

Kreativität in Gruppen und Teams

Das Wirkprinzip von Walt Disney's erfolgreicher Kreativitätsstrategie

Kaum ist eine neue Idee in die Diskussion eingebracht, folgt auch schon das «Ja, aber ...». Das junge Pflänzchen, das vielleicht der tragende Pfeiler eines neuen Geschäftsfelds geworden wäre, wird im Keim erstickt. Gefordert ist eine Methode, die – auch vage – Ideen kreativ so entwickelt, dass daraus tragfähige Geschäftskonzepte entstehen. Business-NLP bietet mit der Kreativitätsstrategie nach Walt Disney eine Vorgehensweise, die diese Anforderungen erfüllt.

Dr. Christian Bodmer

Gibt es ein Rezept für Kreativität? – Ein Kernkonzept von NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) ist das Modellieren erfolgreicher Vorgehensweisen. Die NLP-Mitbegründer Robert Dilts und Todd Epstein haben herausgefunden, was hinter der auffallend hohen Kreativität von Walt Disney steckt. Business-NLP macht diese Methode jetzt auch für den Geschäftsalltag nutzbar.

Disneys Geheimnis

«Uns fehlt die zündende Idee!», sagt Herr Keller, der verantwortliche Projektleiter. Seine Aufgabe ist es, innovative Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden seines Unternehmens zu suchen. Doch das ist nicht so einfach: Diskutiert sein Team neue Ideen, kommen rasch Zweifel auf. Ist die Idee überhaupt umsetzbar? Kostet es nicht zu viel? Daran sind wir doch auch schon gescheitert! Es scheint, als drehe sich das Team oft im Kreis. Herr Keller beschliesst, mit seinem Team einen Workshop auf der Basis der Kre-

ativitätsstrategie nach Walt Disney durchzuführen.

Disneys Geheimnis besteht darin, dass er den Prozess der Kreativität in drei Rollen aufteilt:

- Der Visionär
- Der Realisierer
- Der Berater

Jede Rolle hat gewisse Aufgaben. Das Prinzip heisst: trennen und zusammenführen. Zuerst werden die Rollen einzeln wahrgenommen, dann werden die Erkenntnisse in mehreren Durchläufen zu einem schlüssigen Ganzen zusammengebracht.

Die Vorgehensweise

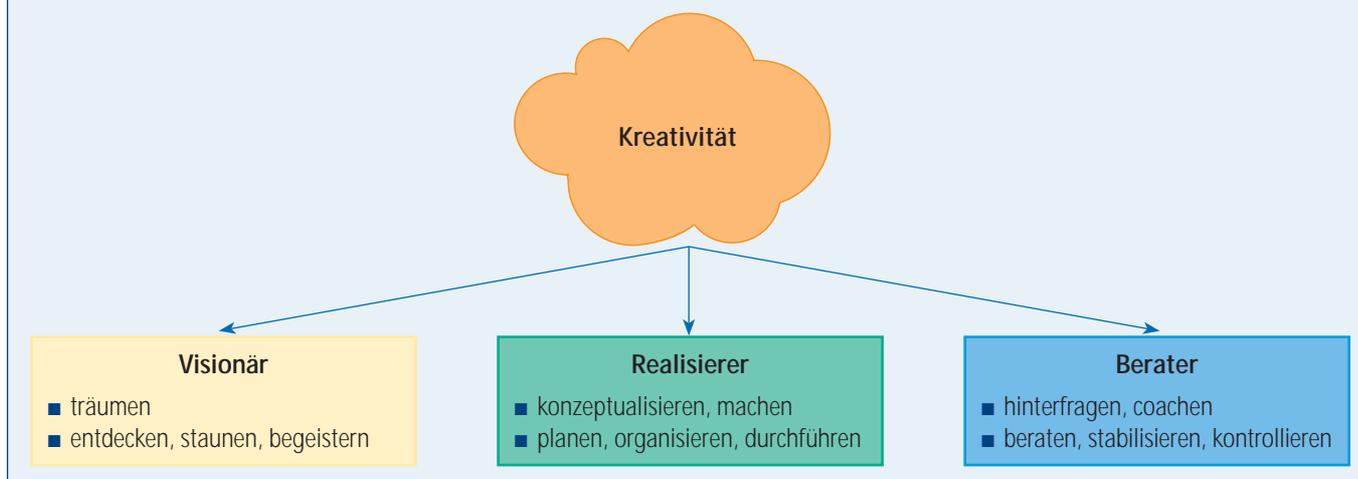
Herr Keller versammelt sein fünf Personen zählendes Team. Es geht darum, die Fragestellung «Wie sieht unser Produkt der nächsten Generation aus?» zu beantworten. Zunächst erläutert er die Vorgehensweise: «Wir werden nacheinander drei verschie-

dene Rollen oder Denkhaltungen einnehmen. Wir beginnen mit der Rolle des Visionärs: Träumen ist erlaubt!» Herr Keller zeigt auf eine der drei Pinwände, die im Raum verteilt sind. «Dort ist die Ecke der Visionen. Stellen Sie sich vor, wie unser Produkt in zehn Jahren aussehen wird. Malen Sie sich die Zukunft aus. Reisen Sie mit Ihrer Fantasie in die kommende Zeit. Lassen Sie Ihre Vision der Zukunft als Film vor Ihrem geistigen Auge ablaufen. Und notieren Sie das, was Ihnen in den Sinn kommt, auf dieser Pinwand.»

Die Rolle des Visionärs

In der Rolle des Visionärs oder Träumers, wie diese Position der Disney-Strategie auch genannt wird, kann (und soll) der Fantasie freien Lauf gelassen werden. Ähnlich wie bei der bekannten Methode des Brainstormings sind Fragen nach Umsetzbarkeit oder kritische Anmerkungen tabu. Anders als beim Brainstorming werden hier aber nicht einfach Ideen gelistet, sondern jedes Teammitglied erschafft eine Zukunftswelt in der Fan-

Das Wirkprinzip der Kreativitätsstrategie



tasie. Diese Zukunftsprojektionen werden festgehalten – auch wenn sie auf den ersten Blick unrealistisch erscheinen. Auch müssen die Vorstellungen der verschiedenen Teammitglieder in dieser Phase noch nicht sonderlich viel miteinander zu tun haben. In der Praxis erzeugt dieser freie Fluss der Visionen und Gedanken vielfach eine hohe Motivation und Begeisterung – auch wenn die Ideen oft noch kaum umsetzbar erscheinen. Damit beschäftigt sich der nächste Schritt.

Die Rolle des Realisierers

Der Projektleiter fährt fort: «Anschliessend gehen Sie zur nächsten Pinwand und neh-

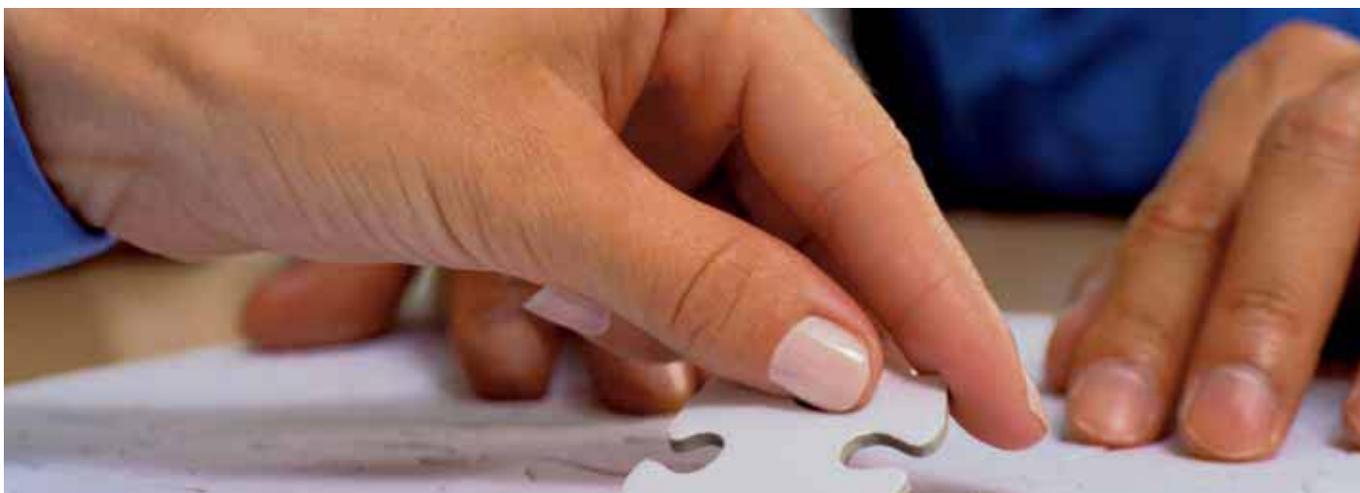
men die Position des Realisierers ein. Jetzt geht es um die Frage der Umsetzbarkeit. Welche Hebel müssen Sie in Bewegung setzen, um die Ideen zu verwirklichen? Was muss getan werden? Worin besteht der erste Schritt? Wer muss ihn gehen, bis wann sollte was erledigt sein? Haben Sie das Gefühl, dass das Projekt gelingt? Fühlt sich die Umsetzung eher leicht an oder zäh und beschwerlich?»

Die Rolle des Realisierers hat zur Aufgabe, die einzelnen Schritte der Umsetzung durchzugehen. Systematisch und auch bis ins Detail. Handlungsorientierung steht im Vordergrund. Die schönen Träume aus dem ersten Schritt müssen nun in handhabbare Bau-

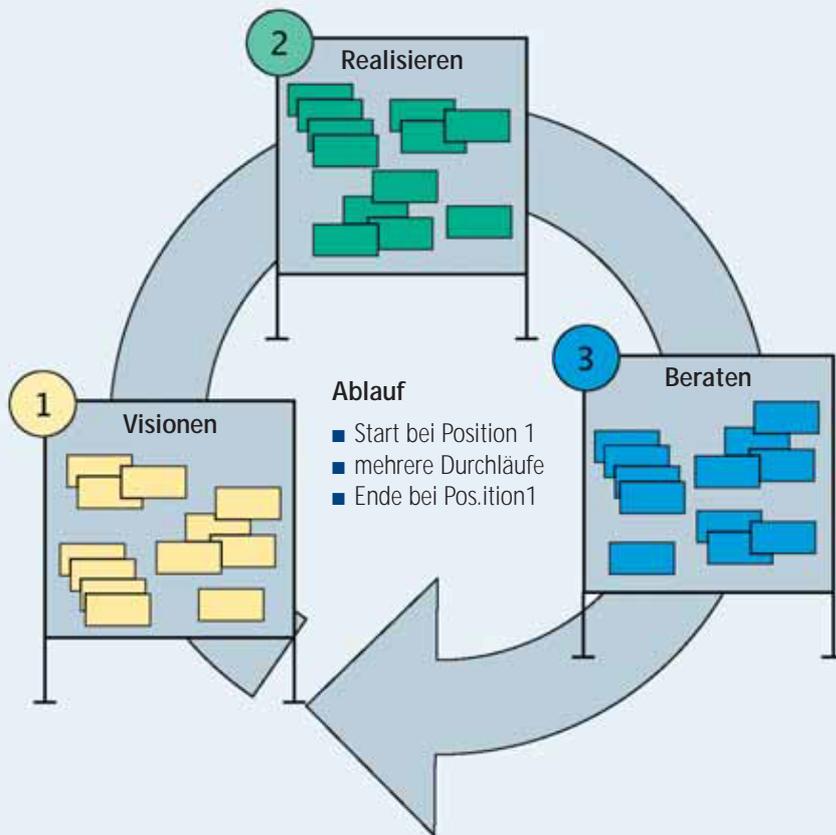
steine des Erfolgs transformiert werden. Dabei stellt sich anfangs oft ein eher mulmiges Gefühl ein. Kann der grosse Brocken in verdaubare Stücke aufgeteilt werden? Die Begeisterung des Visionärs weicht dem nüchternen Gefühl des Machers. Gerade bei anspruchsvolleren Visionen besteht im ersten Durchgang oft ein Gefühl der Diskrepanz zwischen Wollen und Können. Höchste Zeit, das alles zu hinterfragen.

Die Rolle des Beraters

Und Herr Keller erläutert weiter: «Nehmen Sie dann die nächste Position ein, die des Beraters.» Er zeigt auf die dritte Pinwand.



Raumsetting und Ablauf



«Stellen Sie sich dort allen kritischen Fragen, die Ihnen durch den Kopf gehen. Machen Sie sich Gedanken zur Umsetzbarkeit und Sinnhaftigkeit der Visionen. Fragen Sie nach anderen Varianten. Diskutieren Sie miteinander Optimierungspotenziale. Besprechen Sie, wie visionär die Visionen wirklich sind und wie realistisch sich die Umsetzbarkeit darlegt. Hinterfragen Sie und geben Sie ruhig auch Ratschläge.»

In der Berater-Position wird nachgefragt. Der Berater ist nicht mehr direkt in den Inhalt involviert, er nimmt eine gewisse Distanz ein. Er löst sich von den Emotionen des Visionärs und des Realisierers. Aus dieser dissoziierten Position kann er die richtigen Fragen stellen, die sowohl die Visionen als auch die Umsetzung weiterbringen. Er schöpft aus seiner Erfahrung und gibt Tipps und Hinweise, wie die Vision realistischer

gemacht und die Umsetzung visionärer gestaltet werden kann.

Entwickeln und anpassen

Das Team von Herrn Keller startet den Prozess an der Visions-Pinwand. Anfänglich noch etwas harzig, dann immer fließender, entwickelt sich das Fantasiegebäude. Erwartungsgemäss steigt die Begeisterung, Spass kommt auf. Die Vision festigt sich und die Teammitglieder gehen zur Realisierung-Pinwand. Ernüchterung macht sich breit! Wie, um Himmels willen, soll die ambitionöse Vision (die in sich nicht einmal konsistent ist) umgesetzt werden? Die Planer machen sich an die Arbeit und es entsteht eine erste mögliche Vorgehensweise. So optimal ist das allerdings noch nicht. Das Team bewegt sich zur Berater-Pinwand und bespricht kri-

tisch die Arbeit der ersten beiden Stationen. Dabei entstehen wertvolle Hinweise, die Erfahrung der Teammitglieder fließt ein.

Nun beginnen die weiteren Durchläufe: Das Team nimmt die Tipps und Optimierungen aus der Beraterposition mit und begibt sich noch einmal zur Visions-Pinwand. Die Vision wird angepasst, einige Teile werden gestrichen, anderes wird hinzugefügt. Das Bild wird konsistenter, stimmiger. Das Team bewegt sich weiter, denn auch die Realisierung will angepasst werden. Und was meint jetzt der Berater dazu?

Die Erfolgsfaktoren

In der Regel sind fünf bis sieben Durchläufe durch die drei Positionen nötig, bis sich eine Vision herauskristallisiert, die realistischer-

weise umgesetzt werden kann. Das Team erlebt dabei eine anspruchsvolle Spannweite der Emotionen: von anfänglichem «ich weiss nicht recht» (Startphase) über Euphorie (Visionär), Ernüchterung (Realisierer) und Distanz (Berater) hin zu etwas, das sich am besten als «gefestigte und fundierte Motivation» beschreiben lässt.

Damit dieser Prozess funktioniert, sind mehrere Erfolgsfaktoren ausschlaggebend:

- Die drei Positionen Visionär, Realisierer und Berater werden zum Vorteil räumlich getrennt.
- Die Aufgaben an den drei Positionen sollten klar unterschieden werden: nur visionäre Vorstellungen beim Visionär, nur Umsetzungsschritte beim Realisierer und nur Hinterfragen beim Berater. Beim Wechsel in die nächste Position wird automatisch das Gedankengut der Vorgängerposition mitgenommen.
- Mehrere Durchgänge durchlaufen, bis sich deutlich eine Lösung abzeichnet, die von allen Teammitgliedern als erwünscht,

realistisch und motivierend wahrgenommen wird.

- Ein Moderator, der detailliert anleitet, Hilfestellung an den einzelnen Positionen bietet (vor allem bei den ersten Durchgängen) und die Gruppe sicher durch das emotionale Wechselbad der Gefühle führt.
- Grössere Gruppen werden in drei Teilgruppen aufgeteilt. In diesem Fall ist es sinnvoll, pro Pinwand eine weitere Person als Moderator und Wissensvermittler zwischen den Gruppen vorzusehen.

Einsetzbarkeit

Diese Kreativitätsstrategie kann überall dort eingesetzt werden, wo eine neue, vage Idee verwirklicht werden soll oder wo die zündende Idee zuerst noch gefunden werden muss. Durch die Unterscheidung der drei Rollen Visionär, Realisierer und Berater werden alle wichtigen Aspekte einer kreativen Idee systematisch und zeitlich getrennt beachtet und nachher konsistent zusammen-

geführt. Die beteiligten Personen können ihr Potenzial und ihre Erfahrung optimal einbringen und es entsteht eine hohe Motivation der Beteiligten. Schliesslich ist der Grundstein für die Umsetzung der neuen Idee gelegt. ■



Glossar

Neuro-Linguistisches Programmieren

Die in diesem Fachartikel beschriebene Kreativitätsstrategie beruht auf Elementen des Business-NLP. Seit etwa 30 Jahren untersucht und entwickelt NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren) die effektivsten Kommunikationsinstrumente und -strategien. Ursprünglich stammen diese aus Psychotherapie und Coaching, wo sie auch heute noch eingesetzt werden. Business-NLP übersetzt diese Methoden auf die Bedürfnisse von Menschen im Geschäftsalltag: Gesprächsführung, Präsentationstechniken, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung, Verkauf, Konfliktmanagement usw.



Seminar

Das Institut für Business-NLP bietet international zertifizierte Ausbildungen in Business-NLP an. Diese erhöhen die Fähigkeiten der Teilnehmer im Bereich des Selbstmanagements und der Kommunikation mit anderen. Dadurch können Ziele rascher und direkter erreicht werden. Die aktuellen Semindaten sind zu finden unter www.business-nlp.ch.



Fragen

Dr. Christian Bodmer

Institut für Business-NLP
Birkenstrasse 49, Postfach 88
CH-6343 Rotkreuz
www.business-nlp.ch

