

Die Kreativen müssen ›spinnen‹ können

Lässt sich Kreativität als Prozess fördern?

Michael Thanhoffer – eine Kurzbiographie



Dr. phil. Michael Thanhoffer, geb. 1949, verheiratet, ein Sohn, lebt in Wien. Kreativitäts-Coach, Trainer, Autor, Managementcoach, Berater und Entwickler von Bildungsprogrammen und Trainingsmethoden in Profit- und Nonprofit-Organisationen. Seit 14 Jahren in Seminaren für die ZFP und einzelne Sender in Deutschland und Österreich tätig.

Mit seinen Seminaren und Sachbüchern machte sich Michael Thanhoffer einen Namen als kreativer, engagierter, unterhaltsamer und wertschätzender Innovator, wenn es darum geht, Menschen in ihrer kreativen Haltung und Arbeit zu fördern und herauszufordern.

In seiner Arbeit lässt er die Leichtigkeit spüren, die entsteht, wenn Menschen Dinge tun, die sie sehr gut können und die Angelegenheiten ihre Herzen sind. Lernprozesse in Individuen und Organisationen zu initiieren und zu begleiten sieht er als eine anspruchsvolle Aufgabe, die viel Genauigkeit erfordert, eine gute Balance zwischen Irritation und Sicherheit, zwischen Mut und Zufriedenheit, zwischen Idee und Erfolg.

Ich mach's auf meine Art ist für Michael Thanhoffer nicht nur der Titel seines letzten Buches (gemeinsam mit Karin Eichhorn-Thanhoffer), sondern auch der Satz, der die Quelle der Kreativität zum Sprudeln bringt.

Herr Thanhoffer, der Kreativitätsfonds-Ausschuss hat Sie für seine Veranstaltung am 15. September ins ZDF-Sendezentrum eingeladen, um ein Impulsreferat zum Thema »Ich hab' da 'ne Idee, was mach' ich jetzt damit?« zu halten. Wie können Strategien und Methoden aussehen, den kreativen Prozess zu fördern?

Das Wichtigste ist, dass man »Ja« sagt, sehr, sehr oft sogar. Das ist viel wichtiger als »Nein« zu sagen. Wir alle sollten dieses »Ja« viel öfter wagen – in Gesprächen oder wenn es um die Entwicklung von Ideen geht. Stellen Sie sich den Findungsprozess für eine Idee wie einen Weg vor, den man geht, indem man viele Schritte macht. Ich gehe einen Schritt; und wenn ich ihn gesetzt habe, mache ich den nächsten. Insofern sage ich symbolisch »Ja« zu dem, was ich bisher getan habe. Das »Ja« fördert nicht nur Ideenwachstum, Ideenmen-

ge, Ideenvielfalt sondern wirkt auch auf die Person zurück, indem es sie stärkt.

Es ist so wie beim Improvisieren in der Kunst. Es geht darum, Ideen aufzugreifen und fortzuentwickeln. Das bloße »Nein« führt niemanden weiter. Nur durch unser »Ja« entwickeln sich Ideen weiter.

Und, was ganz wichtig ist, man fühlt sich als der, der eine Idee ins Spiel gebracht hat, so auch ernst- und wahrgenommen. Nur so entsteht das geistige Klima, in dem man sich als Autor oder Redakteur sicher fühlen kann: Ich mache es auf meine Art und kann den Gipfel erklimmen, auch wenn ich in Serpentinae gehe.

Wie können Kreative mit Bedenken umgehen. Gibt es Strategien, ein »Nein« in ein »Ja« umzuwandeln?

Die Erfahrung von allen erfolgreichen Erfindungen, ob das der bekannte »Post-it«-Kle-

bezettel oder die »Maggi«-Würfel sind, zeigt: Sie sind entstanden, weil etwas nicht sofort verworfen wurde, sondern man daran weiter gearbeitet hat. Es ist sehr wichtig, etwas zu tun, weiter zu denken und zu handeln, eben weiter »Ja« zu sagen. So kann zum Beispiel ein Gespräch zwischen Redakteuren und der Redaktionsleitung nach den Regeln eines Brainstormings einiges zu Tage fördern. Indem dabei etwas visualisiert, aufgeschrieben oder aufgezeichnet wird. Auch durch Gestikulieren, Grimassen schneiden und Reaktionen darauf entwickelt sich etwas aus dem Sensomotorischen weiter. All das klammert sich an dieses »Ja«, ohne das nichts geht.

Wenn Gruppen während des kreativen Prozesses auf ein »Nein« oder sogar auf Blockaden stoßen. Was gilt für sie zu tun?

Auch Gruppen kennen das Problem in bestimmten Phasen. Ich kenne das aus meinen Seminaren. Dann heißt es: Kein Vorschlag darf mit einem »Nein« beantwortet werden. So kommt man oft zu ganz überraschenden Wendungen und merkt plötzlich, was tatsächlich alles möglich ist. Das ist so, als würden Sie wie ein Kameramann mit einem riesigen Zoom-Objektiv arbeiten. Dabei geraten immer neue, andere Elemente in den Blick, entfernt man sich wieder, entdeckt man wieder neue Details. Sie müssen nur eine zeitlang in Aktion bleiben, ohne dass die Bewerter sagen »Nein, das geht nicht«. Auch im Team braucht man Zeiten, in denen man »spinnen« darf. Also erst einmal alle Ideen auf den Tisch. Dann kann sortiert werden.

Kreative Prozesse können unter persönlichen Eitelkeiten und Urheberansprüchen leiden. Ist der kritische Moment erreicht, wenn das Ich seine Idee offenbart und sie so zur Wir-Idee mutiert?

Sie legen den Finger tatsächlich auf eine schmerzhaft Stelle. Der Titel Ihrer geplanten Veranstaltung im ZDF »Ich hab' da 'ne Idee, was mach' ich jetzt damit?« beinhaltet ja auch eine Verführung. Sie besteht darin, allein auf die Idee zu schauen, dabei

jedoch den Autor bzw. die Autorin zu vergessen. Lassen Sie es mich mit einem Bild beschreiben: Das ist so, als wäre ein Frau schwanger und alle kümmerten sich schon um ihr Baby, aber niemand kümmerte sich um die Schwangere. Mit dieser Perspektive geht man am Wesentlichen vorbei.

Wenn der Kreative sich nicht sicher fühlt, um die eigene Idee zu präsentieren, dann wird sie nicht ausgesprochen. Das heißt im Umkehrschluss, dass ich zuerst darauf schauen muss, ob die richtigen Bedingungen gegeben sind. Es ist die Aufgabe der Leitung, sicherzustellen, dass sich alle, ohne Nachteil für sich, einbringen können. Eine gute Idee, die nicht ausgesprochen wird, ist für die anderen einfach nicht vorhanden. Sie kann auch nicht weiterentwickelt werden – von niemandem.

Gehen Sie davon aus, dass alle guten Ideen der nächsten zwei Jahre bereits in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des ZDF angelegt sind. Die Frage ist nur: Lassen sie sie heraus? Und wenn ja, bleiben diese Ideen dann am Leben? Meine These ist: Von den Ideen, die vorhanden sind, kommen – nicht nur, aber auch im ZDF – drei Viertel gar nicht erst heraus.

Was kann ein Unternehmen tun, um unausgesprochene Ideen zu Tage zu fördern?

Zumindest bestimmte Bereiche eines Unternehmens brauchen eine Kultur, in der man »spinnen« darf, ja »spinnen« muss. Kreativität muss trainiert werden. Auf jeden Fall sind damit bestimmte Methoden gemeint, aber auch bestimmte Menschen, zum Beispiel Coaches und Trainer/innen, die in abgegrenzten Systemen mit eigenen Regeln üben können. Genau das machen Sportler und Künstler auch, weil sie sonst nicht so viel Erfolg hätten. Im Redaktionsalltag sollte es regelmäßig Übungseinheiten geben, in denen es ausschließlich darum geht, auf neue, andere Ideen zu kommen, das heißt, die ausgetretenen Pfade zu verlassen.

Dazu gehört Mut, aber auch eine Struktur, die dies vorbereitet und die all das als Qualitätssicherungs- und Innovationssicherungsmaßnahme begreift. Denn es geht nicht um verkappten Urlaub, sondern um beinharte Arbeit.

Wenn aus einer Idee ein Konzept entstanden ist, gibt es dann Regeln, die zur erfolgreichen Präsentation beitragen können? Eins ist sicher: Es gibt nicht *das* richtige Konzept. Wichtig ist: Wen soll das Konzept

überzeugen? Wofür soll es gut sein? Wie geht es dann weiter? Um es wieder mit einem Bild zu verdeutlichen: Die Frage »Willst Du mich heiraten?« stellt der eine in der Straßenbahn, die andere braucht dazu eine einwöchige Inszenierung, der Dritte fragt »Wie stellst Du Dir Deine Zukunft vor?« Alle Varianten können gelingen; es gibt nicht einfach das gute Konzept oder die gute Präsentation. Die Person, die es annehmen soll, die darüber entscheidet, was weiter damit passiert, muss überzeugt werden. Ich muss mich also darum kümmern, dass diese Person in ihrem Stress, dem sie unterliegt, das aufnimmt. Sonst überlebt die junge Idee ihre erste Präsentation gar nicht.

Kennen Sie Steuerungsinstrumente oder Modelle, die kreative Prozesse fördern?

Halb- oder vierteljährliche Treffen zu diesem Zweck können hilfreich sein, um Ideen zu sammeln. Der Umgang mit kreativen Prozessen muss nicht nur professionell geschehen, er muss auch die emotionale Seite berücksichtigen. Zufriedenheit über erlebte Akzeptanz ist eine Voraussetzung für fortdauernde Kreativität. Für die Führungskräfte heißt das, dass auch über Ideen, die augenblicklich nicht verwertbar sind, Freude und Dank zum Ausdruck gebracht wird.

Wenn eine Idee, an der mein Herz hängt, verworfen wird, dann tut das natürlich weh. Als Kreativer muss man sich deshalb auch darum kümmern, in seiner Kreativität nicht allzu schwer verletzt zu werden. Doch solche Situationen sind unausweichlich. Ich kann mir Symbole und Rituale vorstellen, mit denen man sich für gute Ideen bedankt – auch wenn sie nicht verwirklicht werden. Es muss einfach mehr Wertschätzung zum Ausdruck kommen.

Wäre ein Belohnungssystem motivationsfördernd?

Das ist sicher ein wichtiger Aspekt. Klingt vielleicht ein wenig nach Prestigebelohnung. Kein Unternehmen kann sich um die Frage herumdrücken, was seine Mitarbeiter/-

innen für ihre alltäglichen Leistungen und ihr kreatives Schaffen bekommen. Kreativ arbeiten ist immer ein Stück Risiko. Und Risiko gehe ich ein, weil ich etwas für mich persönlich Wichtiges bekommen will. Es geht um Balance, um ständiges Balancieren.

Es gehört einfach dazu, dass diejenigen, die darüber entscheiden, was mit den Ideen weiter passiert, wirklich auch in persönlichen Gesprächen signalisieren: »Uns liegt daran, dass Ihr das tut, und wir wissen, dass nicht alle Ideen sofort zu einer Erfolgssendung werden. Kämpft weiter!«

Die Frage ist, was hat man denn für ein Bild von den Kreativen. Nehmen wir uns eine Champions-League-Mannschaft als Beispiel. Sie soll jede Woche eine hohe Leistung mit kreativen Lösungen bringen. Man muss etwas tun, damit die Spieler dauerhaft »dran bleiben«. Sie wollen als Team gefordert und geschätzt werden.

Die Kunst des Führens besteht darin, die richtige Distanz zu finden. Und das heißt auch, dass in solchen Prozessen jemand vorhanden ist, der das steuert und dafür sorgt, dass nicht gefault wird.

Wir müssen davon ausgehen, kreative Leute haben Lust, etwas zu leisten. Es ist doch etwas Tolles, Neues in die Welt zu setzen, dass macht doch Spaß (gute Laune), und ist so, als wenn man ein gutes Essen kreierte, frei nach dem Motto »Heute war noch nie«.

Herr Thanhoffer, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Mit Michael Thanhoffer sprach Eva Appel.

Einladung

»Ich hab' da 'ne Idee, was mach' ich jetzt damit ?!«

Veranstaltung für die kreativen Mitarbeiter/innen

Am 15. September, 16.30 Uhr, K-Zone

Eröffnung durch Markus Schächter, Impulsreferat Michael Thanhoffer und anschließendes »Get together«

Wir freuen uns auf Ihr Kommen

Der Kreativitätsfonds-Ausschuss