

Kreativitätsmythen auf dem Prüfstand

Streich zehn Freunde aus Deiner Facebook-Liste und Du bekommst einen „Doppel Whopper“ gratis! Mit diesem Einfall, meine Damen und Herren, überraschte die Fast-Food-Kette Burger King vor einiger Zeit die Social-Network-Community. Was ist diese Idee nun, idiotisch, kindisch, kreativ? Das lässt sich – vom wissenschaftlichen Standpunkt aus betrachtet – schwer beurteilen. Fest steht lediglich: Diese Opfere-Deine-Freunde-für-einen-Whopper-Kampagne steigerte den Gewinn von Burger King. Das „Originelle“ an dem Einfall bestand darin, etwas „Asoziales“ in einem sozialen Netz zu tun. Also die Idee von Facebook zu konterkarieren. Menschen nicht zu verbinden, sondern sie zu trennen.

Ob und wann aus einem pubertär anmutenden Einfall eine kreative Geschäftsidee wird, vermag niemand genau zu sagen. Als Beispiel seien hier die Mitarbeiter des US-Haushaltgeräteherstellers Blendtec genannt, die sich vor kurzem folgenden „kreativen“ Scherz ausdachten: Um zu beweisen, wie zuverlässig die Geräte ihrer Firma funktionieren, zerhäxelten sie Handys und iPods in einem Blendtec-Mixer – und hielten das Ganze auf Youtube-Clips fest. Mittlerweile sind diese „destruktiven“ Videos der absolute Renner im Netz, wurden millionenfach angeklickt. Und die Produkte des Unternehmens finden reißenden Absatz! Was ist das nun, kreativ – oder einfach nur Unfug?

Kreativität – vom lateinischen Creare, Erschaffen sich herleitend – ist schwer messbar – im Marketing sowieso. Aber nicht nur dort. „Ich bin der große Derdiedas, das rigorose Regiment, der Ozonstengel prima Qua, der anonyme Einprozent“, dichtete einst der Dadaist Hans Arp in seinem „Opus Null“. Kreative Sprachkunst, wertlose Wortakrobatik? Man weiß es eben nicht so genau. Man hört es – und bleibt unsicher, innerlich schwankend. Ob ein Poem, eine Innovation, ein strategischer Einfall, eine Produktidee kreativ sind oder nicht, entscheidet letztlich der Markt, also der Verbraucher, der Leser, der Nutzer. Ein verlässlicheres, objektiveres Maß zur Bestimmung dessen, was kreativ ist, existiert nicht.

Im Lexikon steht: Kreativität ist ein schöpferisches Vermögen, das sich im menschlichen Denken und Verhalten verwirklicht. Kreative Lösungen – davon sind Psychologen überzeugt – müssen erstens **neu** und zweitens **angemessen** sein – angemessen im Hinblick auf ein zu lösendes Problem. Sprich: Wer einen neuartigen Tarnkappenbomber entwickelt, der ist kreativ. Und wer eine Zahnpasta mit Pfirsichgeschmack erfindet, auch.

Das Gebäude, in dem wir uns hier aufhalten, wurde von einem Architekten geplant; der Stuhl, auf dem Sie sitzen, von einem Ergonomen getestet; die Kleidung, die Sie am Körper tragen, von einem Designer entworfen. Und das ist – aus Sicht von Psychologen – die eigentliche Paradoxie: Dass wir umgeben sind von Produkten, die Kreativität voraussetzen – aber über den Prozess des kreativen Schaffens lange Zeit – fast – gar nichts sagen konnten.

Das „konvergente“ Denken – das auf *die eine* richtige Lösung ausgerichtet ist – erforschen Wissenschaftler seit jeher. Das „divergente“, kreative Denken hingegen – das darauf abzielt, viele Lösungen zu generieren – blieb unerforscht, unausgelotet, ungenutzt. Um es am Beispiel zu verdeutlichen: Wenn wir einen Schüler bitten $78 + 19$ zusammenzuzählen, dann fordern wir von ihm Konvergenz im Denken – also das Finden einer richtigen Lösung, hier der Zahl „91“.

Divergentes Denken würden wir bei ihm fördern, wenn wir den Schüler fragten: Wie viele Gleichungen, die 91 ergeben, findest Du in zwei Minuten? Beim divergenten Denken wird der Raum des Möglichen geöffnet. Im Idealfall werden die Grenzen zwischen den Wahrnehmungssphären überschritten. Etwa: Schreib das Wort „Berg“ so, dass der Inhalt die Form widerspiegelt. Mit einem großen B am Anfang, von dem man dann herabsteigen kann zu einem kleinen e.

„In der Schule geht es von Anfang an darum, zu analysieren und Informationen und Wissen anzuhäufen, Logik anzuwenden und Urteilen zu fällen. Um neue Denkansätze oder Denkwerkzeuge geht es nie. Und das bleibt bei den meisten Menschen ihr Leben lang so.“ Das beklagt, ganz zu recht, der Mediziner und Pionier der Kreativitätsforschung, Edward de Bono. „Unser Denken“, so Bono, „ist stark

eingeschränkt und hat sich im Grunde seit mehr als 2000 Jahren kaum weiterentwickelt. Bis heute ist unser Denken ganz wesentlich von Sophokles, Platon und Aristoteles geprägt. Alle drei stehen für ein Denken, das sich vor allem auf Urteile stützt.“

Immer geht es um eines: Nämlich darum, das Wahre vom Falschen zu trennen – mithilfe von Logik und Argumentationskaskade. Der Häretiker – der Andersgläubige, der Andersdenkende – soll davon überzeugt werden, dass er irrt – und wir im Recht sind. Dieses Denkprinzip hat die katholische Kirche vorgelebt, die Bildungsinstitutionen haben es jahrhundertlang imitiert – und die Unternehmen vollziehen es bis heute kritiklos nach. Der Nachteil: Wir umgeben uns deshalb stets mit Menschen, die uns ähneln – und die unsere Positionen mit hoher Wahrscheinlichkeit teilen und „absegnen“.

Das aber ist genau falsch – zumindest dann, wenn wir Kreativität fördern wollen. Wie zahlreiche experimentelle Studien – etwa der Universität Göttingen – belegen, sind Menschen einfallsreicher, wenn sie sich in heterogenen Gruppen bewähren müssen – in Gruppen also, die ungleich sind und sich nicht so schnell auf die eine richtige Lösung einigen können. Der Grund ist einfach: In homogenen Gruppen tauschen Menschen vor allem jenes Wissen aus, über das ohnehin alle Gruppenmitglieder verfügen. Sie teilen Informationen, die gar nicht geteilt werden müssten, weil sie jeder hat. In heterogenen Gruppen hingegen werden Positionen geäußert, die nicht jeder kennt, die Streitbar sind – und die intellektuell stimulieren, die provozieren, die zum Widerspruch anregen.

Auf dieser Erkenntnis fußt die Mehrzahl aller Kreativitätstrainings: Ob 6-Hüte-Übung oder die Übung zum „lateralen Denken“, immer geht es darum, aus den eigenen Denkroutinen auszubrechen und die „Perspektive“ zu ändern – also Heterogenität zu erzeugen. Bei der 6-Hüte-Übung gilt die Devise: Sechs Hüte, sechs Farben, sechs Perspektiven. Wer in der Gruppe den blauen Hut aufhat, der ist für strukturiertes, ordnendes Denken zuständig; der Träger des gelben Huts nennt erst einmal nur die Vorteile eines Projekts, er gibt also den Optimisten. Wer den schwarzen Hut trägt, der benennt hingegen ausschließlich die Nachteile eines Problems oder Projektes: Er mimt folglich den Skeptiker. Der Träger des grünen Huts hat den Auftrag, assoziativ zu

denken und ungewöhnliche Ideen hervorzubringen; wer den roten Hut trägt, soll emotional argumentieren und Gefühle äußern – also Hoffnungen oder Ängste. Und der Träger des weißen Hutes sammelt alle Informationen wie in einer Datenbank, ohne sie zu bewerten: Er ist Buchhalter und Archivar des Projekts. Solche und andere Kreativitätsübungen wollen Heterogenität in der Gruppe „künstlich“ erzeugen – durch die Zuweisung klarer Rollen. Noch besser ist es jedoch, wenn Teams sich tatsächlich voneinander unterscheiden: Wenn sie sich also von vornherein aus Optimisten, Rationalisten, Skeptiker, Visionären zusammensetzen. Das belegen US-Studien.

So gut gemeint viele Kreativitätstrainings auch sind, ihr Nutzen lässt sich häufig nicht klar beziffern. Sucht man wissenschaftlich fundierte Evaluationsstudien, so wird man kaum fündig. Das liegt **nicht** etwa daran, dass der **Grundansatz** solcher Übungen falsch ist. Das Problem ist ein anderes: In Weiterbildungsseminaren wird zwar „Kreativität“ trainiert; doch diese Trainings haben lediglich eine Alibi-Funktion: Die Unternehmen wollen sich als „kreativ“ vermarkten, in Wirklichkeit aber gar keine Kultur etablieren, die auf Ideenmanagement und Kreativität ausgerichtet ist. Lieber bauen sie auf Kontrolle und Fehlervermeidung, weshalb sie Führungskräfte bevorzugen, die genau darauf geschult sind, nämlich Fehler zu vermeiden. Diese Führungskräfte handeln so: Sie vereinbaren mit ihren Mitarbeitern fortwährend Teilziele, sie setzen bei jeder Mail alle möglichen Personen „cc“, um sich für den Fall X abzusichern und – sie unterziehen sich regelmäßig 360-Grad-Feedbacks.

Sieht man sich die Persönlichkeitsstruktur von Unternehmensmitarbeitern an – insbesondere die universell gültigen Big Five der Persönlichkeit, also Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen, psychische Stabilität, soziale Verträglichkeit, Extravertiertheit – so fällt auf: Karriere machen nicht diejenigen, die offen für neue Ideen, Erfahrungen und Einfälle sind, sondern diejenigen, die als gewissenhaft gelten. Das heißt: Unternehmen reden viel von Kreativität, aber sie bevorzugen Menschen, die genau, präzise, korrekt, pünktlich, ordentlich, seriös und höflich sind.

Führungskräfte zu finden, die es verstehen, eine Innovationskultur zu fördern, sind dagegen Mangelware. Das meint auch der Unternehmensberater Jens-Uwe Meyer, Gründer der Firma „Die Ideologen, Gesellschaft für neue Ideen“: Führungskräfte, so Meyer, wissen „wie man Märkte analysiert, strategische Ziele setzt, ein Controlling einführt oder neue Prozesse aufsetzt. Für 90 Prozent der Aufgaben in einem Unternehmen sind diese Methoden genau richtig. Das Problem ist nur: Anschließend herrscht der Irrglaube unter den Managern, dass man mit Instrumenten, die in 90 Prozent der Fälle funktionieren, auch das Thema Kreativität in den Griff bekommt. Man versucht, Kreativität zu planen, zu kontrollieren und zu vermessen. Doch das funktioniert nicht. Effektivität ist genau das Gegenteil von Kreativität.“

Gemeinsam mit der Handelshochschule Leipzig analysierte Meyer die innovativsten Firmen dieser Welt, von Apple bis Nintendo über Nike. Das Ergebnis: Diese hoch kreativen Unternehmen stellen Führungskräfte ein, die risikofreudig sind – und vor Fehlern nicht zurückschrecken. Sie setzen auf kleine Teams, die heterogen sind. Das Motto lautet: Mehr Dissens, weniger Konsens. „Kreativität kann nur dort entstehen, wo Menschen Dinge ausprobieren können, auch auf die Gefahr hin, dass sie nicht funktionieren“, resümiert Meyer die Forschungsbefunde.

Das heißt: Kreativitätstrainings sind nützlich – aber nur dann, wenn ein Unternehmen tatsächlich bereit ist, die Rahmenbedingungen für Kreativität zu schaffen. Will sagen: Fehler nicht zu sanktionieren, Dissens und Meinungsverschiedenheit zulassen, Kontrolle abzubauen, Vertrauen aufzubauen. Die Wissenschaft zeigt eindeutig: Entscheidend ist die Unternehmenskultur – und nicht so sehr die einzelnen Person. Kreativität in erster Linie eine Frage des Systems.

Natürlich gibt es auch typische Charakteristika kreativer Menschen, wie umfangreiche Lebenslaufanalysen belegen. So sind kreative Menschen besonders mutig und risikofreudig, haben einen Sinn fürs Zweideutige und Widersprüchliche, verstehen sich darauf, Unvereinbares zusammen zu denken – und zeichnen sich durch Fleiß, Humor und Hartnäckigkeit aus. Doch das darf den Blick nicht verstellen für eine Grunderkenntnis der Psychologie: Kreativität ist eine wenig stabile Eigenschaft, sie ist

fragil, mal ist sie beobachtbar, mal nicht. Und verlässliche Tests, mit denen sich kreative Leistungen prognostizieren ließen, gibt es bis heute nicht. Auch ist es nicht möglich, mit finanziellen Anreizen kreative Leistungen hervorzurufen. Im Gegenteil: Wie über 100 Studien belegen, zerstört Geld schon bei Kindern die innere Motivation und Entdeckungsfreude. Bei Arbeitskräften ist es nicht anders:

Die Psychologin Teresa Amabile von der Harvard Business School legte in den letzten Jahrzehnten mehrere Studien vor, die den schädlichen Effekt des Geldes dokumentieren. So konnte sie etwa zeigen, dass die kreative Leistung von professionellen Künstlern abnimmt, wenn man ihnen einen lukrativer Buch- oder Plattenvertrag in Aussicht stellt. Auch gelang ihr der experimentelle Nachweis, dass Schriftsteller ihre Kreativität einbüßen – so man sie auffordert, vor Beginn ihrer Performance über einem möglichen ökonomischen Erfolg ihres Tuns zu sinnieren. Gleiches gilt für Kinder: Stellt man ihnen eine materielle Belohnung in Aussicht, leidet darunter ihre sprachliche Kreativität – ihre poetischen Einfälle werden schlichter und ihre Lust am Wortspiel schläft ein.

Amabile analysierte Hunderte von elektronischen Tagebüchern von Arbeitskräften verschiedener Unternehmen. Ihr Fazit: Bei Tätigkeiten, die zumindest ein bisschen innovativ und kreativ sind, spielt Geld als Motivator überhaupt keine Rolle. Im Gegenteil, es wirkt destruktiv.

Für „Personaler“ ist es folglich schwierig, kreative Mitarbeiter zu erkennen und Kreativität zu fördern. Denn: Intelligenz ist gut messbar, Kreativität nicht. Zwar ist es möglich, die „Ideenflüssigkeit“ eines Menschen zu prüfen, etwa indem man ihn bittet, so viele unübliche Verwendungszwecke wie möglich für einen Alltagsgegenstand – also für einen Ziegelstein oder eine Konservendose – zu nennen. Doch eines muss klar sein: Auch jene Personen, die viele Ideen in einem solchen Test generieren, müssen nachher nicht diejenigen sein, denen der beste Werbeslogan einfällt oder die beste Software.

Es ist gut und richtig, Kreativitätstechniken einzusetzen in Unternehmen, dabei sollte man aber bedenken: Die Teams in Unternehmen sind von Hierarchie und wechselseitigem Beäugen geprägt. Das hemmt Kreativität. Bezogen auf den Evergreen

der Kreativitätstechniken, das Gruppen-Brainstorming, gilt folglich: Lassen sie erst alle Mitarbeiter für sich alleine „brainstormen“ – und danach dann in der Gruppe. Dadurch, das zeigen Studien, steigt die Zahl der kreativen Einfälle um etwa die Hälfte.