

## **Kreativität in Meeting und Teams – der sinnvolle Einsatz von Kreativitätsmethoden in Unternehmen**

Kreativität ist in Unternehmen für den Bereich Trainings ein häufig geschmähtes Thema. Beim Kürzen der Weiterbildungsbudgets ist ein Kreativitätstraining eins der ersten, das gestrichen wird. Woran liegt das?

Ein wichtiger Grund wird die Vorstellung vieler Führungskräfte von der Durchführung eines solchen Trainings sein: „Malen wir mal ein paar bunte Bildchen und haben ein bisschen Spaß – aber was hat das mit unserer (harten) Unternehmensrealität zu tun?“

Sehr viel, ist meine Antwort. Denn, dass Kreativitätstrainings mehr sind als „bunte Bildchen malen“, haben neben Edward de Bono viele andere Autoren und Autorinnen wie zum Beispiel Jiri Scherer mit seiner Ideenbox bewiesen. Wichtig ist die ausführliche und gründliche Erklärung im Training und der Transfer in die Praxis, damit die Teilnehmenden diese Methoden auch ohne fremde Hilfe anwenden können.

Kreativität (lat.: creare = Erschaffen aus dem Nichts) ist ein häufig genutzter Begriff, wenn es darum geht, neue Ideen zu entwickeln, Auswege aus Problemen zu finden. Wir benötigen ständig neue Ideen, um Probleme lösen zu können, Anregungen zu erhalten, uns weiter zu entwickeln, neue Wege zu beschreiten, den beruflichen Alltag zu gestalten. Aber auch im privaten Umfeld, etwa beim Kochen oder Handwerken, Malen und Gestalten sind Menschen kreativ. Wo wir bei einem spannenden Punkt wären: Denn die meisten Menschen, die meine Workshops besuchen, antworten auf die Frage, wann sie das letzte Mal kreativ waren: „Beim Kochen“, „beim Renovieren der Wohnung“ oder „beim Geschenkeverpacken“. Die wenigsten Menschen beziehen ihre Kreativität auf den Job, mal von Künstlern und Werbern oder anderen „kreativen Köpfen“ abgesehen. Woran liegt das? Wie kann man Menschen dazu bringen, auch im Berufsleben kreativ zu sein und denen, die es schon sind, das auch bewusst machen?

Kreativität ist mehr als die Fähigkeit, neue Ideen zu entwickeln. Kreativ zu sein ist eine innere Haltung, die Bereitschaft, neue Lösungswege zu suchen, sich auf unbekanntes Terrain zu begeben. Um dabei nicht aufs Glatteis zu geraten - ungewöhnliche Ideen können auch ungewöhnliche Konsequenzen nach sich ziehen -, ist es wichtig, die Balance zwischen strukturiertem Vorgehen und genügend Freiräumen für kreativen Output zu gewährleisten.

Prinzipiell hat jeder Mensch die Fähigkeit, kreativ zu sein. Bei vielen Menschen ist diese Fähigkeit nur nie gefördert worden oder im Laufe des Lebens abhanden gekommen, manche haben es erst gar nicht versucht. Natürlich sollten wir uns nicht mit Genies wie Mozart oder Leonardo da Vinci messen, auch nicht mit Einstein oder Thomas Alva Edison, dem Erfinder der Glühbirne, der im Laufe seines Lebens über 9000 Patente angemeldet haben soll. Aber wir können uns mit jener Hausfrau vergleichen, die ein Mittel entdeckt hat, das Wäsche knitterfrei aus der Wäschetrommel kommen lässt und dieses nun versucht, erfolgreich zu vermarkten. Die chemische Formel für dieses Mittel hat sie durch monatelanges Ausprobieren verschiedener Inhaltsstoffe in ihrer Wohnung herausgefunden. Oder mit Tim Berners-Lee, dem Erfinder des World Wide Web, der beharrlich an seiner Idee einer weltweiten Vernetzung gearbeitet hat und durch dessen Idee ganz neue Formen der Kommunikation möglich geworden sind. Oder nehmen wir das Beispiel der Ramallah: Vor über 3000 Jahren erfanden die Beduinen aus Mangel an Holz zum Feuermachen die Ramallah, einen Sandofen, in dem man Lebensmittel schonend garen und zubereiten kann und der heute noch – mittlerweile in modernen Restaurants – eingesetzt wird.

Das Sprichwort „Not macht erfinderisch“ wird beim Beispiel der Ramallah deutlich. Wie kann ich unter den vorgegebenen Bedingungen das Bestmögliche aus einer Situation machen? Auf das Berufsleben übertragen heißt das im Prinzip nichts anderes: Vergegenwärtigen Sie sich die Ausgangsvoraussetzungen und Bedingungen für Ihr Anliegen und überlegen Sie sich genau, welche Faktoren für Sie wichtig sind. Erst dann können Sie in die kreative Phase gehen und Ideen entwickeln.

Den meisten erfolgreichen Menschen gemeinsam ist das Durchhaltevermögen, der Wille, diese Idee umzusetzen und dafür viel Zeit und Energie zu investieren. Aber auch der Zufall oder eine Portion Glück kann eine große Rolle spielen. Zum Beispiel soll Frottee durch einen Webfehler entstanden sein, ebenso wie Penicillin durch Zufall entdeckt wurde.

## **Kreativität im Team**

\*\*\*\*\*

Gerade in Teams, die lange zusammenarbeiten, vielleicht noch großen Druck haben, neue Lösungen finden zu müssen, ist ein überlegtes und gut vorbereitetes Vorgehen wichtig. Kreativität ist keine Einbahnstraße, sondern erfolgt nach vorgegebenen Prinzipien und ist ein fließender Prozess. Dazu gehört neben den beteiligten Menschen auch das Umfeld. Entsprechende Anreize und Input zum Thema sind entscheidend für das Ergebnis.

Der bekannte Kreativitätsautor Mihaly Csikszentmihalyi spricht über Kreativität eher als systemisches denn als individuelles Phänomen. Kreativität wird als Interaktion dreier Elemente beschrieben: einer Kultur mit symbolischen Regeln, eines Individuums, das eine neue Idee einbringt und einem Feld von Experten, die diese Idee anerkennen und als Innovation bestätigen.

Kreativität kann nicht ohne die entsprechende Beachtung durch das Umfeld geschehen, d.h. egal wie kreativ die Leistung jedes Einzelnen ist, es kommt immer darauf an, ob sie auch gesehen und geachtet wird. Viele Künstler und Maler, wie zum Beispiel van Gogh, die zu ihren Lebzeiten nicht als kreativ galten, kamen erst durch die Beachtung ihrer Werke nach ihrem Tod zu Weltruhm und Anerkennung. Wie viele kreative Menschen gibt es, von deren Werken wir nichts wissen, weil sie in der Öffentlichkeit nicht bekannt sind?

Nun geht es bei kreativen Teammeetings nicht immer darum, bahnbrechende Erfindungen zu machen, sondern neue Lösungen für bestehende Probleme zu entwickeln. Da nützt es wenig, auf die Zufallsentdeckung zu warten. Ein erster Schritt ist, sich über sein eigenes kreatives Potential bewusst zu sein, um es auch zu gegebenem Anlass einsetzen zu können.

Kinder sind wunderbare Vorbilder für Kreativität. Ohne Scham probieren sie die verschiedensten Möglichkeiten aus und sind mit viel Spaß und Konzentration bei der Sache. Wenn Sie sich selbst nicht sicher sind, wie Ihre eigene Kreativitätsstrategie aussehen könnte, dann versuchen Sie doch einfach mal, sich Kinder zum Vorbild zu nehmen, egal, ob Ihre eigenen oder die Ihrer Nachbarn.

### **So fördern Sie die Kreativität Ihres Teams**

\*\*\*\*\*

Machen Sie sich zunächst einmal Ihre eigene Rolle für das Team bewusst. Sind Sie in der Lage, Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren und zu aktivieren? Welche Faktoren zur Demotivierung fallen Ihnen auf? Welche davon können Sie selbst beeinflussen? Wie verlaufen Ihre Meetings? Unterschiedlich oder nach dem immer gleichen Muster? Welche festgefahrenen Strukturen gibt es, die nützlich sind, welche sind unnötig oder behindern konstruktives Arbeiten?

Um Ihre Mitarbeiter zu kreativen Leistungen anzuspornen, reicht es nicht aus, diese lediglich immer wieder gebetsmühlenartig einzufordern. Entscheidend ist, welche Bedingungen im Unternehmen vorherrschen und ob die Kreativität der einzelnen Teammitglieder gefördert wird oder ob es immer wiederkehrende, für die Mitarbeiter frust-

rierende Situationen gibt, in denen kreative Ideen abgeblockt oder verhindert werden.

Gehen Sie doch einmal vor Ihrem inneren Auge ein oder zwei übliche Teammeetings durch. Wie verhalten sich die einzelnen Beteiligten? Welche Stimmung herrscht vor? Gehen Ihre Mitarbeiter offen miteinander um und werden Ideen zugelassen oder eher abgeblockt?

In den meisten Unternehmen werden kreative Ideen auch heute noch eher belächelt und als den alltäglichen Prozess störend abgelehnt. Auch Kollegen untereinander neigen eher dazu, sich gegenseitig Ideen „abzuschießen“ als unkonventionelle Ansätze zu fördern. Die Folge ist, dass eigentlich motivierte Mitarbeiter weniger Leistung bringen und sich zurückziehen.

Umso wichtiger ist es, ein kreativitätsförderndes Umfeld zu schaffen und ein entsprechend positives und anregendes Klima zu stärken. Je offener die Kommunikation in einem Unternehmen, desto höher die Chance auf zufriedene und kreative Mitarbeiter, die sich an Lösungen im Sinne des Unternehmens beteiligen. Daran können Sie als Führungskraft entscheidend mitwirken, denn je stärker Sie als Vorbild voran gehen, desto eher folgen Ihnen auch Ihre Mitarbeiter. Das Führungsverhalten, das Sie vorleben und das im ganzen Unternehmen gelebt wird, hat großen Einfluss auf den kreativen Prozess eines Teams. D.h. konkret:

Setzen Sie herausfordernde, aber nicht überfordernde Ziele und Maßstäbe, die Ihre Mitarbeiter anspornen.

Stehen Sie als Ansprechpartner für innovative Ideen Ihrer Mitarbeiter zur Verfügung. Loben Sie jede Form der Anregung, statt sie gleich im Keim zu ersticken. Wenn Sie selbst keine Zeit dafür finden, suchen Sie einen anderen geeigneten Kandidaten als „Ideen-Paten“ für Ihre Mitarbeiter aus.

Planen Sie Fehlschläge mit ein: Aus Fehlern lernt man, kann Erfahrungen sammeln und es beim nächsten Mal besser machen.

### **Praxistipp**

\*\*\*\*\*

Wenn Sie selbst nicht weiter wissen oder Ihr Team im Meeting keine Lösung für eine Problemstellung findet – macht nichts! Schicken Sie Ihr Team mit der Gewissheit nach Hause, dass es schon eine Lösung finden wird. Das Problem zu „überschlafen“ ist ein guter Trick, um doch noch auf eine Lösung zu kommen. Während Sie sich schon mit anderen Dingen beschäftigen, arbeitet Ihr Unterbewusstsein weiter am Thema und sucht automatisch nach Lösungen. Diesen Prozess sollten Sie für sich und Ihre Mitarbeiter nutzen. Wichtig ist hierbei allerdings, Ihre Mitarbeiter nicht mit einem Problem nach Hause zu schicken, sondern mit einer konkreten Fragestellung.

### **Beispiel**

\*\*\*\*\*

Statt „Unter den gegebenen Umständen und mit dem engen vorgegebenen Budget können wir kein ansprechendes Incentive für unsere Kunden entwickeln“ stellen Sie lieber die Frage „Wie können wir unter den gegebenen Umständen ein ansprechendes Incentive entwickeln und die bisherigen Ideen erweitern?“.

Fördern Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeiter, in dem Sie ihnen erlauben, bis zu 15 Prozent ihrer Zeit frei zu gestalten oder mit den Projekten zu verbringen, die ihnen am meisten Spaß bereiten. Das regt den Innovationsdrang an und fördert die Eigenständigkeit.

Ein weiterer Motivationsfaktor ist die Auszeichnung von besonders guten Ideen, die sich in der Praxis bewährt haben. Verleihen Sie einen „Ideen-Preis“, der Ihre Mitarbeiter anspricht und für die geleistete Arbeit belohnt. Fördern Sie den Austausch zwischen den Teams, denn was in einem Team gut funktioniert, kann auch in anderen Teams Erfolge bringen. So hat zum Beispiel die Degussa AG mit großem Erfolg einen „Not-invented-here-Award“ ausgeschrieben, der es Mitarbeitern erleichtern soll, Ideen von anderen Teams im Unternehmen „abzugucken“ und ins eigene Team zu übertragen.

Es kann sein, dass sich nun in Ihrem Kopf eine gedankliche Schranke aufbaut, die Ihnen sagt, dass Sie all diese Vorschläge vielleicht in wirtschaftlich guten Zeiten umsetzen können, jedoch nicht in konjunkturell schwierigen Zeiten. Ich sage: Doch, es geht! Gerade in schlechten Zeiten ist es gut, antizyklisch zu handeln und den Mitarbeitern kreativer Freiräume zu überlassen. Ziel sollte es sein, ein

dauerhaft florierendes Unternehmen zu haben, in dem Schwankungen mit einkalkuliert sind und die Mitarbeiter gerne mehr Einsatz bringen, der über das „Dienst nach Vorschrift“-Maß hinaus geht.

Nun haben wir natürlich nicht die Möglichkeit, die ganze Welt aus den Angeln zu heben. Aber wir können die Entscheidungsspielräume, die wir haben, nutzen. Sie werden sehen, es lohnt sich!

## **Die Spielregeln für das Team**

\*\*\*\*\*

Gerade bei Brainstormings oder anderen Kreativmethoden kommt es nach wie vor vor, dass Teammitglieder sich gegenseitig unterbrechen, sich nicht ausreden lassen oder Ideen unterbinden, andere beteiligen sich erst gar nicht mehr an der Diskussion. Folgende Spielregeln sind daher Voraussetzung für das gute Gelingen eines kreativen Teammeetings:

- Kommen Sie pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt.
- Starten Sie auch pünktlich, warten Sie nicht auf notorische „Zuspätkommer“, das demotiviert die Pünktlichen.
- Lassen Sie sich gegenseitig ausreden.
- Unterbrechen Sie jedoch die Vielredner, die andere nicht zu Wort kommen lassen.
- Beziehen Sie auch die stillen Teilnehmer mit ein.
- Weisen Sie bei Verstößen auf die Regeln hin.

Gerne dürfen Sie die Spielregeln individuell ergänzen. Am besten sammeln Sie die Regeln gemeinsam mit Ihrem Team und hängen Sie für alle sichtbar auf. Nur wenn Sie das Team bei der Regelerstellung miteinbeziehen, wird es sich auch an die Regeln halten – sonst sind es Ihre Regeln und die Einsicht fehlt.

## **So wird Ihr Teammeeting zum Kreativmeeting**

\*\*\*\*\*

Um Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu kreativen Höchstleistungen anzuspornen, sollten Sie folgende Punkte beachten:

1. Haben Sie als Teamleiter/Moderator den Rang bzw. die Akzeptanz der Gruppe? Wenn nein, was können Sie an geeigneten Maßnahmen initiieren, um diese zu erreichen? Wer kann Sie eventuell unterstützen? Wirken Sie motivierend auf Ihr Team ein?
2. Haben Sie mit Ihrem Team Störfaktoren und „Ideenkiller“ ausfindig gemacht und beseitigt?

3. Überlegen Sie sich gut, wen Sie zu einem Kreativmeeting zusammenrücken. Sitzt immer die gleiche Runde zusammen, kann schnell ein Stillstand entstehen. Warum nicht mal die Sekretärin oder einen Kollegen aus einem anderen Team mit dazu holen? Menschen, die sich noch gar nicht mit dem Thema auseinandergesetzt haben, haben oft sehr gute frische Ideen! Auch ein schwelender Konflikt zwischen Mitarbeitern kann kreativitätshemmend sein. Nach dem Motto „Störungen haben Vorrang“ sollten Sie zuerst für eine Klärung sorgen. Wenn Ihnen das nicht ohne weiteres möglich erscheint, holen Sie sich Unterstützung von einem externen Moderator oder Coach.
4. Ist die Umgebung, in der das Meeting stattfindet, kreativitätsfördernd? Was können Sie in Ihrem Meetingraum verändern, wegräumen, verschönern? Sie müssen ja nicht gleich ihr ganzes Büro renovieren, manchmal sind schon kleine Veränderungen ausreichend. Warum gehen Sie nicht mal mit Ihrem Team raus aus dem Konferenzraum und führen ein Meeting im Park oder im Café durch oder an ganz ungewöhnlichen Orten? Das mag zunächst befremdlich klingen, ein Ortswechsel bringt aber automatisch neue Energie in ein Meeting und eröffnet neue Perspektiven.
5. Besorgen Sie ausreichend Moderationsmaterial, Flipcharts sowie Papier, Karten und bunte Stifte.
6. Sorgen Sie für Pünktlichkeit und seien Sie selbst ein Vorbild! Wenn ein Termin für 10:00 Uhr angesetzt ist, dann starten sie auch um 10:00 Uhr und nicht erst eine halbe Stunde später.
7. Last but not least entscheidet der Grad der Entspannung, der bei Ihrem Meetings vorherrscht, über den Erfolg. Sind Sie im Dauerstress und Ihre Mitarbeiter ebenfalls, leidet die Kreativität merklich. Wenn es Ihnen möglich ist, sorgen Sie für entspannte Stimmung, gehen Sie auch mal spielerisch vor und lassen den Alltagsstress außen vor. Sie werden staunen, um wie vieles leichter es Ihrem Mitarbeitern in der vorgegebenen Zeit fällt, Ideen zu entwickeln, wenn die Stimmung entspannt und locker ist.

## **Zusammenfassung**

\*\*\*\*\*

Kreativitätsmethoden richtig eingesetzt können Prozessabläufe in Unternehmen optimieren und die Arbeitsabläufe in Teams effektiv steigern. Und sie können Mitarbeiter motivieren, wenn sie miterleben, dass ihre Ideen gefragt sind und sie sehen, dass ihre Ideen umgesetzt werden. Allerdings erfordert der Einsatz von Kreativitätsmethoden auch ein Umdenken in Unternehmen.

Sie sollten mit gutem Beispiel voran gehen. Es nützt natürlich die beste Absicht nichts, wenn Ihr Team nicht hinter den Veränderungen steht. Überlegen Sie sich, was Sie in Zukunft anders machen wollen und beziehen Sie Ihr Team in jedem Fall in diese Entscheidung mit ein.

Für kreative Meetings sind Regeln unerlässlich. Entwickeln Sie gemeinsam mit dem Team diese Regeln. Auf keinen Fall sollten Sie an dieser Stelle Vorgaben machen, sonst sind es nur Ihre Regeln und die Akzeptanz dafür fehlt im Team. Machen Sie Erfolge sichtbar, wenn es zunächst nur kleine Erfolge sind, auch diese sollten – der Sache angemessen versteht sich - belohnt und anerkannt werden. Zeigen Sie das Vertrauen, dass Sie in Ihre Mitarbeiter haben.

Ein ganz wichtiger und in Unternehmen meist unterschätzter Punkt ist die Zeit. Wir haben oft zuwenig Zeit, hetzen von Meeting zu Meeting und nicht wenige kommen notorisch zu spät. Als Team- oder Projektleiter sollten Sie auf eine straffe Organisation bei kreativen Meetings achten und die vorgegebenen Zeiten einhalten. Brechen Sie ein Meeting auch ruhig mal ab mit dem Hinweis, dass weitere Ideen gerne nachgereicht werden dürfen. Brainstormings sollten zum Beispiel nie länger als 15 bis 20 Minuten dauern, um die Spontanität zu erhalten.

Wenn Sie in die Rolle des Moderators schlüpfen, dann halten Sie sich aus dem Prozess heraus. Nehmen Sie alle Ideen auf, egal wie leise sie geäußert wurden oder wie unwichtig sie Ihnen erscheinen, halten Sie sich aber mit eigenen Vorschlägen zurück. Das ist nicht immer einfach, aber Sie bleiben in Ihrer Moderatorenrolle und behalten den Überblick.

Unterscheiden Sie in jedem Fall zwischen der Phase der Ideenfindung und der Ideenbewertung. Vielen Menschen neigen dazu, genannte Ideen sofort bewerten zu wollen und damit leider oft genug auch im Keim zu ersticken. Unterbinden Sie Bewertungen, wenn Ideen zunächst gesammelt werden sollen. Weisen Sie darauf hin, dass eine Bewertung zum späteren Zeitpunkt stattfindet.

In festgefahrene Strukturen Veränderung und neue Anreize einzubringen, bedarf einiger Durchsetzungskraft und Beharrungsvermögen. Geben Sie nicht gleich auf, wenn nicht alles, was Sie sich nun vorgenommen haben, auf Anhieb klappt. Überlegen Sie sich auch, wie Sie Ihr Team überraschen können. Warum nicht mal einen Ortswechsel für das kreative Meeting vornehmen?

Jeder Mensch ist kreativ. Wenn er entsprechend gefordert und gefördert wird. Nehmen Sie diesen Satz, der durchaus ein Glaubenssatz von mir ist, ernst. Ein erfolgreiches und kreatives Team wird es Ihnen danken!



Kerstin Meier ist Trainerin und Coach im eigenen Unternehmen public roses coaching. Kommunikation. art.

Kerstin Meier ist Autorin des Praxisleitfadens „Kreativität in Meeting und Team. Schnell und ergebnisorientiert Lösungen finden“. Business Village GmbH, Göttingen 2004 (ISBN: 3-934424-62-7).

Ein Praxisleitfaden zum Thema Kreativität im Team, der die bewährtesten Kreativitätsmethoden zusammenfasst und praxisorientiert beschreibt, mit vielen Tipps und Anregungen zur Umsetzung im Team. Den Praxisleitfaden gibt es als e-Book (14,80 Euro) und Printausgabe (21,80 Euro). Das Buch kann direkt beim Verlag ([www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)) oder bei Amazon ([www.amazon.de](http://www.amazon.de)) bestellt werden.