

KREATIVITÄT STATT KPIS - EIN UMFELD FÜR VERÄNDERUNGEN

by Volkmar Langer

Category: Potenzialentfaltung

Tags: Coaching, Führung4.0, Selbstorganisation

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Ein Gespräch mit Gunther Kracke inspirierte mich, folgende Gedanken zur Kreativität näher zu beleuchten.“ Gunther: „Heute sind viele Organisation KPI (Key Performance Indicator) gesteuert. Zum Beispiel wird die Produktion oftmals mit einer Ausbringungsmenge pro Kopf gemessen. Und wenn diese über allem steht, dann wird nur zeitgesteuert geführt. Dabei bleibt die Kreativität des Einzelnen völlig auf der Strecke.“ Aus seiner Sicht ist es wichtig, den Menschen die Möglichkeit zu geben, in ihrer Art und Weise kreativ zu sein. Dann können sie das, was sie an Erfahrungen, an Wissen und Spaß haben, auf die Straße bringen. Es braucht „Ermöglicher“ eine neue Form der Führung.

https://youtu.be/P_3wc82M3gw

Kreativität – im Einklang mit Komplexität

Warum ist die Kreativität des Einzelnen in der heutigen Zeit so wichtig?

In einer komplexen Welt, in der viele Dinge nicht vorhersehbar sind, sind passende Lösungen, die von kreativen Menschen zum genau richtigen Zeitpunkt geschaffen werden, ein erfolgreiches Konzept. Anfang des Jahres titelte die TAZ: „Toyota feuert die Roboter – Der japanische Autokonzern war Pionier der Automatisierung. Nun entdeckt er die Menschen wieder - von denen die Maschinen lernen sollen.“ Und während ein ganzes Heer von Beratern, „Industrie-4.0-Experten“ und Digitalisierungs-Gurus den Unternehmern heute einredet, ohne Roboter könne nicht mehr produziert werden, geht Toyota wieder einen anderen Weg. Der Vizepräsident und Fertigungschef, Mitsuru Kawai begründet dies so: „Natürlich könnte man in einer Fabrik Autos nur mit Robotern bauen“, sagt er zunächst. Aber: „Betreibt man eine Produktionslinie von Anfang an vollautomatisch, braucht man hoch komplexe Systeme, die viel Geld kosten und oft stillstehen.“ Sein entscheidendes Argument gegen eine reine Roboterfabrik ist: „Eine solche Produktion würde für immer auf derselben Entwicklungsstufe verharren“, sagt Kawai. „**Roboter verbessern Prozesse nicht. Nur Menschen können Prozesse verbessern. Darum sollten sie immer im Mittelpunkt stehen.**“

Kreativität ist ein komplexer Prozess

Wie laufen kreative Prozesse ab? Welche Bedingungen fördern kreative Prozesse, welche behindern sie? Wie sieht ein Umfeld aus, in dem Kreativität entstehen kann? Unter welchen Bedingungen werden Menschen kreativ?

Tony Schwartz beschreibt im Harvard Business Manager Kreativität als einen stufenweisen, pendelnden Prozess zwischen dem analytischen und emotionalen Denken. In seinem Modell ist Kreativität ein Prozess mit verschiedenen Phasen und Zuständen, die weder erzwungen noch übersprungen werden können, auch nicht „weil es gerade eilt“ oder gar aus Effizienzgründen. Was meinen Sie, hatte Pablo Picasso eine Zielvorgabe, wie etwa, male fünf Bilder im Wert von 10 Mio.

Euro in diesem Jahr? Kreativität ist nicht planbar, weder vom Ereignis noch vom Ablauf. Es gibt keine Garantie. Wir können uns nur darauf einlassen und werden bestenfalls durch einen Wow-Effekt überrascht.

„Jetzt seien Sie mal kreativ…" Diese Anweisung ist ebenso witzlos wie „…seien Sie spontan" Kreativität kann angeregt, aber nicht erzwungen werden. Sie kann über Rahmenbedingungen wie Wertschätzung, Selbstbestimmtheit, Vertrauen, Freiheit, Akzeptanz und Würdigung von Fehlern sowie ausreichend Zeit gefördert werden. Monitäre Anreize und das Setzen von Zielen gehört nicht dazu!

Dies gilt umso mehr in Teams. Aus der Flow-Forschung von Mihály Csíkszentmihály ist bekannt, dass sich ein Team, wenn es im Flow ist, durch eine innovative, harmonische und produktive Zusammenarbeit auszeichnet. Ein Teil des Teams zu sein, steigert die Fähigkeit zur kreativen Kollaboration bei jedem einzelnen Teammitglied.

Nach Csíkszentmihály fördern fünf Vereinbarungen/Rahmenbedingungen den Team-Flow:

1. Clarity: Jeder weiß, was von ihm erwartet wird.
2. Centering: Jeder spürt, dass die anderen Teammitglieder an der gemeinsamen Tätigkeit und den Beiträgen der Einzelnen interessiert sind.
3. Choice: Jeder weiß, das der Raum offen ist und es viele Möglichkeiten gibt.
4. Commitment: Jeder hat ein unbedingtes Vertrauen in das Team.
5. Challenge: Es ist eine komplexe Herausforderung, die jeden zwingt sein Bestes zu geben.

Die Wahl dieser fünf C´s erscheint ein wenig konstruiert. Prüfen Sie einmal für Ihr Projektteam, ob jeder weiß, was von ihm erwartet wird? Ob alle in hohem Maß aneinander interessiert sind und ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten und Fähigkeiten harmonieren? Nutzen die Teammitglieder die Herausforderung, um sie mit ihren Möglichkeiten innovativ zu gestalten? Haben alle ein unbedingtes Vertrauen ins Team und stellen sie sich einer komplexen Herausforderung?

Hirngerecht, vom Trampelpfad zu neuen Wegen

Begleiten Sie mich kurz auf dem Weg durch Ihren Lieblingspark. Bei dieser Metapher vergleichen wir die Vernetzung im Gehirn mit den Wegen in einem Park. Der Park wurde irgendwann einmal angelegt. Und im Laufe der Zeit entstanden breite Wege und Wegkreuzungen. Und nun wandeln Sie Tag ein und Tag aus strikt auf diesen Wegen, entlang dieser gewohnten Struktur. Keine Überraschungen, keine Veränderungen. Bis eines Tages ein Baum auf einen Wegabschnitt gefallen ist. Erst dann begeben wir uns auf unbekanntes Terrain, die Wiese neben dran. Aus dieser Perspektive entdecken wir eine unbekannte, wunderschöne, leuchtende Blume. Unsere Spuren sind deutlich sichtbar, Fußabdrücke und umgeknickte Grashalme. Andere folgen unserer Entdeckung und lassen einen neuen Trampelpfad entstehen.

Bleibt der Baum liegen, werden immer mehr Menschen diesem Beispiel folgen. Dadurch entsteht ein neuer, stetig breiter werdender Weg, bis er ebenfalls deutlich als Bestandteil des Parks etabliert ist und es undenkbar erscheint, dass es diesen vorher nicht gab. Was wäre, wenn der Baum am nächsten Tag wieder beseitigt worden wäre? Wer würde sich an die wunderschöne Blume erinnern? Wer wäre von sich aus motiviert (intrinsisch), den neuen Trampelpfad weiter zu gehen, um die Blume und deren Entwicklung zu beobachten? Neue Wege zu gehen fällt uns oft leichter, wenn die Entscheidung dazu von außen kommt. Glücklicher wären wir, wenn wir selbstbestimmt, mit ein wenig Mut und Kreativität, neue Wege probierten. Übertragen auf unser Denken bedeutet das: Wir denken in etablierten, erprobten Wegen und sind dadurch oft blind für die leuchtenden Blumen auf der Wiese neben uns.

Dranbleiben gibt neuen Wegen eine Chance

Was passiert, wenn tatsächlich eines Tages ein Baum auf unserem Denkweg liegt? Manche sind irritiert oder verstört, andere bekommen sogar Angst oder Panik. Eine natürliche Reaktion unseres Gehirns: Es entsteht Widerstand gegen das Neue, gegen eine notwendige Veränderung. Was tun? Nach der Hebbschen Lernregel „what fires together, wires together" brauchen wir permanente Anregungen, damit sich neue Verbindungen im Gehirn etablieren. Aus diesem Grund sind einmalige oder temporäre Veränderungen sinnlos, denn sie hinterlassen im Gehirn keine neuen Verbindungen. Bis neues Verhalten zur Gewohnheit wird, braucht es Zeit.

In einer Studie zur Verhaltensänderung untersuchten Philippa Lally und ihr Team wie lang es genau braucht, um eine Gewohnheit nachhaltig zu ändern. Dabei meint nachhaltig, dass die neue Gewohnheit automatisch abläuft. Sie untersuchten 96 Personen über einen Zeitraum von 12 Wochen. Jeder Teilnehmer wählte eine Gewohnheit und berichtete täglich, ob er sie eingehalten hat oder nicht. Am Ende der 12 Wochen untersuchten die Forscher, wie lange jede Person gebraucht hat, um die entsprechende Tätigkeit zu automatisieren. Im Durchschnitt dauert es mehr als 2 Monate, bis eine Gewohnheit quasi automatisch abläuft. Genauer gesagt ca. 66 Tage, verallgemeinern lässt sich dieses Ergebnis jedoch nicht. Die Studie ergab darüber hinaus, dass die Dauer stark von der Gewohnheit, der Testperson und den Umständen abhing.

Übertragen auf die Zusammenarbeit von Teams heißt das, falls ein neuer Handlungsrahmen (OKR – Objective and Key Results, WOL – working out loud, Lean Management oder agilean) etabliert werden soll, darf zunächst das „Wozu" geklärt sein und dann die passende Zeitspanne für das Dranbleiben eingeräumt werden. In der Praxis haben sich die auch von den Forschern genutzten 12 Wochen als im Mittel günstig erwiesen.

Visualisierung zur Förderung von Kreativität

Veränderung beginnt mit Wahrnehmung. Wenn wir die leuchtend schöne Blume im Park nicht

wahrnehmen, werden wir uns nicht auf einen neuen Weg begeben. Menschen haben unterschiedlich bevorzugte Wahrnehmungskanäle. Den visuellen, den auditiven, den kinästhetischen, den olfaktorischen und den gustatorischen (vgl. VAKOG-Modell). Diese unterschiedlichen Wahrnehmungskanäle sprechen unterschiedliche Gehirnregionen an. Wenn es darum geht, nachhaltige Veränderungen zu erzielen, sollten wir möglichst viele Wahrnehmungskanäle daran beteiligen, so dass die Veränderung positiv emotional aufgeladen wird.

Denken ist auditiv und oft auch visuell. Wir beginnen mit einem Selbstdialog und machen uns ggf. die passenden Bilder dazu. Auf diese Weise starten wir einen kreativen Prozess. Deshalb fördert Storytelling die Kreativität. Wenn wir jetzt einen weiteren Wahrnehmungskanal beteiligen, werden weitere Regionen im Gehirn angeregt und es feuern mehr Neuronen. So kann visualisieren mit dem Stift in der Hand (kinästhetischer Kanal), unvorhersehbare Energien freisetzen und wir kommen in eine Art Kreativitätsflow. Dies kann wiederum zu guten Gefühlen (ebenfalls kinästhetisch) und emotionaler Aufladung des Veränderungsprozesses führen.

Deshalb sind Präsentationen, die live am Flipchart entstehen, lebendiger als das Zeigen von Powerpoints, Tabellen oder Dokumenten.

Schließen wir nun den Kreis unseres Ausflugs in die Welt der Kreativität und kommen nochmal zurück zum Anfang. In dem Gespräch mit Gunther Kracke weist er darauf hin, wie in Projektteams komplexe Situationen, durch das Anregen visueller und kinästhetischer Wahrnehmungskanäle, verändert werden können, die allein durch Reden, sprich Informieren, nicht erreicht werden. Oder frei nach Johann Wolfgang von Goethe: „Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun."

Mehr Informationen zur Arbeit und den Angeboten von Gunther Kracke finden Sie unter:

https://www.oculus-concept.de/

Literaturempfehlung*

Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden, Mihály Csíkszentmihály, 2007

Der Flipchart-Coach. Profi-Tipps zum Visualisieren und Präsentieren am Flipchart, Axel Rachow, Johannes Sauer, 2018

** Die Literaturlinks sind Amazon Empfehlungs-Links. Sollten Sie die Bücher auf unsere Empfehlung hin kaufen, freuen wir uns über die kleine Tippgeberprovision. Andernfalls geben Sie gerne den Buchtitel direkt bei Ihrem Buchhandel des Vertrauens an.*

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

There are no comments yet.