

Alles ist da! Alles? Alles!

oder: Sei kein Frosch, Hupsi!

»Ich hab' da eine Idee, ... was mache ich jetzt damit?!« hieß die sehr gut besuchte Veranstaltung des Kreativitätsfonds-Ausschusses. Mehr als 100 kreative Kolleginnen und Kollegen folgten der Einladung am 15. September in die K-Zone und brauchten ihr Kommen nicht zu bereuen.

»Alles ist da«, lautet die zentrale These des Kreativitätscoachs Dr. Michael Thanhoffer. Alles? Alles! Es gibt neue Ideen – auch wenn zunächst keiner weiß, wie sie aussehen. Es gibt Ideenträger, also kreative Köpfe, die Ideen haben – oder jemanden mit Ideen kennen. Und es gibt die Mittel, eine Idee zu realisieren – auch wenn der theoretische Einfall noch nicht in die Praxis umgesetzt wurde. Warum aber werden Ideen oft nicht zu Programmen?

Der Kreativitätsfachmann hat in seinem lockeren Vortrag gezeigt, wie sich Kreativität entfalten lässt. Für den Einzelnen entwickelt er ein »virtuelles Benutzerhandbuch«, quasi eine Bedienungsanleitung für Kreative. Für das Unternehmen gibt er Ratschläge, welcher Rahmen geschaffen werden muss, damit sich Kreativität entfalten kann. Und für beide Seiten macht er klar: Ideenentwicklung entsteht in einem absichtlichen, kontinuierlichen und überprüfbaren Prozess. Kreativität ist also machbar.

Die Beispiele, die er für seine Thesen anführte, waren ungewöhnlich – kreativ eben. Mit Demonstrationen, die an kleine Zauberkunststücke erinnerten, verblüffte er seine Zuhörer: Da fiel z. B. ein Besen nicht in die vermutete Richtung, oder Papierschnipsel fügten sich zu einer völlig unerwarteten Figur. Thanhoffer zeigte: Kreativität ist keine Hexerei, sondern Handwerk.

Eine der ersten Handwerksregeln: »Geben Sie alte Denkmuster auf«. Große Ideen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ausgetretene Pfade verlassen. Und wenn man dann vom Redaktionsleiter auf einen Vorschlag die Antwort bekommt: »Da kann nichts draus werden!«? In diesem Fall sei man auf dem richtigen Weg, meint Thanhoffer und rät: »Lassen Sie sich nicht ent-



mutigen, wenn Sie hören: »Das geht nicht«. Wer sich von der Ablehnung der Redaktionsleiter entmutigen lasse, der begrabe nicht nur die konkrete Idee. Schlimmer noch: Jede künftige Kreativität des Ideengebers drohe zu sterben, denn meist sei nach zwei vergeblichen Versuchen das Ende der Leidenschaft erreicht.

Erzwingen lasse sich Kreativität ohnehin nicht. Ob David Beckham ein Tor schießt, hängt davon ab, ob er sich wohl fühlt. Das Umfeld muss stimmen. Gleiches

gilt auch im ZDF. Hier wie da ist das richtige Klima notwendig, damit sich Kreativität entfalten kann. Gefordert seien dabei der Ideengeber und der Ideennutzer, das Individuum und das Unternehmen, gleichermaßen.

Sag »Ja«

Ratschläge für den Kreativen

Kreativität lässt sich üben, so Thanhoffers Botschaft. Allerdings sind die Übungen individuell unterschiedlich. Deshalb nannte Thanhoffer beispielhaft das, was ihm hilft, kreativ zu bleiben. Das beginnt bei dem Training der Wahrnehmungsgenauigkeit: »Achten Sie auf kleine Veränderungen, hören Sie auf die eigene Empfindsamkeit, pflegen Sie Ihre Eigenarten.« Der eine hat gute Ideen unter der Dusche, der andere beim Aufräumen. Der eine braucht die Visualisierung, ein anderer ein weißes Blatt Papier. Manchmal hilft es, sich selbst zu loben, manchmal bringt ein Blick auf »alte« Ideen neue Einfälle hervor. Wer dann stets ein Notizbuch mit sich führt, kann spontane Ideen festhalten und vor dem Vergessen bewahren.

Und dann ist da noch der Grundsatz, den Thanhoffer bereits in einem *Kontakt*-Interview (*Kontakt* 8-9/2004, Seite 26) aufgestellt hat: »Sagen Sie sehr viel öfter einfach »Ja« zu einem Einfall«. Einfach eine Idee nicht sofort wieder verwerfen, »Ja« sagen, weiter denken.

Kreativität macht sexy

Der Kreativitätsfonds unterstützt kreative Prozesse finanziell und ideell. Der Kreativitätsfonds ist für Programmmitarbeiter/-innen und deren Projektpartner da. Er ist kein Ersatz für fehlende Programmgelder, sondern soll das Neue im Programm fördern und kreative Initiativen fördern.

Der Kreativitätsfondsausschuss (KfA) ist ein unabhängiges Gremium, das sich paritätisch aus Vertretern der Gewerkschaften und des Hauses zusammensetzt. Benannt werden diese von den Gewerkschaften bzw. der Geschäftsleitung des ZDF. Wenn Sie mehr wissen wollen, surfen Sie zu:

<http://kreativitaetsfonds.zdf.de>

Dort erfahren Sie auch, wie Sie Vorschläge beim Ausschuss einreichen können.

Sag »Ja« zum »Ja«!

Hinweise für den Vorgesetzten

»Vorgesetzte müssen das Klima schaffen, in dem sich Kreativität entwickeln kann«, beschreibt Thanhoffer die vornehmste Aufgabe der Führung. Bei der Ideenentwicklung unverzichtbar sei zunächst ein kon-

zwar genau, wie man springt, nichts hindert ihn am rettenden Sprung– und dennoch bleibt er sitzen. Warum? Die kleinen Temperaturveränderungen nimmt er nicht wahr, solange nicht, bis es zu spät ist und die Kraft, sich aus der Bredouille zu bringen, nicht mehr ausreicht.

nimmt und an die Stellen weiterleitet, wo sie eine produktive Energie für das Haus entfalten können«, bot Markus Schächter an. Der Intendant mit Kontakt zur Basis, der vorhandene Energie nutzbringend erdet und in den Stromkreislauf des Unternehmens einbringt. Es ist eben alles da.



von links: Eva Appel, Vorsitzende des Kreativitätsfondausschusses, mit Markus Schächter und ihrer Stellvertreterin Ingeborg Feilhauer.



Mit ungewöhnlich kreativen Einfällen demonstrierte Michael Thanhoffer (Bild rechts), wie man ein kreatives Klima schaffen kann. Und da Visualisieren hilft, wurden die Vorschläge an der Pinnwand festgehalten. (Fotos: ZDF/R. Rossival)



kretes Briefing. Wer sich bei der Auftragserteilung auf ein kurzes »Mach' da mal was draus« beschränke, dürfe sich nicht wundern, wenn es nicht zum erwünschten Ergebnis führe.

Zu den weiteren Aufgaben des Vorgesetzten zählt Thanhoffer, Mitarbeiter zu ermutigen und Vorschläge nicht gleich wieder zu verwerfen. Daneben müsse eine Führungskraft den Mut aufbringen, selbst Phantasie entwickeln und sich vorzustellen, was aus einem Vorschlag werden könnte. Nicht gleich alles mit einem »Da kann nichts draus werden« abbügeln. Die Aufforderung an Führungskräfte laute: Sag »Ja« zum »Ja«.

Werde dieses Ja nicht gewagt, würden Vorschläge zu oft verworfen. Sei Denken nur in bekannten Bahnen möglich, dann könnten auf Dauer keine neuen Ideen entstehen. Das Gefährliche daran: Ein Kreativitätshemmendes Klima entwickle sich in kleinen, kaum wahrnehmbaren Schritten. Unmerklich drohe der Kreativität das Schicksal des Frosches in einem mit kaltem Wasser gefüllten Kochtopf. Auch wenn das Wasser langsam wärmer werde und schließlich koche, bleibe der Frosch im Wasser, prophezeit Thanhoffer. Dabei wäre es so leicht, sich in Sicherheit zu bringen. Denn: Alles ist da. Der Frosch weiß

Sag »Nein« zum »Nein«!

Was das ZDF vorhat

Damit es nicht so weit kommt, braucht es eine Unternehmenskultur, die keine Denkverbote artikuliert, ein Klima, in dem nicht vorschnell »Nein« gesagt, sondern zu eigenständigem Denken ermutigt wird. Diese Auffassung vertrat nicht nur der Referent. Das forderte Markus Schächter in seiner Begrüßung: »Wir wollen und müssen Bedingungen schaffen, damit Ideen Gehör finden und nicht an lange Instanzenwege gebunden sind«. Auch deshalb begrüßte der Intendant den Kreativitätsfonds, mit dem eine »neue Form der kreativitätsorientierten Institutionalisierung« gelungen sei. Die nächste Aufgabe: »Wir müssen in der institutionalisierten Organisation Formen finden, die jenseits der klassischen Redaktionsstruktur liegen. Es geht darum, projektorientiert Ideen neu umsetzen können.«

Das Talenhaus ZDF, wie es Schächter zu Anfang seiner Amtszeit als Ziel formuliert hat, braucht also eine neue Zimmeraufteilung. Weg von der bisherigen Struktur, hin zu neuen Organisationsmöglichkeiten, zu einer anderen Form des Ideenwettbewerbs, die Kreativität wirken lässt.

Eine zusätzliche Hilfe von der Spitze des Hauses steht bereit: »Nutzen Sie mich als Blitzableiter, der Ihre Geistesblitze auf-

Und Frösche können große Sprünge machen, wenn plötzlich ein Gewitter aus Geistesblitzen losbricht. rg

Kreativität macht hungrig

In vier Arbeitsgruppen konnten die Teilnehmer/innen zum Abschluss der Veranstaltung bei Gummibärchen, Nüssen oder Brezeln eigene Ideen zu den Themen Motivation, Konzeptentwicklung, Vernetzung und Präsentation entwickeln. Am häufigsten genannt wurde der Wunsch nach Plattformen, die den bereichsübergreifenden Ideenaustausch ermöglichen (z. B. als »Spinnerclub«, »Denkfabrik«, »Ideenstammtisch«).

Motivationsfördernd wäre auch die Schaffung zusätzlicher Anreize wie z. B. ein Innovationspreis oder der Abbau der Angst vor Ideenklau. Immer wieder gewünscht: Konkrete Hilfe bei der Entwicklung und Präsentation von Konzepten oder feste Ansprechpartner in den Direktionen, die z. B. bereichsübergreifend projektorientierte Teams zusammenstellen. Einige Vorschläge lassen sich schnell realisieren, wie z. B. das Herstellen von Transparenz oder die Information über geförderte Projekte.