

Creative Leadership – die Macht der Idee; Luzern

Unsere Arbeitswelt ist geprägt von raschem Wandel, offenen Situationen und unsicheren Prozessen. Wie künstlerische Übungen oder ein Museumsbesuch innovative Ideen anregen, weiss der Künstler und Creative-Leadership-Experte Jörg Reckhenrich.



Herr Reckhenrich, Sie sagen, es braucht «Creative Leaders». Was verbirgt sich hinter diesem Ansatz?

Creative Leadership ist eine Haltung. Die Umstände, in denen Unternehmen heutzutage arbeiten, wandeln sich extrem rasch und sind sehr unübersichtlich. Sie erfordern eine sehr hohe Flexibilität und Wachheit. Kreativ-unternehmerisches Denken hilft, mit offenen und unsicheren Situationen umzugehen. Diese Grundhaltung bestehend aus Flexibilität und Neugierde – sowie bewusst mit verschiedenen Ideen zu spielen – macht Creative Leadership aus. Bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Services beispielsweise geht es darum, ob ich als Führungskraft über das nötige Repertoire verfüge, um immer wieder neu Schwung, Energie und gute Ideen einfließen zu lassen, wenn ich feststecke.

Was gehört alles zum Repertoire eines Creative Leaders?

Das Handwerkszeug, um Situationen schneller einzuschätzen und situativ zu reagieren. Aber auch, offene Situationen auszuhalten und navigationsfähig zu bleiben. Das wichtigste ist, dass Creative Leader wissen, wie sie ihr

Team emotional unterstützen und ermutigen. Konkret ist es die Aufgabe der Führungsperson, auf die Stärken des Teams zu bauen, Ideen miteinander ins Spiel zu bringen, genau zuzuhören und die Leute immer wieder aufs Neue zu motivieren. So kann etwas Ungewöhnliches entstehen – auch Innovationen. Dabei spielt produktive Unzufriedenheit eine wichtige Rolle.

Was verstehen Sie unter «produktiver Unzufriedenheit»?

Wenn du an einem Werk arbeitest und nach dem zweiten Schritt bereits zufrieden bist, wird Kunst rasch zum Handwerk. Unzufriedenheit mit dem was da ist, treibt uns weiter. Diese Situation aushalten und dranbleiben an der Entwicklung von neuen Ideen – wo und wie können wir es noch etwas anders machen als bisher – ist zentral in jedem kreativen Prozess.

Sie setzen kreative Ansätze auch gezielt bei Veränderungsprozessen ein. Wie kann man sich das vorstellen?

Ausgangslage jeder Veränderung ist die aktuelle Situation. Ich frage die Leute zuerst, wie sie den Ist-Zustand erleben und dann wie die Zukunft aussehen könnte. Man kann das sehr gut mit einem malerischen Ansatz angehen. Raus aus dem kognitiven – weg vom Diskutieren und Schreiben – rein ins visuelle Denken. Dabei geht es nicht um die Qualität der gemalten Bilder, sondern einzig um das Erlebarmachen eines inneren Bildes. Die Frage dabei ist: Wie kommen wir zu einem deutlichen Bild unseres Zielhorizonts?

Und die Führungsperson, welche Rolle übernimmt sie in diesem Prozess?

Aus Führungsperspektive geht es nicht darum vorzugeben, wie die Zukunft auszusehen hat, sondern genau hinzuhören und herauszufinden, wie die Teammitglieder die Situation erleben und die Zukunft einschätzen. Diese unterschiedlichen Perspektiven sichtbar und dadurch auch besprechbar zu machen, steht im Zentrum von Creative Leadership bei Veränderungsprozessen. Ich bin neugierig und versuche, das Bild meiner Kolleginnen und Kollegen zu verstehen. Gleichzeitig bin ich aber auch in der Lage, diese verschiedenen Zukunftsperspektiven zu einem neuen Bild zusammzusetzen, das möglichst interessant für uns als Organisation wird.

Malen ist ein Weg, der als kreative Methodik eingesetzt wird. Welche weiteren Möglichkeiten gibt es?

Auch ein Museumsbesuch bietet sich an. Dabei frage ich die Teilnehmenden beispielsweise, welche Kunstwerke sie ansprechen, wenn sie an das Selbstverständnis als Team denken. Mit dieser offenen Frage schaffst du einen Resonanzraum. Wir sprechen immer über das Bild, aber im Prinzip sprechen wir über die Situation im Unternehmen. Das hilft – insbesondere bei schwierigen Themen – wieder sprachfähig zu werden. Durch das Bild lässt sich leichter Kritik äussern. Es wird quasi zum dritten Gesprächspartner im Raum. Das führt nach meiner Erfahrung häufig zu einer Entlastung. Deshalb eignet sich ein solcher Ansatz zur Konfliktlösung.

Im Zusammenhang mit Innovationsförderung in Unternehmen wird oft von organisationaler Kreativität gesprochen. Wie kann ich diese als Führungsperson fördern?

Im Kern geht es schlichtweg darum, die richtigen Leute an Board zu haben – Menschen, die Kreativität, Offenheit und Neugierde als Kernstärke haben. Zusätzlich müssen Führungskräfte innerhalb der Organisation einen entsprechenden Raum für Kreativität schaffen. Das kann beispielsweise ein bestimmter Zeitrahmen pro Woche sein, innerhalb dessen an eigenen kreativen Projekten gearbeitet wird. Nicht zuletzt braucht es auch ein entsprechendes Budget, um Ideen gezielt auszuprobieren und durchzuspielen.

Klingt etwas nach «grüner Spielwiese». Wie lässt sich diese vermeiden?

Hier ist Klarheit in der Zielsetzung gefragt. Der Auftrag muss im Vorfeld genau definiert und die Ideen müssen anschliessend in irgendeiner Form umgesetzt werden. Ich empfehle zu kuratieren. Das heisst, wir schauen uns die Ideen genau an, beispielsweise in Form eines Wettbewerbs oder einer Ausstellung. Denn Ideen sind Material und daraus muss man etwas machen. In der Praxis erlebe ich häufig, dass kreative Formate wie Design-Thinking-Workshops durchgeführt werden, die zum Schluss überhaupt keinen Impact haben. Entweder wurde nicht richtig geklärt, über was nachgedacht werden soll, oder – was noch viel schlimmer ist – die Ergebnisse werden nicht weiterverfolgt.

Sie dozieren Creative Leadership an der Hochschule Luzern. Wie unterrichtet man Kreativität?

Im Rahmen des CAS Creative Leadership and Transformation liessen wir die Teilnehmenden in Gruppen eine Wandinstallation bauen. Das Kunstwerk sollte nicht nur die Betrachter überzeugen, sondern auch die Gruppe selber mit Stolz erfüllen. Für die Arbeit gab es neben Papier nur Schere und Klebeband. Bei dieser künstlerischen Übung ging es darum, eine Idee auf den Punkt zu bringen und zu lernen, wie man weiterkommt und wieder Energie einfliessen lässt, wenn ein kreativer Prozess ins Stocken kommt. In einer zweiten Übung sollten die Teilnehmenden ein Projekt realisieren, von dem sie glaubten, dass es in zwei Stunden unmöglich zu schaffen sei. Dabei ging es nicht nur darum möglichst verrückte und kreative Ideen zu generieren, sondern auch sich für eine Idee zu entscheiden und diese möglichst konkret umzusetzen und überzeugend zu präsentieren. Unter anderem haben die Teilnehmenden einen «Mini-TED-Talk» organisiert. Dafür hatten sie rund zehn Führungskräfte aus dem Umfeld der Hochschule überzeugen können, in jeweils drei Minuten zu beschreiben, was Führung für sie ganz individuell ausmacht – eine sagenhafte Performance.

Wie profitieren Führungskräfte von solchen kreativen Übungen?

Sie entwickeln ein Gefühl für ihre persönlichen Stärken sowie für die Rolle innerhalb der Organisation und des Teams. Gleichzeitig schärft sich das Bewusstsein, welche individuellen Stärken es braucht, um in einem Team energievoll und effektiv zusammenzuarbeiten. Nicht zuletzt lernen die Führungskräfte, wie sie mit offenen Situationen umgehen und navigieren, ohne zu resignieren oder sauer zu werden. Denn das ist der eigentliche Kern von Kreativität – Unzufriedenheit und offene Situationen auszuhalten und immer wieder aufs Neue Energie einfliessen zu lassen.

Jörg Reckhenrich ist Künstler, systemischer Berater und Coach mit Schwerpunkt Positiver Psychologie. Er doziert im CAS Creative Leadership and Transformation in the Digital Age an der Hochschule Luzern.

Interview und Foto: Christa Smith Lopez, März 2020

Foto: Wandinstallation aus Papier, gestaltet im CAS Creative Leadership 2019.