

# BEGEHRT: HOMIO

# CREATIVUS m/w



06



Echter

**COACHING ZONE** ► **KREATIVITÄT IM MANAGEMENT** ist etwas komplett anderes, als es sich Berufseinsteiger, Berater, Personalentwickler und selbst Manager vorstellen. Im Management gilt: Kreativität ist selbstverständlich. Als erfolgreicher Leiter der Finanzbuchhaltung sind Sie ebenso kreativ in Ihrem Feld wie die erfolgreiche Marketingchefin in ihrem. Kreativität befindet sich nicht im Gegensatz, sondern im Einklang mit analytischem, systematischem Denken. Was müssen Sie tun, um Ihr schöpferisches Talent als Führungsperson voll zu entfalten? Brauchen Sie klar abgegrenzte Prozesse und Arbeitsplatzstrukturen? Nein, denn die gibt es im Management niemals. Muss man Ihnen besonderen Gestaltungsspielraum einräumen? Nein,

**Dorothee Echter**, Topmanagement-Coach und Autorin, berät seit zehn Jahren Spitzenführungspersonen weltweit. Ihr neuestes Buch: „Rituale im Management – Strategisches Stimmungsmanagement für die Business Elite“. [www.dorotheeechter.de](http://www.dorotheeechter.de)

**KREATIVITÄT** [von lat. *creare* >erzeugen<], schöpferische Kraft, schöpferischer Einfall; im Unterschied zum rein analytischen Denken besonders durch das Finden neuer Problemlösungen gekennzeichnet (aus: dtv-Brockhaus-Lexikon, Band 10)

**DEUTSCHLAND** ist kein Land der Rohstoffe. Um im internationalen Wettbewerb trotzdem die Nase vorn zu haben und zu halten, braucht es ein anderes Wirtschaftsgut: Kreativität in konzentrierter Form. Wer also in Zukunft gemeinsam mit seinem Arbeitgeber zu den wirtschaftlichen Gewinnern zählen will, muss in seinem Job kreativ sein, was das Zeug hält. VON SABINE OLSCHNER

**In Davos** war es das Motto des Jahres: Bundeskanzlerin Angela Merkel rief auf dem diesjährigem Weltwirtschaftsforum in der Schweiz den „kreativen Imperativ“ aus. „Wer im Wettbewerb der Ideen besteht, der kann auch seine Zukunft gestalten“, proklamierte Merkel (siehe Rede Seite 4). Der kreative Imperativ – eine Aufforderung an alle, sich schöpferisch zu betätigen, Ideen zu haben und diese erfolgreich umzusetzen. Aber wie macht man das? Wie wird man kreativ und findet die richtigen Eingebungen? Geht so etwas auf Knopfdruck? „Viele warten auf den kreativen Funken, doch der entsteht nur aus der Produktivität, aus Arbeit heraus“, erklärt Rainer M. Holm-Hadulla, Professor für Psychotherapeutische Medizin an der Universität Heidelberg. „Kreativität ist ein mühsamer Prozess, dem Anstrengungen und Spannungen vorausgehen.“ Kreativ sein könne nur der, der sein Handwerk sicher beherrscht, fährt Holm-Hadulla fort. Man brauche einen langen Atem, bis die richtige Idee kommt, müsse oft Widerstände überwinden und eine hohe Frustrationstoleranz haben. „Kreativ zu sein ist kein oberflächlicher Spaß, sondern die tiefere Befriedigung resultiert aus der **Hingabe** ▼ an die gestellte Aufgabe und aus den Ergebnissen, die man dabei erzielt.“

#### WAS BRAUCHT EIN KREATIVER KOPF?

Ein kreativer Kopf braucht jedoch einige Voraussetzungen, um erfolgreich zu sein. Holm-Hadulla, der an der Uni Heidelberg auch den Psychotherapeutischen Beratungsservice leitet, rät seinen Studenten zum Beispiel: „Schaffen Sie klare Arbeitsstrukturen, grenzen Sie Arbeits- und Alltagszeit klar

voneinander ab und sorgen sie für eine gute Freizeit. Vermeiden Sie wahlloses Fernsehen und Surfen im Internet sowie Computerspiele.“ Denn nur wer sich ganz auf eine Sache konzentriert, wird gute Ideen haben. Wichtig ist dabei natürlich auch das richtige Umfeld: „Ein sicherer Rahmen und klare Strukturen, gleichzeitig Freiräume, um auszuprobieren, Aufgaben, die man besonders gut und gerne macht – all das fördert die Kreativität“, so Holm-Hadulla.

Das haben mittlerweile auch viele Unternehmen erkannt – und bieten ihren Mitarbeitern Arbeitsstrukturen, die die Kreativität und das freie Denken fördern. So etwa der Chemie-Konzern BASF: „Bei uns spielt Vielfalt eine große Rolle“, erklärt Dr. Norbert Meyer, Leiter Rekrutierung Hochschulabsolventen bei BASF. „Dabei kommt es uns nicht darauf an, in Teams eine bestimmte Quote von Frauen und Männern oder von Personen mit unterschiedlichen Hochschulabschlüssen zu erfüllen. Wir achten vielmehr darauf, dass Menschen mit unterschiedlichen Denkweisen aufeinandertreffen: Einige sind eher nachdenklich, andere liefern den kreativen Input. So bringen verschiedene Herangehensweisen das Projekt innovativer voran als in Teams mit Mitarbeitern, die alle in die gleiche Richtung denken.“

#### ERWARTUNGEN AN KREATIVE MITARBEITER?

Ähnlich sieht es Stefan Eikelmann, Geschäftsführer bei der internationalen Strategie- und Technologieberatung Booz Allen Hamilton: „Wir erwarten von allen unseren Mitarbeitern Kreativität, egal aus welcher Fachrichtung sie kommen.“

denn den nehmen Sie sich. Sind andere Umfeld- oder Teamfaktoren für Sie ausschlaggebend? Nein, denn Ihre Kreativität als Managerin, als Manager kommt ▲ **ausschließlich von innen**. Wenn es um Ihr eigenes inneres Anliegen geht, gibt es nichts, was Sie von Ihrer Kreativität abschneidet, Hindernisse und Widerstände lösen eine Ideenflut aus. Als erfolgreicher Manager, als expandierende Unternehmerin werden Sie unweigerlich kreativ, wenn Sie sich dem hingeben, was Sie im Tiefsten bewegt: Ihre Werte. Ihr Issue. Ihre Idee. Ihre Dienstleistung. Ihr Produkt. Das nenne ich das innere Anliegen. Kreativität im Management ist von Ihrem unwiderstehlichen inneren Anliegen getragen, beflügelt, bestimmt. Jede einzelne erfolgreiche Führungsperson trägt eine solche Mission in sich, ob bewusst oder unbewusst. Sie wollen kreativ sein? Suchen, entdecken, benennen Sie Ihr inneres Anliegen, widmen Sie sich ihm! Topmanager/innen sind keine Künstler oder Erfinder, sondern große Persönlichkeiten mit einer kon-

Die Veranlagung dazu ist natürlich ganz unterschiedlich. Wer nicht ganz so kreativ ist, kann dafür aber besser analytisch oder strukturiert denken als der hochkreative Kopf – die gute Mischung ist für uns entscheidend.“ Unternehmensberater seien, so Eikelmann, neben PR- und Kommunikationsberatern sowie der Werbebranche die Vorreiter von neuen Entwicklungen. „Wir erstellen Konzepte und helfen Unternehmen bei ihren Problemen, wir geben ihnen also neuen Input. Dazu müssen wir den Unternehmen immer einen Schritt voraus sein.“ Nicht umsonst suchen die Consulting-Unternehmen daher häufig nach den Besten eines Jahrgangs.

Kommt man im Vorstellungsgespräch auf das Thema Kreativität zu sprechen, muss der Bewerber konkret werden. Doch wie lässt sich eine kreative Ader nachweisen? Dazu Norbert Meyer: „Wir suchen Bewerber – und damit meinen wir selbstverständlich auch Frauen –, die sich von herkömmlichen Denkschemata lösen und andere Sichtweisen einnehmen können, die **sich mitreißen lassen** und gleichzeitig andere motivieren können.“ Der Kandidat solle zeigen, in welchen Situationen er unerwartete Ideen ausprobiert, etwas bahnbrechend Neues umgesetzt hat, wann und wo er selbst etwas bewegt und sich engagiert hat. Außeruniversitäres Engagement, bei dem man sich mit anderen Fragen als im Studium befasst hat, ist für Meyer ein wichtiger Hinweis auf die vorhandene Kreativität eines Bewerbers. Bei Booz Allen Hamilton setzen die Personaler – wie viele andere Consulting-Gesellschaften auch – Fallstudien ein, um die Innovationsfähigkeit von Bewerbern zu messen: „Wir schauen uns an, wie kreativ der Kandidat an die Problemstellungen herangeht und ob er dabei auch außergewöhnliche Ideen einbringt“, so Stefan Eikelmann.

### WAS SIND KREATIVE UNTERNEHMEN?

Wer seine Kreativität ausleben will, sollte sich auf jeden Fall einen Arbeitgeber suchen, der kreative Köpfe unterstützt – und nicht deren Ideen im Keim erstickt. Wie aber erkennt man solche Arbeitgeber? Nicht alle Unternehmen gehen so offen mit dem Thema um wie Puma. Vorstandsvorsitzender Jochen Zeitz sagte kürzlich in einem Interview: „Auf Erfolg darf man sich nicht ausruhen. Deshalb versuchen wir, unsere Unternehmenskultur ganz auf Kreativität und unternehmerisches Denken auszurichten.“ Bei weniger offensiven Firmen sollte man einen Blick auf ihr Innovationspotenzial richten: Wie viele neue Produkte hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren auf den Markt gebracht? Wie wichtig ist der Firma der Bereich Forschung und Entwicklung? Gibt es ein Vorschlagssystem, bei dem Mitarbeiter für ihre Ideen belohnt werden – und werden die Vorschläge auch umgesetzt? Zum anderen hilft ein Blick auf die Stellenausschreibungen. Häufig steht Kreativität bei den Anforderungen ganz weit oben. Ob und in welchem Maße diese Qualifikation tatsächlich eine wichtige Rolle spielt, lässt sich im Vorstellungsgespräch schnell herausfinden.

## DIE VER-RÜCKTEN WERDEN SIEGEN

**GEBRAUCHSANWEISUNG FÜR EIN VÖLLIG NEUES DEUTSCHLAND.**

von Klaus Utermöhle. Zeppelin Verlag 2006. ISBN 3-933411-46-7



**Unsere Probleme** sind hausgemacht. Wenn wir unser Gefühl der Ohnmacht überwinden wollen, müssen wir lieb gewonnene Einstellungen radikal über Bord werfen. Der Autor und Chef einer großen Werbeagentur zeigt in seinem Buch neue Perspektiven, mit denen jeder persönlich etwas gegen den Pessimismus in Deutschland tun kann: indem er die richtigen Entscheidungen trifft, kreativ ist, in die Zukunft denkt.

## EPOCHENWENDE

**GEWINNT DER WESTEN DIE ZUKUNFT?**

von Meinhard Miegel. Propyläen Verlag 2005. ISBN 3-549-07177-9

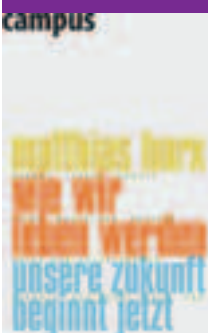
**Die hohen Wachstumsraten** in Europa und der westlichen Welt sind vorbei. Junge, dynamische Länder aus anderen Weltregionen fordern den Westen heraus. Das Erfolgsmodell kann daher nicht mehr quantitatives Wachstum sein. Gefordert ist stattdessen die kreative Ausschöpfung unserer geistigen, kulturellen und materiellen Ressourcen. Sozialforscher Meinhard Miegel wirft einen Blick auf das Gefüge von Völkern, Volkswirtschaften und Handelsströmen und analysiert den globalen Wettbewerb.



## WIE WIR LEBEN WERDEN

**UNSERE ZUKUNFT BEGINNT JETZT.**

von Matthias Horx. Campus Verlag 2005. ISBN 3-593-37777-2



**In einer Mischung** aus Science-Fiction und Sachbuch hat der Zukunftsforscher Matthias Horx ein großes Panorama geschrieben, das versucht, alle menschlichen Lebens- und Erfahrungsbereiche der nächsten hundert Jahre zu antizipieren: von der Geburt über das Lernen, Lieben und die Arbeit bis hin zu Politik, Glaube und Tod. Horx erzählt die Geschichte von zwei Kindern, die im Jahr 2000 geboren wurden, und zeigt in ihren Biografien, wo unsere Reise hingehen könnte.

kreten Leidenschaft für das, was sie in die Welt bringen wollen. Der Entwicklungsleiter eines Kosmetik-Konzerns ist getrieben von dem Wunsch, Produkte zu finden, die Menschen auf der ganzen Welt schöner machen. Dieser Wunsch reicht bis in seine Jugend zurück, steuert seine Neugierde und Interessen bis in seine Hobbys hinein – Kunst und Porträtfotografie. Die Leiterin eines Großprojekts ist dagegen fasziniert von reibungslosen logistischen Abläufen im Transportwesen. Sie spielte früher tagelang mit der Modelleisenbahn des Bruders, in ihrer Freizeit ist ihr keine Gruppen-Urlaubsplanung zu komplex... Jede Störung, jeder Zeitverlust tut ihr weh. Darauf richtet sich ihre ganze Kreativität, ihr Eigenwille, ihr Temperament, und genau das wird sie in ihrer Karriere vorwärts bringen. Kreativität im Management ist **Leidenschaft pur**, höchste Aufmerksamkeit sowie die Fähigkeit zur Fokussierung. Fokussierung ist gleichzeitig die größte Chance für Ihre Karriere und das größte Risiko. Warum Risiko? Weil der Managementalltag Ihnen viele Privilegien liefert, nur nicht Anlass zur Fokussierung. Sie sind im Gegenteil ständig einer gewaltigen „Ablenkungsmaschinerie“ ausgesetzt, Gespräche,

## KANN JEDER KREATIV SEIN?

Kreativität steckt in jedem von uns, schon von Kindesbeinen an. Bei dem einen ist sie als Erwachsener mehr, bei dem anderen weniger ausgeprägt. Dass Kreativität angeboren ist und damit prinzipiell jedem offen steht, davon ist Klaus Utermöhle, Autor und Mitinhaber einer Hamburger Werbeagentur, überzeugt: „Lassen Sie sich bloß nicht einreden, Sie wären nicht kreativ, bloß weil Sie nicht zeichnen, dichten oder Klavier spielen können. Das können die meisten der so genannten Kreativen auch nicht“, proklamiert er in seinem Buch „Die Ver-rückten werden siegen“. Ein bisschen „spinnert“ müsse der kreative Denker sein, so Utermöhle, und empfiehlt: „Leben Sie Ihre Kreativität da aus, wo sich für Sie die Gelegenheit bietet. Sie werden Ihre Zukunft nur mit Kreativität gewinnen. Aber dazu müssen Sie sich und Ihre Sicht auf Ihr Leben ein bisschen ver-rücken. Machen Sie aus wenig viel und fügen Sie Vorhandenem etwas Eigenes, Neues hinzu. Dann gehören Sie zu den kreativsten Menschen im Land, die viel bewegen und täglich merken, dass sie leben.“

## IST KREATIVITÄT LERNBAR?

Dass Kreativität bis hinauf in die Managementetagen eine wichtige Rolle spielt, hat nicht zuletzt die Alanus Hochschule in Alfter bei Bonn erkannt: Sie bietet ab Oktober dieses Jahres ein neuartiges BWL-Studium an, das Wirtschaft mit Kunst und Kultur verbindet und demnächst auch MBA-Studenten offensteht. Die Studenten beschäftigen sich während eines Seminarmoduls zum Beispiel mit dem Schnitzen eines Holzstückes. „Bei Ihrer Arbeit stoßen sie vielleicht auf ein Astloch, das der ursprünglichen Gestaltungsidee im Wege steht“, erklärt Markus Mau, Professor im Fachbereich Wirtschaft. „Also müssen sie überlegen: Welche Alternativen gibt es? Kann ich meine tatsächliche Idee bis zum Ende umsetzen, oder muss ich mein Ziel vielleicht modifizieren?“

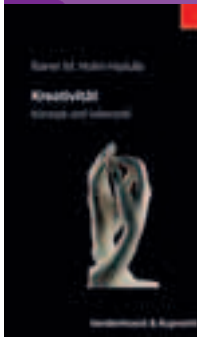
Ein anderes Studienmodul soll die **Wahrnehmung** der Studenten verändern: Sie gehen dazu mit einem Künstler in den Wald, um dort die Vielfalt der Farben zu entdecken – Grün ist nämlich nicht gleich Grün, sondern besteht aus vielen verschiedenen Schattierungen und Abstufungen. „Diese Erkenntnisse werden anschließend auf die Prozesse aus der Wirtschaft übertragen“, erklärt der Fachbereichsleiter. Das Ergebnis: „Die Lösungen, die die Studenten aufgrund ihrer Erfahrungen mit der Kunst und Kultur finden, werden anspruchsvoller.“

Partnerunternehmen der Hochschule, wie der dm-drogeriemarkt oder Alnatura, versprechen sich viel von der neuen Herangehensweise der Alanus-Studenten. „Kunst und Kultur schärfen unsere Wahrnehmung, fördern Kreativität und die Entwicklung unserer Persönlichkeit“, ist dm-Chef Prof. Götz W. Werner überzeugt. „So wird die Kunst zu einer unabding-

# KREATIVITÄT

## KONZEPT UND LEBENSSTIL.

von Rainer M. Holm-Hadulla. Vandenhoeck & Ruprecht 2004. ISBN: 3-525-49073-9



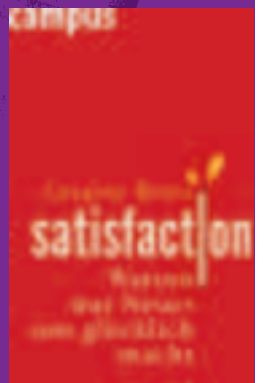
**Begabung, Motivation** und Charaktereigenschaften machen zusammen die Kreativität eines Menschen aus. Der Autor, Professor für Psychotherapeutische Medizin an der Universität Heidelberg, analysiert in seinem Buch die kreativen Prozesse in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kunst und zeigt anhand vieler Beispiele, wie Kreativität entsteht, wie sie gefördert, aber auch behindert werden kann.

# SATISFACTION

## WARUM NUR NEUES UNS GLÜCKLICH MACHT.

von Gregory Berns. Campus Verlag 2006. ISBN 3-593-37910-4

**Was wollen wir** am meisten? Nein, es sind nicht die drei Topantworten Sex, Geld und Essen. Gregory S. Berns, Professor für Psychiatrie und Verhaltensforschung in Atlanta, fand heraus: Was uns wirklich Glücksmomente verschafft sind Informationen, genauer gesagt: das Neue an Informationen – in allen denkbaren Formen.



# THE RISE OF THE CREATIVE CLASS

von Richard Florida. Basis Books 2002. ISBN: 0-465-02477-7



**Der amerikanische Soziologe** Richard Florida analysiert die Beziehung von Kultur, Kreativität und wirtschaftlichem Wachstum und weist nach, dass Kreativität als Standortfaktor entscheidend zu ökonomischem Erfolg beiträgt. Sein Fazit: Firmen werden ihren Standort nicht mehr nach traditionellen Faktoren aussuchen, sondern sich dabei nach der Ortswahl kreativer Köpfe richten.

## 10

Reisen, Meetings, mehr oder weniger ehrenvolle Auftritte, ellenlange Aktivitätenlisten und operative Dringlichkeiten – Außensteuerung, die Ihre Kreativität blockiert. Wie finden Sie in diesem „Hamster-im-Rad“-Szenario zu Ihrer Fokussierung, und damit zum kreativen Fluss zurück? Durch Pausen. Erfolgreiche Manager erkennen Sie an ihren Pausenritualen. Es ist nicht so, dass Sie nur in den Pausen die kreativsten Ideen haben. Die werden Ihnen meist „zufällig“ während der Beschäftigung mit Ihrem Anliegen geschenkt – nach dem Prinzip der Serendipity, der Fähigkeit, offen für geniale Zufalls-Ideen zu sein. Auf Serendipity, also **wunderbare Zufallstreffer** hoffen, können Sie nur im gesunden, entspannten, gut gelaunten, konzentrierten Arbeitsmodus. Pausen sind der Impfstoff gegen die Verführung der To-Do-Listen. Pausen dienen Ihrem Körper dazu (und das Gehirn ist tatsächlich Teil Ihres Körpers!), Kraft zu schöpfen, frei und wieder beweglich zu werden. Pausen ermöglichen dem unbewussten Teil Ihrer Seele, sich wie ein innerer Kompass intuitiv wieder Ihrer Sehnsucht, sprich: Ihrem Anliegen zuzuwenden. Sie ermöglichen neue Fokussierung auf Ihre persönliche Priorität, und

## DAS ETHOS DER KREATIVEN

### EINE STUDIE ZUM WANDEL VON ARBEIT UND IDENTITÄT AM BEISPIEL DER WERBEBERUFE.

von Cornelia Koppetsch. UVK Verlag 2006. ISBN 3-89669-608-3

**Kreativität, Flexibilität** und Authentizität sind wichtige Arbeitstugenden in modernen Industriegesellschaften geworden. Arbeitgeber verlangen beständig mehr Selbstverantwortung und Initiative, viele Beschäftigte wollen sich in ihre Arbeit selbst verwirklichen. Die Kreativen in den Kultur- und Medienberufen verkörpern die Widersprüchlichkeit von Disziplin und Expressivität am deutlichsten: Bei der Arbeit sind ganz andere Werte und Tugenden gefragt, als sie sie in ihrer Freizeit leben.



## WUNSCHMASCHINE WISSENSCHAFT

### VON DER LUST UND DEM NUTZEN DES FORSCHENS.

von Julian Nida-Rümelin (Hrsg.). edition Körber-Stiftung 2006 (erscheint im Nov.). ISBN 3-89684-123-8

**Längst sind Universitäten** keine Orte reiner Wahrheitssuche mehr. Forschung soll gesellschaftlich relevant, ökonomisch verwertbar und international konkurrenzfähig sein. Junge Forscher und erfahrene Fachleute reflektieren in diesem Buch, warum die Lust an der zweckfreien Forschung und der Anspruch gesellschaftlicher Nützlichkeit keine Gegensätze sein müssen – und kommen zu dem Schluss, dass gerade künstlerisch inspirierte Vermittlungsformen spannende neue Wege aufzeigen können.



## DAS MOSES-PRINZIP

### DIE 10 GEBOTE DES 21. JAHRHUNDERTS.

von Horst W. Opaschowski. Gütersloher Verlagshaus 2006. ISBN 3-579-06947-0

**Wir leben in** einer Gesellschaft, in der die Jugend mit einer mangelhaften Sozial- und Werteorientierung aufwächst: ratlos, rastlos und am Ende bindungslos. Zukunftsforscher Horst W. Opaschowski hat zehn Gebote formuliert, die zeigen, wie Menschen verantwortlich miteinander umgehen und das Leben kommender Generationen lebenswert erhalten können.



baren Voraussetzung für die Produktions- und Kommunikationsfähigkeit und das soziale Miteinander in einem Unternehmen.“ Der neue Studiengang der Alanus Hochschule fördere die Flexibilität im Denken und die kreative Gestaltungskraft der Studierenden, wenn sie sich gleichzeitig mit Kunst an der Hochschule, Kultur im Unternehmen und mit betriebs- und volkswirtschaftlichen Zusammenhängen befassen, so Werner.

### WIRD KREATIVITÄT UNTERSCHÄTZT?

Um Innovationen hervorzubringen, sind Unternehmen also auf kreative Mitarbeiter angewiesen – was viele offensichtlich unterschätzen. Stephen R. Covey, führender Managementexperte aus den USA, ist der Überzeugung: Das kreative Potenzial der Mitarbeiter wird in den meisten Unternehmen gar nicht ausgeschöpft. So berichtet er in der Tageszeitung „Die Welt“, er stelle in seinen Vorträgen gern die Frage: „Wie viele von Ihnen glauben, dass die große Mehrheit der Mitarbeiter in ihrer Organisation mehr Erfahrungsreichtum, Fähigkeiten, Talent und Kreativität besitzt, als sie für ihre derzeitige Arbeit brauchen oder benutzen dürfen?“ Das Ergebnis: über 95 Prozent. „Was für eine Verschwendung“, so Covey. Seine Erfahrung: Je nachdem, ob Mitarbeiter gerecht bezahlt, freundlich behandelt, kreativ einbezogen und sinnvoll beschäftigt würden, entscheiden sie sich bei ihrer Arbeit für „**begeisterte Kreativität**“ ▽. Fehle einer dieser Aspekte, führe dies zu Rebellion, widerwilligem Gehorsam oder sogar Kündigung.

Dass Unternehmen viel mehr kreatives und leistungsstarkes Potenzial in ihren Reihen haben als bisher angenommen, fand auch die Human-Resources-Beratung DDI heraus: Unternehmen müssten vor allem Mitarbeiter mit durchschnittlichem Potenzial fördern, die in den Unternehmen die Mehrheit bilden. „Könnte man die Leistung auf dieser Ebene verbessern, würde der Umsatz der Unternehmen deutlich steigen“, so Dick Ayling, Geschäftsführer DDI Deutschland. „Nur wer die Begabungen aller Mitarbeiter optimal nutzt, kann den Erfolg seines Unternehmens langfristig steigern.“

Unternehmen wie Angestellte müssen sich also bewusst sein, dass ihre Zukunft in der Kreativität liegt. Jeder Einzelne muss dafür sorgen, dass er mit den richtigen Hilfsmitteln seine eigenen kreativen Reserven mobilisiert (siehe auch Seite 22). Das kann spielerisch (Seite 30), durch Kreativitätstechniken (Seite 26) oder durch gezielte Weiterbildung (Seite 38) geschehen. Auf der anderen Seite sind Führungskräfte gefragt, ihre Mitarbeiter in deren Kreativität zu fordern und zu fördern (Seite 32). Denn nur wenn mehr Mitarbeiter in deutschen Unternehmen ihre Kreativität ausleben können, werden wir es schaffen, aus dem derzeitigen Wirtschaftstief aus eigener Kraft wieder emporzuklettern. ◀

das ist Kreativität im Management. Die idealen „Pausenfüller“ sind das Erleben von Kunst und Natur. Wann haben Sie zuletzt gestaunt? Ein Kunstwerk öffnet Ihre Seele, frische Assoziationen stellen sich ein. In der Natur zu sein, vermittelt die Botschaft des Daseins ohne normativen Druck, ohne Bewertung – nicht „Du bist gut/schlecht/sollst so oder so sein“, sondern einfach „Du bist“. Meine Klientinnen und Klienten halten sich oft nicht für kreativ. Kein Wunder! Es gibt bisher keine brauchbare Definition, die den schöpferischen Prozess im Managementkontext beschreibt. Querdenken, Perspektivwechsel, Diversity, Einfallsreichtum, Helicoptering, Innovation oder Konzepte aus dem letzten Jahrhundert wie Joseph Schumpeters „schöpferische Zerstörung“ des Unternehmers sind rein kognitive, technische Konzepte. Der kreative Unternehmer glüht vor Emotion. Das innere Anliegen inspiriert ▲ **kühne Grenzüberschreitungen im Denken**. Sprühende Kreativität einer Topmanagerin, eines Unternehmers ist immer originär, einzigartig, hochindividuell, denn sie taucht auf, wenn das eigene Anliegen, die eigenen Werte verfolgt werden. Deshalb halte ich es für eine Fehleinschätzung zu glauben, man

# SIND SIE KREATIV?

## DER KREATIVE MENSCH

Der Psychologe Mihaly Csikszentmihaly hat untersucht, was kreative Menschen ausmacht. Er hat 91 Menschen befragt, die Standards gesetzt, Neuerungen bewirkt, Erfindungen gemacht haben: Nobelpreisträger, Künstlerinnen, Manager. Kreative, so sein Fazit, unterscheiden sich von anderen dadurch, dass sie Eigenschaften in sich vereinen, die als gegensätzlich gelten. Das empfinden die Kreativen aber nicht so: Sie erleben beide Zustände intensiv und ohne innere Konflikte. Die folgenden zehn Merkmalspaare treten bei kreativen Menschen häufig gemeinsam auf:

- 1 Physische Energie – Ruhe und Entspannung. Kreative Menschen machen Überstunden, arbeiten mit höchster Konzentration, strahlen aber auch Frische und Begeisterung aus.
- 2 Sie sind weltklug und naiv.
- 3 Sie verbinden Disziplin mit Spielerischem, Verantwortungsgefühl und Ungebundenheit.
- 4 Sie wechseln zwischen Imagination und Fantasie auf der einen Seite, Bodenständigkeit und Realitätssinn auf der anderen.
- 5 Sie vereinen die Merkmale Extraversion und Introversion. Sie fordern einesteils ihre Ruhe, das Alleinsein und sind andererseits ausgesprochen gesellig und diskursfreudig.
- 6 Sie sind scheu, bescheiden, demütig – aber auch stolz.
- 7 Sie zeigen psychologische Androgynität – begabte, kreative Mädchen sind durchsetzungsfähiger und dominanter als ihre Geschlechtsgenossinnen, kreative Jungen sind sensibler und weniger aggressiv als ihre Altersgenossen.
- 8 Sie sind traditionell und konservativ, aber auch rebellisch und bildstürmerisch. Sie schaffen Neues auf Basis des Alten.
- 9 Sie bringen meistens sehr viel Leidenschaft für ihre Arbeit auf, und sie können ihr mit einem hohen Maß an Objektivität begegnen.
- 10 Sie sind offen und empfinden intensiv – sowohl Freude, als auch Leid und Schmerz. Sind sie aber in ihre Arbeit versenkt, vergessen sie alles um sich herum. Sie genießen den Schaffensprozess um seiner selbst willen.

Quelle: Der österreichische Journalist

## 12 THESEN ZUR KREATIVITÄT

Die Gesellschaft für Kreativität setzt sich für die Förderung von Kreativität in allen gesellschaftlichen Bereichen ein. Ihre Thesen:

- 1 Jeder Mensch hat kreative Fähigkeiten; sie sind in Art und Ausmaß unterschiedlich.
- 2 In der Kindheit ist die kreative Begabung zumeist am größten, später wird sie zunehmend verdrängt.
- 3 Kreativität baut auf Wissen, Erfahrungen und Verständnis auf – sei der Zugang bewusst oder unbewusst.
- 4 Angst und fehlende Freiräume können die Kreativität stark hemmen. Sie entfaltet sich vielmehr bei geistiger Offenheit und Mut zu Veränderungen.
- 5 Kreativität ist entwicklungsfähig und kann durch Einsicht, Erleben und Üben wie jede Fähigkeit gefördert werden.
- 6 Aus der Auseinandersetzung mit anderen Wissens- und Erfahrungsfeldern entstehen meist originellere und weiterführende Ansätze als durch weitere fachliche Vertiefung im engen Problemfeld.
- 7 Die kreativen Fähigkeiten werden in einer konstruktiven Gruppe angeregt und verstärkt.
- 8 Durch Kreativitätstechniken lassen sich Anzahl, Originalität und Qualität der Ideen deutlich erhöhen.
- 9 Kreatives Denken und Handeln motiviert und führt zu Erfolgserlebnissen. Der schöpferische Mensch findet Sinn und Erfüllung in seinem Leben.
- 10 Kreativität hilft uns in allen Bereichen: im Beruf, im künstlerischen Bereich und im Privatleben.
- 11 Kreativität ist die Quelle aller Innovationen; sie trägt wesentlich zu Wohlstand und Lebensqualität bei.
- 12 Kreativität ist eine unerschöpfliche Ressource – eine Energiequelle, die nie versiegt.

Quelle: Gesellschaft für Kreativität, [www.kreativ-sein.de](http://www.kreativ-sein.de)

Photocase

könne die kreativen Potenziale einer Führungsperson durch standardisierte Tests und Assessment Centers (ACs) messen, so wie man es vielleicht bei jungen Berufseinsteigern vielleicht kann. Denn in Tests und ACs wird heute Anpassungsbereitschaft an intellektuelle und soziale Standards geprüft, nicht unternehmerische Originalität. Standardisierte Testaufgaben zu lösen oder sich in realitätsferne Settings einzufügen, das ärgert oder langweilt echte High Potentials nur. Sie fühlen sich nicht angesprochen, nicht herausgefordert und können sogar versagen. Mein Rat für Personalentwickler: Wenn es um High Potentials oder anspruchsvolle Managementaufgaben geht – schaffen Sie die Assessment Center ab, fragen Sie nach dem inneren Anliegen, und helfen Sie, es zu identifizieren. Dabei entdecken Sie die Qualität und Energie der individuellen Kreativität. Mein Rat für kommende Topmanager: Machen Sie meinetwegen den Test brav mit – wichtiger ist aber, Sie entdecken Ihr inneres Anliegen, benennen es, sprechen darüber, fokussieren sich darauf. Suchen Sie die Unterstützung eines kompetenten Coachs – so inspirieren und kanalisieren Sie Ihre Kreativität im Management. ◀