

Altbekanntes in neuem Licht sehen

Geht es um die betriebliche Zukunftsbewältigung, schwirrt ein Overkill an Begriffen, **Konzepten** und Rezepten durch den Raum. „Alles schön und gut und vieles auch richtig und wichtig“ sagt Dr. Karl-Heinz Brodbeck, nur vorrück machen lassen solle man sich dadurch nicht! So kompliziert und aufwändig, wie sie nicht selten aus recht durchsichtigen eigennützigen Gründen dargestellt werde, sei die Sache mit der Zukunft nun auch wieder nicht. Worauf es im Eigentlichen ankomme, könne man schon bei Nietzsche nachlesen, erklärt der Kreativitätsexperte, der als Professor Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule für Politik in München und an der Fachhochschule Würzburg lehrt: „Nicht dass man etwas Neues zuerst sieht, sondern dass man das Alte, Altbekannte, von Jedermann Gesehene und Übersehene neu wahrnimmt, zeichnet die eigentlich originalen Köpfe aus.“ Das, sagt Brodbeck, dieser wache, kreative, unvoreingenommene Blick auf das **Alltagsgeschehen**, das sei noch immer der eigentliche und beste Schlüssel zur betrieblichen Zukunft: „Das Neue kommt inkognito daher, versteckt im alltäglichen Kleid der Routine.“

Kreative Aufmerksamkeit

Und Aufmerksamkeit kostet bekanntlich kein Geld, bringt dafür aber, wie ebenfalls bekannt, sehr viel ein. Dieser das Gewohnte hinterfragende Blick auf das Alltägliche trage aller Erfahrung nach mehr dazu bei, sich die Zukunft geneigt zu machen als all das unablässige Herumexperimentieren mit den hochgestochenen Managementweisheiten, die einander in rascher Folge jagten. Und viel kontraproduktive **Unruhe** und Verunsicherung in die Betriebe brächten.

In diesem Sinne sei jede Handlung in Bezug auf die betriebliche Zukunftsausrichtung kreativ, die die Selbstver-

ständigkeit der gewohnten und eingefahrenen betrieblichen Sicht-, Handlungs- und Verhaltensweisen infrage stelle. Allein dadurch werde „aus dem laufenden Geschehen heraus ein enormer **Belebungs-Prozess** angestoßen“, ohne dass es dazu großer Initiativprogramme, Workshops oder sonstiger kostenintensiver Maßnahmen bedürfe. Wer die innovative Kraft laufender, rechtzeitiger kleiner – „evolutionärer“ – Veränderungsschritte einmal in der Praxis erlebt habe, sehe die vielfach propagierten revolutionierenden Veränderungsprogramme doch mit etwas kritischeren Augen.

So entlastend und hilfreich Stabilität und Vertrautheit schaffende Gewohnheiten und Routinen einerseits auch sind: in einer Welt, in der sich Denk- und Handlungsweisen mit nie da gewesener **Geschwindigkeit** überholen, stellen quasi automatisierte Verhaltens- und Verfahrensweisen andererseits aber auch ein beträchtliches Gefahrenpotenzial dar. „Gepflogenheiten, in denen man sich eben noch zuhause fühlte, die den Alltag entlasteten und für Handlungssicherheit sorgten, bewirken immer häufiger über Nacht das Gegenteil. Sie öffnen nicht den Weg in die Zukunft, sie verbauen ihn“, sagt Brodbeck.

Veränderungs-Unsicherheit

Psychologisch betrachtet, ergebe sich dadurch folgender Effekt: „Wenn die Umwelt gewohnte Bahnen des Denkens, Fühlens und Verhaltens zurückweist, fühlt man sich selbst zurückgewiesen; man fühlt sich durch **Neuerungen** bedroht. Mit der Folge, dass Veränderung zunehmend Unsicherheit und Angst hervorruft!“

Deshalb sei es für die betriebliche Zukunftsfähigkeit so wichtig, mit der eigenen Kreativität vertraut und dadurch wieder offen für situatives Erleben zu werden. Und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten. Betriebe, die

zu einer solchen grundlegend kreativen Einstellung gelangten, würden die allgegenwärtigen Veränderungen nicht mehr nur als Bedrohung empfinden, sondern als selbstverständliche Anstöße zur **Weiterentwicklung** und nicht selten auch zur Ausweitung ihrer Möglichkeiten.

Hemmende Routinen

Weshalb sind Routinen ein Hemmnis? „Weil in ihnen unsere Aufmerksamkeit einschläft“, sagt Brodbeck. Gewohnheiten und Routinen werden im Laufe der Zeit in ihrer Aus- und Durchführung unbewusst. Darin vor allem ist ihre **Doppelnatur** von Nutzen und Schaden begründet. Die bekannte, viel beklagte Starrheit von Routinen ist in erster Linie eine Folge dieses Versinkens ins Unbewusste. Die darin liegende Gefahr für die kreative Veränderung der betrieblichen Alltagsabläufe und damit die betriebliche Zukunftsoffenheit kann für Brodbeck deshalb am zuverlässigsten gebannt werden, indem diese **Gewohnheitsmuster** wieder bewusst gemacht werden. Und der Schlüssel dazu sei Achtsamkeit!

„Werden Routinen achtsam ausgeführt, ‚verflüssigen‘ sie sich“, macht Brodbeck diesen Prozess verständlich. Das sei das Herzstück der Methode, „Kreativität in allen betrieblichen Lebenssituationen zu entdecken, Gewohnheiten und Routinen von potenziellen Gefahrenelementen zu Bausteinen kreativen Tuns und Lernens werden zu lassen und damit der um sich greifenden Zukunftsangst den Stachel ihrer blockierenden Schwere zu nehmen.“

„Vor allem die routinisierten, unbewussten Denkmuster steuern unsere Wahrnehmung und verstellen dadurch den betrieblichen Blick auf neue, bessere oder auch nur einfachere Verfahrensweisen, Produkte, Angebote“, erklärt Brodbeck. Durch mehr **Achtsamkeit** würden diese Denkmuster

Eigenschaften kreativ-achtsamer Menschen

Flüssigkeit des Denkens: Bei kreativen Menschen fließen die Gedanken. Jeder neue Gedanke, Gehörtes oder Gelesenes wird automatisch zu einer Gedankenkette. Dadurch verfügen kreative Menschen über einen unerschöpflichen Ideenreichtum. So sind sie davor geschützt, sich in Gewohntem festzuzufahren und kommen zu lösenden Problemen näher und näher.

Flexibilität: Doch kreative Menschen denken nicht nur flüssiger, sie denken auch flexibler. Es fällt ihnen leicht, denkend die Gebiete zu wechseln und Wissensinhalte zueinander in Beziehung zu setzen, ohne sich zu verlieren und zu verzetteln. Sie behalten ihr Problem mit der Fähigkeit im Auge, mehrere Denkansätze gleichzeitig zu verfolgen. Dabei legen sie sich nicht vorschnell fest, sondern spielen zunächst das Denkbare durch.

Originalität: Kreative Menschen kommen auf originellere, überraschendere Einfälle. Auch deshalb, weil sie sich von kurzlebigen Modeströmungen freizuhalten wissen. Sie fangen sehr häufig da an zu denken, wo andere aufhören. Angst vor vermeintlichen oder tatsächlichen Tabus ist ihnen ebenso fremd wie die Sorge davor, sich quer zur herrschenden Denkrichtung zu stellen.

Neudefinierungsfähigkeit: Kreative denken schneller und leichter über die vielfältigen vermeintlichen Gebundenheiten des Alltags hinaus. Sie gebrauchen Vorhandenes, egal ob Wissensinhalte, Gegenstände oder Abläufe, in neuartiger Weise oder können ganz generell Erlebnisse oder altvertraute Sachverhalte neu oder besser benennen. Dieser Prozess des Neudefinierens schützt sie vor den Gefahren der Gewohnheiten und Routinen.

Problemsensivität: Kreative Menschen können ihren Alltag problematisieren, als „offene Frage“ begreifen und die für sie ungelösten oder die sich am Horizont abzeichnenden zukünftigen Fragen herausarbeiten. Sie wittern Konstellationen oder Probleme, deren Bedeutung in der Luft liegt, aber noch nicht offensichtlich ist. Der nicht so schöpferische Mensch reagiert nur auf den Augenblick. Das nimmt ihm die Möglichkeit, lenkend und richtungsgebend einzugreifen. Mit der Folge, dass er sich mehr und mehr im Gegebenen verstrickt.

Elaborationsfähigkeit: Die genannten Faktoren divergierenden, also die ausgetretenen Bahnen des Üblichen verlassenden Denkens, sind das Sprungbrett zukunftsöffnenden Handelns. Ob der Sprung zu Neuem aber gelingt, das hängt von der Fähigkeit ab, das Erkannte, das Gedachte in die Tat umzusetzen. Zumindest aber die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Weichen neu gestellt werden und ein als notwendig erkannter Aufbruch nicht wieder vom herrschenden Trott überwuchert wird. Diese Elaborationsfähigkeit unterscheidet den kreativen Menschen vom bloßen Gedankenkünstler.

Ambiguitätstoleranz: Das herausragendste Merkmal kreativer Menschen ist die Ambiguitätstoleranz. Die Fähigkeit, eine spannungsvolle, von vielen Kräften bewegte, mehrdeutige Situation auszuhalten und unbeirrt an deren Bewältigung zu arbeiten. Die meisten Menschen ertragen die Spannung einer unklaren, ungelösten Situation nicht oder nur für sehr begrenzte Zeit. Sie tun alles, um den sich daraus ergebenden Druck loszuwerden und verzichten dadurch auf die tatsächlich weiterführende Lösung. Die kreative Persönlichkeit dagegen kann nicht nur in dieser Situation leben, sie kann auch weiterdenkend gestaltend mit ihr leben. Sie kann die Ungelöstheit als Problem aus dem Wissen heraus aushalten, dass die echte Lösung oft die unerwartete, nicht voraussehbare ist. Die kreative Persönlichkeit weiß: Wer voreilig nach Lösungen greift, beseitigt zwar die Spannung, verschenkt aber die bessere, zukunftssträchtigere Lösung.

und -modelle selbst zum Gegenstand der Aufmerksamkeit und könnten sich schöpferisch verwandeln. An die Stelle eingefahrenen, unbewussten Arbeitens trete dann eine Vielzahl neuer denk- und handlungsleitender Ideen. Und dies erlaube es, „entweder die Si-

tuation oder ihre Wahrnehmung zu verändern.“ Und das sei eine wesentliche betriebliche Voraussetzung, „sich die Zukunft geneigt zu machen und sich in Märkten im galoppierenden Wandel zu behaupten.“

Fazit von Brodbeck: „Zukunft, das ist

nicht das, was erst für morgen zu erwarten ist. Die Zukunft existiert bereits heute und muss deshalb auch heute als Möglichkeit erkannt und kreativ gestaltet werden, evolutionär, aus dem betrieblichen Alltag heraus.“

H.V.