erfordert, dass Menschen in ihrer gesamten Persönlichkeit angesprochen und eingebunden werden, mit ihrem Denken, mit ihren Gefühlen und mit ihrer Willenskraft.
- Der frühe Tod jeglicher Kreativität ist, wenn Ideen allzu schnell bewertet werden oder es zu ‚gute Idee - schlechte Idee-Szenarien‘ kommt.
- Auf Ziele ausgerichtete Kreativität (‚hin-zu‘) ist wesentlich effektiver und liefert vor allem substanzial nachhaltigere Ergebnisse als der Impuls ‚weg-von‘.
- Kreative Prozesse in Organisationen brauchen eine klare Struktur und einen vereinbarten zeitlichen Rahmen - denn wir erinnern: Kreativität ist die Fähigkeit, innerhalb enger Grenzen Freiräume zu entdecken und zu nutzen. (Peter Kornfeind, auf einen Impuls von Malu Salzig)

“I have devoted 30 years of research to how creative people live and work, to make more understandable the mysterious process by which they come up with new ideas and new things. Creative individuals are remarkable for their ability to adapt to almost any situation and to make do with whatever is at hand to reach their goals. [...] They show tendencies of thought and action that in most people are segregated. They contain contradictory extremes; instead of being an “individual”, each of them is a “multitude”.”

Mihaly Csikszentmihalyi

Regina Radlmair spricht mit Professor Dieter Gorny, Direktor für Kreativwirtschaft der Europäischen Kulturhauptstadt Ruhr 2010.

Dieter Gorny studierte Komposition, Tonsatz und Musiktheorie. 1985 gründete er das Rockbüro NRW, das den Grundstein für die heutige kommunale Rock- und Popmusikförderung legte. 1989 entwickelte er die Musikmesse Popkomm. Von 1993 bis 2000 war er Geschäftsführer der VIVA Fernsehen GmbH und ab 2000 Vorstandsvorsitzender der VIVA Media AG. Zwischen 2004 und 2006 war er als Executive Vice President für MTV Networks Europe tätig. Gorny ist Preisträger des Echo Awards (1992) und bekam 1997 den Grimme Preis. Seit 2007 ist er Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Musikindustrie und Aufsichtsratsvorsitzender der Filmstiftung NRW und der Initiative Musik. Seit April 2009 ist er zudem Vice President des European Music Office (EMO).



WertePraxis: Herr Professor Gorny – Sie sind bei ‚RUHR.2010‘ als künstlerischer Direktor für das Themenfeld ‚Kreativwirtschaft‘ verantwortlich. Was verbirgt sich konkret hinter diesem Begriff, und wie grenzen Sie ihn zum neudeutschen ‚Creative Industries‘ ab?

Professor Gorny: Da grenzt sich nichts ab, es geht letztendlich immer nur um die jeweilige Definition des Begriffs als Basis für die zu entwickelnden Konzepte. Kulturell gesehen umfasst der Begriff die Produktion von Kultur, die nicht subventioniert wird. Ökonomisch gesehen werden in diesem Bereich kreative Inhalte entwickelt, die immer auch eine schützbar geistige Leistung sind. Durch die Auswertung dieses ‚Intellectual Property‘ entstehen dann ökonomische Prozesse und Strukturen.

WertePraxis: 53 Städte des Ruhrgebiets haben sich unter der Federführung Essens den Titel der Kulturhaupt-

stadt gesichert. Sicherlich hat die seit 2002 mit großem Erfolg stattfindende Ruhrtriennale ihren Beitrag zur Wahl geleistet. Dennoch bleibt ein klein wenig Verwunderung oder vielleicht auch ein Vorurteil bestehen, denkt man an den ‚Ruhrpott‘ als Kulturstätte. Wie wollen Sie diesen Vorurteilen begegnen?

Professor Gorny: Indem man die bereits vorhandene kulturelle wie künstlerische Substanz und die daraus resultierenden Transformationsprozesse hin zur Metropole, also den Wandel durch Kultur im europäischen Kontext diskutiert und sichtbar macht. Gerade die Triennale ist ein einzigartiges Beispiel für diesen bereits eingeleiteten Prozess, auf den gezielt international aufmerksam gemacht werden muss. Wenn Sie die Eröffnungsproduktion von Schönbergs ‚Moses und Aaron‘ in dem einzigartigen räumlichen Kontext der Bochumer Jahrhunderthalle sehen, wird deutlich, wo der künstlerische USP dieser Region steckt.

WertePraxis: Die Bandbreite der kreativen Ideen für die Kulturhauptstadt 2010 ist ungewöhnlich groß. Wir dürfen uns sowohl auf außergewöhnliche Theaterprojekte (‚Odyssee Europa‘) als auch auf eine umfassende Werkchau zu Ehren Hans Werner Henzes freuen, auf 60km ‚Still-Leben Ruhr-schnellweg‘ – sprich einen Tag lang interkulturelles Happening auf den stillgelegten Hauptverkehrsadern A40/B1 – ebenso wie auf Skulpturenparcs, die die Renaturierung von Industrieflächen (Emscher) verschönern, um nur einige Highlights zu nennen. Woran orientiert sich denn die Auswahl für das Programm von ‚RUHR.2010‘?

Professor Gorny: An der Idee, eine neue europäische Metropole mit Projekten zu argumentieren und zu kommunizieren, die in diesen Entwicklungsprozess einzahlen und somit auch als Modell für Europa fungieren können.

Bei der Größe der Region und der Vielschichtigkeit dieser Transformationsaufgabe ist die Vielfalt der Projekte Teil der Programmatik, die aber auch den roten Faden liefert. Kurz gesagt: wir bauen eine Metropole mit Kunst und Kultur, 2010 ist Richtfest, das feiern wir, wir bauen sie aber so, dass danach Leute kommen, bleiben und einziehen, die auch Miete bezahlen.

WertePraxis: In Dortmund wird derzeit das legendäre ‚Dortmunder U‘ (das einstige Lagerhochhaus der Dortmunder Union Brauerei) umgebaut zum Künstlerquartier und Zentrum der Kreativwirtschaft. Wer oder was wird dort konkret eine neue Heimat finden?

Professor Gorny: Das Areal des Dortmunder U, in dessen Mitte der U-Turm ein unübersehbares architektonisches Signal setzt, wird geprägt von musikalischen und medialen kreativen Aktivitäten. Unterstrichen durch die internationale Medienkunstkonferenz ISEA im nächsten Jahr, macht es deutlich, welche Branchen der Kreativwirtschaft dort beheimatet werden sollen.

WertePraxis: Der Begriff der Kreativität geht auf das lateinische Wort ‚creare‘ zurück, was soviel bedeutet wie ‚etwas erfinden, etwas erzeugen‘. Herr Prof. Gorny – in Ihrem Leben haben Sie mehrfach Neues in die Welt geschaffen, ich denke da z.B. an die Musikmesse ‚Popkomm‘, die Sie 1989 ins Leben riefen, weiterhin an die Gründung (mit anderen Gesellschaftern) des Musikersenders VIVA (1993). Was nährt Ihren kreativen Geist?

Professor Gorny: Arnold Schönberg hat gesagt: „Kunst kommt nicht von ‚können‘, sondern von ‚müssen‘.“

WertePraxis: Laut Professor Holm-Hadulla, einem Psychotherapeuten und Buchautor zum Thema Kreativität, ist die sogenannte ‚alltägliche Kreativität‘ erlernbar und kann geweckt werden. Sie sind Vater von 4 Kindern – wie fördern Sie deren Kreativität?

Professor Gorny: Indem ihre kreativen Interessen individuell unterstützt werden, gleichzeitig auch in entspre-

chende Lernbahnen geführt werden. Letztendlich aber durch ein offenes, neuen Dingen interessiert gegenüberstehendes Familienleben.

WertePraxis: In der Sinntheorie Viktor Frankls ist für jeden Menschen (also nicht nur für einen Künstler) unter anderem die Verwirklichung von schöpferischen Werten im Tun, in Beruf und Familie wesentlich für ein sinnerfülltes Leben. Ein für Sie nachvollziehbarer Gedanke?

Professor Gorny: Ja!

WertePraxis: Als studierter Musiker haben Sie bereits in Symphonieorchestern gespielt, zeigen aber auch ein Faible für die Rockmusik. Musikalisch bewegen Sie sich da auf voneinander weit entfernten Polen – entsteht Kreativität gerade in solchen Spannungsfeldern?

Professor Gorny: Irrtum, diese Felder liegen näher beieinander als man denkt. Kreativität braucht nicht grundsätzlich Spannung, sie braucht nur das Gefühl für die Notwendigkeit, dass etwas Neues entstehen muss.

WertePraxis: Eine Ihrer kreativen Ideen vor einigen Jahren war Ihr Traum, unsere Politiker durch ein eigens konzipiertes Musikseminar neu zusammenzuführen. Musik könne von Lasten befreien und zugleich zu kreativen Spannungen führen, die positive Kräfte freisetzen. Inwiefern wäre ein solches musikalisches Seminar heute für die neue Regierungsmannschaft hilfreich?

Professor Gorny: Das Erlernen von Teamfähigkeit und die Eindeutigkeit der gemeinsamen Aussage lässt sich hervorragend an Musik demonstrieren und lernen. Das gilt auch heute noch. Somit auch für die neue Regierung.

WertePraxis: Zum Schluss die berühmte Inselfrage in neuer Form: Ein Buch dürfen Sie mitnehmen und eine Musik - und in einer Flaschenpost dürfen Sie drei Sätze versenden. Wir sind gespannt - und danken schon jetzt für dieses Interview mit Ihnen.

Professor Gorny: Zum Mitnehmen - geht nicht auch mein iPod mit Musik und Hörbüchern? Die Sätze - 1. Ich 2. freue mich 3. auf nicht zu viel Besuch.



Besuchen Sie www.ruhr2010.de

„Die Schöpfungen der Menschen entstammen der sie umgebenden Geschichte.“

Auguste Perret, Architekt

NACHGESINNT

Was wird nicht heute so alles kreativ genannt. Da werden Omas Stützstrümpfe zu Weihnachten kreativ verpackt, die werden die Mama klebt Fensterbilder kreativ ins Fenster des Nachwuchses, Beerdigungen können nun auch kreativ im Unterwasserfriedhof zelebriert werden und mit sechs Hüten auf dem Kopf [de Bono lässt grüßen] werden Meetings zu wahren Wirbelstürmen für kreative Entscheidungen.

Alles ist kreativ geworden und womöglich ist damit der ‚Wert Kreativität‘ bereits verbrannt. Wie will man im Brei der Kreativen die kreative Persönlichkeit finden? Wie will man die Nadeln im natürlich kreativen Heuhaufen finden, die Eigentümer von Kreativität sind. Die Menschen, die ‚eigentlich‘ kreativ sind?

Vielleicht helfen Antworten auf die Frage, ‚warum‘ ein Mensch meint kreativ zu sein. „I do not act to make a living - I act to live“

sagt Ben Kingsley dazu, denn ohne Geschichtenerzählen gibt es kein Leben. Für Dennis Hopper ist Kreativität ein ‚Weg, mit Menschen in Kontakt zu treten und mit den eigenen Gefühlen umzugehen‘, während Yohji Yamamoto die Frage nach dem „Warum?“ beantwortet mit „Because I miss you“. Als Ausdruck seines Selbstgenusses und als deutlicher Hinweis darauf, mit sich im Einklang zu sein meint Chevy Chase, „weil ich Chevy Chase bin und Sie nicht.“ Letztlich führt die etwas barocke Art des Lee Clow mit seinem Statement: „weil alles andere scheiße ist“ zum Stellenwert originärer Kreativität jenseits allen Zweckdenkens.

Beuys stellt mit seinem „jeder Mensch ist ein Künstler“ das ‚Denken an sich‘ auf gleiche Ebene mit ‚Kunst an sich‘. Und fordert uns Frankl mit seinem Hinweis auf die per se unversehrte geistige Dimension des Menschen dazu auf, in jedem Moment des

Lebens den Sinn in eben diesem Moment zu finden, so mag dies ein Aufruf an jeden Menschen sein, Antwort zu geben auf die Frage: ‚Wozu ist deine Kreativität gut?‘

Bleibt diese Antwort im Zweckdenken stecken [damit ich dafür bezahlt werde ...], so mag das Ergebnis des Denkens und Schaffens durchaus ein ‚künstlerisch‘ gelungenes, erfreuliches, nützliches sein. Damit es ein ‚kreativ‘ gelungenes wird, braucht es das rechte Maß an Selbstvergessenheit des Schaffenden, die Transzendierung der Kreativen. Ob zum Beispiel das kreative Einpacken der Stützstrümpfe für Oma dieses Maß an Selbstvergessenheit, an Erwartungslosigkeit beweist, mag jeder selbst entscheiden, wenn mal wieder Papier und Schleifenband auf ihren Einsatz warten. [rsd]

An die Bleistifte

Mein Mann, meine Frau, mein Kind, mein Freund, meine Freundin, mein Geliebter, meine Geliebte, mein Chef, meine Chefin, mein Kollege, meine Kollegin, ... ist ein kreativer Mensch, denn er/sie/es könnte sagen, ...:

- ... ich bin energiegeladen und doch schweigsam und ruhebedürftig.**
Ich arbeite viele Stunden, kann mich gut konzentrieren. Sinnvolle Arbeiten stimmen mich euphorisch. Unausgetrampelte Wege zu entdecken, wirkt auf mich anregend. Ich erlebe mich aktiv, aber nicht hyperaktiv. Schlaf ist mir wichtig.
- ... ich bin clever und doch naiv.**
Ich neige dazu, auch in Gegenteilem oder Widersprüchen zu denken. Nicht immer werden meine Konstruktionen verstanden, aber es gelingt mir dabei, erkennen zu lassen, dass ich im Denken auch suche.
- ... ich bin diszipliniert und verspielt.**
Ich kenne meine Pflichten, aber sie sind nur ein Teil von mir. Ich arbeite sehr intensiv, und doch finden immer wieder ‚Entgleisungen‘ statt, bei denen ich ganz andere Themen bearbeite und diese dann mit dem Eigentlichen verknüpfe. Ich vergrößere eher Komplexität als dass ich versuche, sie sofort in den Griff zu bekommen.
- ... ich springe zwischen Wirklichem und meiner Fantasie.**
Ich stelle mir gerne etwas vor. Ich lebe auch auf inneren Bühnen, deren Drehbücher anfangs nur ich – manchmal – verstehe. Der Faden zur Realität reißt mir jedoch nicht, und ich bin schon bestrebt, aller Fantasie auch einen konkreten Beitrag gegenüberzustellen.
- ... ich zapfe andere an und dann wieder mich.**
Ich brauche das Gespräch, mit anderen und mit mir. Ich erlebe mich weder kommunikativ von anderen abhängig noch als verkapselt. Die richtigen Leute bringen mich in wallende Kommunikation, meine richtigen inneren Stimmen bringen mich in Gedanken- und Erlebnisstürme.
- ... ich mag Anerkennung und kann mich zudem bescheiden.**
Wenn mir Ungewöhnliches gelingt, dann mag ich durchaus die Anerkennung. Gelingt sie anderen, zolle ich sie gerne und freue mich am in die Welt Geschaffenen. Ich erkläre gerne, wie mir ein Einfall kam und beschreibe dabei auch, welche bereits bestehenden Ingredienzien in meinem kreativen Output enthalten sind. Großartig Präsentationen meiner kreativen Ergüsse darf man kaum erwarten, denn diese sind ja bereits geschehen.
- ... ich integriere Männliches, Weibliches, Kindliches, Tierisches, Göttliches.**
Meine Kreativität speist sich aus vielen Quellen. Wie gesagt: ich mache meine Welt gerne komplexer.
- ... ich stelle in Frage, und ich bewahre.**
Wenn es der Kreativität dienlich ist, wirke ich wie ein Rebell. Dann halte ich der Wucht der Konventionen alles dagegen. Aber ich behaupte auch nicht, die Erde sei eine Scheibe. Gutes würdige ich, das erfreuende Neue liebe ich.
- ... ich bin leidenschaftlich und sinnstrebig.**
Ich blühe gerne auf in dem was ich tue, und wenn dies andere bemerken und sich ‚impulsiviert‘ fühlen, dann bin ich in meinem Element. Ich erlebe es gerne, wenn etwas wächst – Wachstum braucht aber auch die Pflege und den Dünger, daher verliere ich auch nicht die Freude an der geschaffenen Sache oder an der Idee, deren ‚gutes Ende‘ noch nicht gekommen ist. Trennungen und Bindungen – beide gehören in mein Repertoire, um meiner Kreativität Luft und Kraft zu geben.
- ... ich habe Orientierung und meine Schöpfungen schaffen Orientierung.**
Ich passe recht genau auf, was vor sich geht. Antenne raus und wahrnehmen – das ist meine Haltung. Dass ich dabei zuweilen mehr wahrnehme als mir lieb ist, ist ein Preis, den ich zuweilen schmerzlich zahle. Es gibt entsetzlich Verhunztes, Niveauloses, Unfreundliches, Sinnentleertes, Höriges – aber meine Neugier bleibt und ich befreie mich mit ihr aus diesem Dunklen.

PORTRÄT

Der mit der Wanne, der mit dem Fett. Joseph Beuys

Kaum ein deutscher Künstler mit Weltgeltung hat durch sein Schaffen stärker gereizt als Joseph Beuys. Er erhielt Zuschreibungen von Genie bis Scharlatan, von Schamane bis Heiler – wer schafft das schon? Filzhut, Fetten, und natürlich die Aktion Badewanne – sein Kunstwerk, das durch Reinigungspersonal in einem Museum unwissentlich dem Putzlappen zum Opfer fiel – sind mit seinem Namen auf ewig verbunden. Aber auch provokante Aktionen gehören zu ihm, zum Beispiel wie während der Beerdigung eines Freundes, als er aus der Stille der Schritte der Trauergemeinde heraus urplötzlich laut ruft: „Der Tod muss abgeschafft werden!“ Beuys ist ein Wirken-der. Ein Mann, der behauptet: „Jeder Mensch ist ein Künstler“.

Dieser Satz fordert heraus, und er ermutigt. Wenn jeder Mensch ein Künstler ist, wenn in jedem Wesen ein Potential an Kreativität und individuellen Gestaltungskräften gegeben ist, dann steht dem auch die Verantwortung für die Weltformung gegenüber.

Jeder muss sein Bestes geben. Freiheit und Verantwortung – die anthroposophischen Leitplanken der Sinntheorie Franks fließen in der Haltung von Beuys zusammen. Die Einfachheit der Mittel, mit denen Beuys sich mitteilte, irritierte und spaltete. Einfachheit in Kunst – was ist dann daran kreativ? Einfach in Kunst – sollte damit etwa jedem erlaubt und ermöglicht sein, nachzudenken und mitzufühlen? Wie fundamental klingt da sein Satz: „Denken ist bereits Plastik“. Denken ist schöpferisch. Jedes Denken!

Venedig 1976. Beuys zeigt ‚Straßenbahnhaltestelle, 1961-1976, A Monument to the Future‘. Eine über acht Meter lange, rostige, leicht nach oben gebogene Straßenbahnschiene

aufstellen lassen. Waffen, Munition, Kanonenkugeln – und auf dem Kanonenrohr vom ‚Eisernen Mann‘ stand ursprünglich eine Figur des Gottes Amor. Er trug eine Rüstung und Pfeil und



Joseph Beuys – Vorlesung:
Jeder Mensch ein Künstler - Auf dem Weg zur Freiheitsgestalt des sozialen Organismus, 1978

liegt neben vier eimerartigen Formen. Parallel dazu ein Kanonenrohr, an dessen Ende ein Menschenkopf steckt, starr und leidend. Ein Winkeleisen liegt vor dem Kopf, und daneben eine größere Zahl von Stangen, die sich mit Nieten zu einem langen Stab verbinden lassen.

Plastik – die Beuys´ sche Dimension

Joseph Beuys stand als Kind oft an einer Straßenbahnhaltestelle in Kleve. Neben an ein verfallenes Denkmal: ‚Zum eisernen Mann‘. Prinz Johann Mauritz von Nassau hatte 1660 am Ende eines achtzigjährigen Krieges an wichtigen Straßenkreuzungen der Residenzstadt Kleve ‚Denkmäler des süßen Friedens‘

Bogen. Die Botschaft: Mit Liebe kann Krieg überwunden werden. Frieden muss verteidigt werden.

Denken ist schöpferisch: „Ich habe erlebt, an dieser Stelle, als ganz kleines Kind, daß man mit Material etwas Ungeheures ausdrücken kann, was für die Welt ganz entscheidend ist, so hab ich’s erlebt. Oder sagen wir, daß die ganze Welt abhängt von der Konstellation des Wo-eine-Sache-steht, des Ortes, geographisch, und des Wie-die-Sachen-zueinanderstehen, ganz einfach..“

Für Joseph Beuys hat Plastik eine absolut grundsätzliche Dimension. Sie setzt sich aus den gegensätzlichen Polen Wärme und Kälte, Chaos und Ordnung sowie einem diese Pole vermittelndem Bewegungsprinzip zusammen. Die gesamte Menschwerdung, Körperlichkeit

„Kunst = Mensch = Kreativität = Freiheit.“
Joseph Beuys

und Denken sind für Beuys plastische Prozesse. Der Begriff ‚Plastik‘ ist für ihn ‚schlechthin das Gesetz der Welt‘. Plastische Prozesse stehen für Werden und Wachsen, stehen für eine geistig-spirituelle Gesellschaft. Materialismus erkrankt den Menschen, die Dimension der Plastik ermöglicht gesundes Zusammenleben eigenständiger und kreativer Menschen – aus der Plastik wird ‚soziale Plastik‘. Die plastische Dimension von Beuys und die geistige Dimension bei Frankl – der Leser sei ermuntert, querzudenken!

Kristall, Fett & Co.

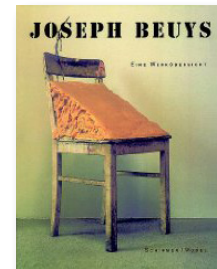
Ein stetig genutztes Motiv ist für Joseph Beuys der Kristall. Seine geordnete geometrische Struktur entsteht in einem Prozess, der den natürlichen Materialzustand verändert. So ist er für Beuys ein Symbol für Materie und die starke Verhaftung des Menschen im Materiel-

len. Die Kälte des Kristalls ist Sinnbild für einen materialistisch orientierten Wissenschaftsbegriff und die Macht des ökonomischen Denkens. Dieser der Spiritualität des Menschen entgegengesetzten Qualität des Kristalls steht das Bild des wachsenden Kristalls gegenüber. Der Kristall wächst und zeigt seine Energie, mit der er seine Kälte überwindet. Der Kristall lässt sich im Sinne Frankls eben auch nicht alles von sich selbst gefallen.

Das Bewegungsprinzip in den Werken von Beuys wird zumeist durch Fett oder Wachs repräsentiert. Er nutzt es insbesondere zur Darstellung des Einflusses physischer und psychischer Wärme. Diese Wärme wird zum Urgrund des geistigen Potentials für [eine] menschliche Veränderung. Dass Fett auch biografisch für Beuys höchste Bedeutung erlangt, als er nach einem Flugzeugabsturz auf der Krim im Zweiten Welt-

krieg schwer verletzt durch Tartaren damit gesalbt wurde, zeigt die Nähe zwischen Beuys-Person und Beuys-Kunst. [rsd]

Lese-Empfehlung



Schirmer, L.: Joseph Beuys. Eine Werkübersicht: Zeichnungen und Aquarelle, Drucksachen und Multiples, Skulpturen und Objekte, Räume und Aktionen. Verlag: Schirmer/Mosel, 2006

Vita

- 1921** am 12. Mai in Krefeld geboren und in Kleve aufgewachsen
- 1941** Kriegsdienst als Sturzkampfflieger
- 1947** Schüler des Bildhauers Ewald Mataré an der Staatlichen Kunstakademie in Düsseldorf
- 1948** Ausführung der bronzenen Türen des Südportals am Kölner Dom zusammen mit Gertrud Kortenbach nach dem Entwurf von Ewald Mataré
- 1953** Erste Einzelausstellung im Haus der Brüder van der Grinten, Kranenburg
- 1968** Teilnahme an der ‚documenta 4‘ mit der Installation Raumplastik
- 1972** Kündigung der Professur an der Staatlichen Kunstakademie, Düsseldorf (seit 1961) durch den Wissenschaftsminister
- 1974** Gemeinsam mit Heinrich Böll Gründung der Freien Hochschule in Düsseldorf
- 1976** Teilnahme an der Biennale in Venedig
- 1977** Teilnahme an der ‚documenta 6‘ und Gründung der Freien Internationale Universität für Kreativität und interdisziplinäre Forschung e. V. (FIU)
- 1979** Retrospektive im Solomon R. Guggenheim Museum, New York
- 1982** Teilnahme an der ‚documenta 7‘ mit der Aktion 7000 Eichen
- 1986** am 23. Januar in Düsseldorf gestorben

LESENSWERT

Semantische Intuition

Mit dieser Kreativtechnik werden geübte Denkweisen verstört, um so Anregungen für neue Lösungsansätze zu entwickeln. Die Technik bedient sich ‚Reizwörter‘, die bei der Arbeit mit einem Problem entstehen.

Zum Beispiel fragt sich ein Existenzgründer: Wie vergrößere ich meinen Kundenstamm? In einem Brainstorming werden im ersten Schritt ausschließlich einzelne Substantive zugelassen, beispielsweise: Referenz, Service, Hausbesuch, Exklusivität. Dann werden aus diesen gesammelten Worten vor- und rückwärts gebildete, gegebenenfalls leicht eingekürzte Wortpaarungen notiert, also zum Beispiel: Referenz-Service, Service-Referenz, Hausbesuch-Service, Exklusiv-Hausbesuch, ... Nun werden diese neuen Reizwörter genutzt und mit ihrer Hilfe in einem üblichen Brainstorming neue Antworten auf das Problem entwickelt, z.B. ‚Eine Service-Referenz über einen Exklusiv-Hausbesuch einholen‘. [rsd]



Literaturtipp:
Großklaus, R.:
Neue Produkte
einführen: Von
der Idee zum
Markterfolg,
Gabler-Verlag,
2007



SEHENSWERT

Mind your steps

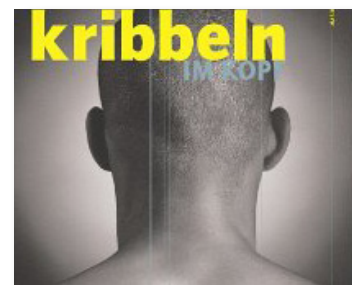
Schon von Slinkachu gehört? Nein, kein neues Modegetränk. Sondern das Pseudonym eines Straßenkünstlers, dessen Werke Ihnen in London begegnen können, wenn Sie Ihre Augen ganz weit öffnen, um Kleinstes zu entdecken. Slinkachu postiert kleine Modelleisenbahn-Figürchen, die er gekonnt formt und in Szene setzt, so dass sie sich in die Umwelt bestens einpassen und damit nur dem wirklich geübten Blick auffallen. Wenn Sie also wieder einmal in London sind, dann passen Sie bitte auf, wohin Sie treten, es könnte ein Stück wunderbare Kreativität sein. Charmant, unauffällig, aber gewollt und präsent.

Slinkachu können Sie auch in seinem Buch lieben lernen.

Slinkachu: Kleine Leute in der grossen Stadt, Verlag Hoffmann und Campe, 2009

KRIBBELNSWERT

Fundiert, spannend und praxisnah stellt Ihnen dieses Buch ein geballtes Paket von hochwertigen Brain-Tools und Kreativitätstechniken für Ihren Alltag zur Verfügung. Die systematische Analyse von mehr als 270 preisgekrönten Kampagnen aus aller Welt macht die Denkstrategien genialer Werber, Designer und Marketer verständlich und nachvollziehbar. Unzählige Tipps und inspirierende Übungen helfen allen die von großartigen Ideen leben.



Pricken, M.: Kribbeln im Kopf.
Kreativitätstechniken & Braintools
für Werbung & Design,
Schmidt-Verlag, 2007

Bumerang

War einmal ein Bumerang;
War ein Weniges zu lang.
Bumerang flog ein Stück,
Aber kam nicht mehr zurück.
Publikum - noch stundenlang -
Wartete auf Bumerang.

Joachim Ringelnatz

IMPRESSUM

WertePraxis
Management mit Sinn und Werten
Redaktionsleitung:
Ralph Schlieper-Damrich,
(verantwortlich)
Köhlerberg 3
86456 Lützelburg/Augsburg
Bundesrepublik Deutschland
E-Mail: redaktion@wertepraxis.de

AUTORINNEN UND AUTOREN

(ud) = Ulrike Demmel
(rf) = Robert Farthmann
(rr) = Regina Radlmair
(ms) = Malu Salzig
(rsd) = Ralph Schlieper-Damrich
(sv) = Susanne Vathke

FOTOS

S 1 cydonna/photocase.com
S 2 .marqs/photocase.com
S 6 Gisa/photocase.com
S 8 MMchen/photocase.com
S 10 oben: kallejipp/photocase.com
unten: AllzweckJack/photocase.com
S 11 froodmat/photocase.com

ERSCHEINUNGSWEISE

Vierteljährlich

RECHTSHINWEISE:

WertePraxis mit den enthaltenen Beiträgen und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Die jeweiligen Autorinnen und Autoren gestatten die Übernahme von Magazin-Texten für den privaten und nicht-öffentlichen Gebrauch unter Einhaltung der Quellenangaben. Die Übernahme und Nutzung der Daten zu anderen Zwecken bedarf der schriftlichen Zustimmung des entsprechenden Autors. Anfragen hierzu richten Sie bitte an die Redaktion. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird - soweit rechtlich möglich - ausgeschlossen.

S 13 Prof. D. Gorny
S 15 Steffen Jahn/photocase.com
S 16 Rainer Rappmann über Wikipedia.de
S 17 www.amazon.de
S 18 www.amazon.de
S 19 www.jahrbuch-kreativitaet.de

VERSUCHENSWERT

Ideen-Portale

Setzen Sie beim Thema ‚kreative Problemlösungen‘ auch auf das Potential der eigenen Mitarbeiter? Um erfolgreiche Innovationen zu entwickeln und damit am Markt zu bestehen, braucht ein Unternehmen kontinuierlich kreative und neue Ideen. Warum sollten die immer extern teuer eingekauft werden oder aus der Führungsebene kommen? In Ihren Mitarbeitern schlummert häufig das größte kreative Wissen!

Das eigene Kreativpotential wird meist durch das firmeninterne Angebot von Ideen- und Kreativitätsworkshops gestärkt und weiterentwickelt. Um Ideen jedoch schnell und recht einfach publik zu machen, haben sich ‚Ideen-Portale‘ bewährt, die im firmeninternen Netz allen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung stehen. Darin enthalten ist in der Regel eine unspektakuläre Datenbank: Ein spontaner Einfall, eine Idee, kann schriftlich verfasst und dort gemäß vereinbarter Kategorien eingegeben werden. Bepunktet wird eine Idee zunächst von einem Experten anhand definierter Kriterien wie Aktualität, Neuigkeitswert, Zeithorizont der Umsetzung. Erreicht die Idee eine Mindestpunktzahl, so wird sie weiteren Gremien vorgestellt. Besonders wertvolle Ideen werden halbjährlich in einer gemischten Runde [zum Beispiel aus Technikern, Verkäufern, Kunden ..] diskutiert. Auf diese Art und Weise wird vermieden, dass Ideen in einem frühen Stadium für nicht brauchbar erklärt werden. Das Ziel ist es, die Idee des Mitarbeitenden so zu unterstützen, dass diese die Chance hat, zu einer echten Innovation zu werden. Die besten Ideen werden natürlich prämiert und umgesetzt, als Anregung für weitere einfallreiche Köpfe!

Die Vorteile der Portallösung liegen auf der Hand: kein aufwendiges Befüllen vorgefertigter Bögen, sondern einfache Eingabe von Fließtext. Kein ‚Vorfühlen‘ beim Chef – jede Idee zählt und wird gesehen – oftmals sind die abwegigsten Ideen die besten Innovationen von morgen.

Die häufigsten Blockaden für kreatives Denken sind äußere Hemmnisse [z.B. mangelnde Anerkennung für das Tun], Denkblockaden [z.B. zu hoher Zeitdruck] und bekannte ‚Killerphrasen‘ [z.B. ‚Das haben wir noch nie so gemacht.‘ oder ‚Das ist zu teuer!‘]. Das Ideen-Portal räumt diese Steine aus dem Weg und lädt zum Mitmachen ein!

NUTZENSWERT

Tool – nicht nur für kreative Chaotiker

Verstehen Sie sich auch als Wissensarbeiter? Neigen Sie in Ihrem Dokumenten- und Informationsmanagement zu genialem Chaos? Oder ist ‚Information Overload‘ ein für Sie bekanntes Phänomen? Dann ist TheBrain womöglich die Lösung. Das Programm erlaubt die assoziative Speicherung von Informationen. Durch die Verknüpfung einzelner Informationshäppchen wird ein komplexes Netz des Wissens aufgebaut, das den Inhalt von Gedankensplittern, Dateien, Webseiten, Notizen, Bildern so verwaltet, wie es implizit im Kopf des Anwenders vorhanden ist.

TheBrain nimmt dabei das menschliche Gedächtnis zum Vorbild. Erinnert man sich zum Beispiel an eine zu erledigende Aufgabe, finden Sie im TheBrain analog zu Ihrer eigenen Gedankenstruktur die entsprechenden Dokumente und Dateien. Wie im Denkprozess, verknüpfen Sie auch im TheBrain Gedanken miteinander und formen so assoziative Informationsnetze. Der klare Vorteil: Sie brauchen sich keine Gedanken mehr darüber zu machen, wo sich Dateien auf Ihrem PC befinden. Sie organisieren vielmehr Ihren PC um die Informationen herum und nicht umgekehrt. TheBrain lenkt Sie immer zu den relevanten Materialien, an die Sie gerade denken.

Wir meinen: genial kreativ. Die Software ist preisgünstig und auch in deutscher Version erhältlich. Mehr unter www.thebrain.com

LESENSWERT

Zum Jahr der Kreativität

Kreativität und Innovation sind zentrale Elemente der heutigen wissensbasierten Gesellschaften Europas, um den Chancen und Herausforderungen der Globalisierung wirksam begegnen zu können. Beide sind eng verknüpft, denn persönliche Kreativität ist unabdingbare Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft. Das Jahrbuch der Kreativität 2009 widmet sich den Fragen: Wie entstehen Ideen? Wie werden aus Ideen Innovationen? Wie kann eine Atmosphäre der Kreativität in unserer Gesellschaft geschaffen und erhalten werden?

Das Jahrbuch bündelt Beiträge aus Forschung, Wissenschaft, Wirtschaft, Technologie, Design, Kunst, Kultur und Bildung.



www.jahrbuch-kreativitaet.de

ZUSTIMMENSWERT

„Der Erfolg der großen Unternehmen und das Wohl der Welt waren noch nie so eng miteinander verknüpft. Man kann die globalen Probleme in der Welt der Unternehmen nicht ausgrenzen. Für die Wirtschaft gibt es nur eine Welt, in der sie operieren kann. In Gesellschaften, die versagen, können auch die Unternehmen keinen Erfolg haben.“

Jorma Ollila
Vorstandsvorsitzender Nokia

WertePraxis Das Original

Das erste Online-Periodikum zum Angewandten Wertemanagement in Anlehnung an die Sinntheorie Viktor Frankls. Die nächste Ausgabe erscheint am 15. Februar 2010.

Abonnieren auch Sie kostenlos und werbefrei die WertePraxis.

www.wertepraxis.de