

Wolfgang A. Erharter

# Kreativität gibt es nicht

Wie Sie geniale Ideen erarbeiten

**REDLINE** | VERLAG

© des Titels »Kreativität gibt es nicht« (ISBN 978-3-86881-332-6)  
2012 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

# 1. Kreativität gibt es nicht

*Warum Kreativität ein sinnleerer Begriff ist und worum es eigentlich beim Thema Kreativität heute geht.*

## Der Irrtum

Der Saal war bis auf den letzten Platz gefüllt. Die Stimmung hatte sich an diesem ersten Kongresstag bereits vor der Mittagspause gelöst und die Redner hatten das Publikum immer wieder zu regen Diskussionen animiert.

Gerade wurde das Saalmikrofon einer Frau übergeben, die sich als Personalleiterin einer Bank vorstellte. »Wir brauchen mehr Kreativität in Unternehmen!«, befand sie. Einige pflichteten ihr hörbar bei. Als Nächstes meldete sich ein älterer Herr, Vorstand eines Industriebetriebs. Er erklärte: »Es geht uns einfach zu gut, das ist das Problem!« Das Publikum raunte zustimmend. Ein Mann aus der Kreativwirtschaft steigerte den Geräuschpegel im Saal mit dem Aufruf: »Weg mit den ganzen engen Strukturen, her mit Visionären!« Schließlich forderte eine jüngere Eventmanagerin: »Wir brauchen einfach mehr Spontaneität!«, und sorgte damit für tosenden Applaus im Saal.

Bevor ich das Podium betrat, hatte ich eigentlich einen völlig anderen Vortrag geplant gehabt. Mein Beitrag zu diesem Kongress mit dem Titel »Innovation. Kreativität. Zukunft« hätte davon handeln sollen, wie Organisationen ihre Veränderungsfähigkeit, ihre »Changeability«, erhalten und stärken können. Doch die entstandene Dynamik des Kongresses veranlasste mich, meine Pläne zu ändern. Vielleicht hätte ich es nicht tun sollen.

Ich betrat also das Podium und begann, mit der Hand auf eine leere PowerPoint-Folie in meinem Tablet-PC zu schreiben: *Ich glaube*

*nicht an Kreativität.* Sofort war es still im Saal. Ich schrieb in einer neuen Zeile: *Ich glaube an die Produktivität.* Die Stille wurde etwas bedrohlich. Ich beendete meine gleichermaßen wortkarge wie provokante Einleitung, indem ich den Urheber dieses Zitates darunter schrieb: *Peter F. Drucker, Management-Vordenker.*

»Meine sehr geehrten Damen und Herren«, begann ich, »ich hoffe, Sie haben Verständnis, wenn ich von meinem geplanten Vortrag abschweife, aber ich habe den Eindruck, dass Sie gerne noch beim Thema Kreativität und Innovation bleiben möchten. Und ...«, ich hielt kurz inne, »...ich habe den Eindruck, dass Sie sich in vielerlei Hinsicht irren.« Endlich war die Stille gebrochen, die Geräusche der Teilnehmer ließen allerdings nicht auf ein Abklingen der Spannung schließen. Es wurde geflüstert, geraschelt, gehüstelt. »Sie irren sich, weil es Kreativität gar nicht gibt«, fuhr ich fort. »Denn Kreativität existiert nur in den Köpfen derer, die sie in anderen sehen oder in anderen fördern wollen.« Ich ließ meinen Blick durch den Saal schweifen. »Ich weiß nicht, wie das bei Ihnen ist, aber mir ist noch kein einziger kreativer Mensch über den Weg gelaufen, ob Künstlerin, Wissenschaftler, Unternehmerin oder Denker, der sich selbst als kreativ bezeichnen würde. Höchstens wenn er bereits seinen Schaffenszenit hinter sich hat.« Und ich schrieb einen weiteren Satz von Peter Drucker auf: *Produktivität besteht im Wesentlichen darin, das zu tun, wofür man geschaffen wurde, und alles andere sein zu lassen.*

Die Organisatorin des Kongresses hatte sich offensichtlich gerade dazu entschlossen, mich doch nicht vom Podium entfernen zu lassen. Ich konnte mich daher daranmachen, die Wogen zu glätten und die Hintergründe meiner Provokation zu erläutern. Und so erzählte ich von dem Buch, mit dem die ganze Sache begonnen hatte. Ich hatte es in einem Antiquariat entdeckt. Das Buch, eine Originalausgabe aus dem Jahr 1929, war offensichtlich noch von niemandem gelesen worden. Seine Seiten waren nämlich an den Außenrändern nicht geschnitten, sodass ich jede einzelne vor dem Umblättern mit einem

Brieföffner auftrennen musste. Das gab der ganzen Lektüre einen geheimnisvollen und entdeckenden Anstrich.

Das Werk trug den Titel *Die Psychologie der produktiven Persönlichkeit*. Sein Autor, ein deutscher Psychologe namens Paul Plaut, untersuchte darin die Arbeitsweisen schöpferischer Menschen, um herauszufinden, inwieweit es darin Parallelen gibt. Dies war für mich aus mehreren Gründen beachtenswert: Erstens war es wohl eine der ersten Untersuchungen ihrer Art, zweitens hatten die befragten Menschen – Wissenschaftler und Künstler – ein äußerst ähnliches Verständnis ihrer schöpferischen Arbeit und drittens kam in dem gesamten Buch das Wort Kreativität kein einziges Mal vor. Vielmehr war immer von Produktivität die Rede.

## Kreativität oder Produktivität?

Das gab mir zu denken. Auch während meiner gesamten künstlerischen Ausbildung – ich studierte klassische Violine und Jazzbass – wurde weder über Kreativität geredet noch betrachteten sich meine Kollegen oder ich selbst mich als in irgendeiner Form kreativ. Allerdings war uns beim Arbeiten zu jeder Zeit klar, ob wir gerade produktiv waren oder nicht. Auch meine Geigenprofessorin empfahl immer, »produktiv« zu üben und nicht etwa »kreativ«. Warum ist heute jedoch immer von Kreativität und so gut wie nie von Produktivität die Rede, wenn es um das Erschaffen von Neuem geht?

Ich recherchierte ein wenig. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts befasste man sich intensiv mit den Themen Intelligenz und Genialität, aus denen in der Folge das Thema Kreativität hervorgehen sollte. Der erste Intelligenztest wurde beispielsweise 1905 in Frankreich entwickelt und der deutsche Nobelpreisträger Wilhelm Ostwald schrieb 1909 ein Buch über »Große Männer«. In beiden Fällen standen die persönlichen Eigenschaften besonderer Menschen im Zentrum des Interesses. Über schöpferische Produktivität schrieb außer Plaut noch Max Wertheimer, der Begründer der Gestalttheorie. Sein Buch mit dem Titel *Produktives Denken* erschien allerdings erst später, im Jahre 1943. Kurz danach wiederum hatte ein gewisser Alex Osborn, damals Leiter einer ameri-

kanischen Werbeagentur, das »Brainstorming« als Besprechungstechnik zur effektiveren Problemlösung entwickelt. Er veröffentlichte sein Buch dazu, *Applied Imagination*, allerdings erst 1954 und legte damit den Grundstein für das, was in der Folge als erste Kreativitätstechnik bekannt werden sollte. Nach dem zweiten Weltkrieg schließlich war so gut wie ausschließlich von *Kreativität* die Rede. Das wahrscheinlich bekannteste populärwissenschaftliche Werk dazu war und ist ein 1997 erschienenes Buch von Mihaly Csikszentmihalyi (der Name wird »Tschik-szentmichalji« ausgesprochen) mit dem schlichten Titel *Kreativität*. Der Autor, ein amerikanischer Psychologe, machte im Prinzip nichts anderes als sein deutscher Kollege ein gutes halbes Jahrhundert zuvor: Er untersuchte die, wie er es nennt, »große Kreativität«, indem er Geistesgrößen zu diesem Thema befragte, allerdings mit einem großen Unterschied zu Plaut: Es geht ihm nicht um schöpferische Produktivität, sondern um – wie er es nennt – die »große Kreativität« von Nobelpreisträgern, weltbekannten Künstler und bedeutenden Vordenkern.

Beim Lesen dieses Buches, genau genommen des Vorwortes, schloss sich der Kreis, der sich mit Paul Plaut geöffnet hatte. Darin lässt Csikszentmihalyi nämlich seine Leser wissen, wer alles seine Einladung ausgeschlagen hatte, an der Studie teilzunehmen, die in dem Buch veröffentlicht wurde. Und so ist das eingangs genannte Zitat erhalten geblieben, das in Gänze so lautet:

»Ich fürchte, lieber Professor, dass ich Sie enttäuschen muss. Ich kann Ihre Frage nicht beantworten. Man sagt mir, dass ich kreativ sei, aber ich habe keine Ahnung, was das bedeutet. Ich arbeite einfach unverdrossen vor mich hin. Ich glaube nicht an die Kreativität, wohl aber an die Produktivität, die ... darin besteht, nicht die Arbeit anderer zu unterstützen, sondern seine gesamte Zeit darauf zu verwenden, die Arbeit zu tun und gut zu tun, für die der liebe Gott einen geschaffen hat.«<sup>1</sup>

Hier war sie also wieder, die Produktivität. Als wäre sie nach Jahrzehnten wieder aufgetaucht in einer gleichsam höflichen wie direk-

<sup>1</sup> Quelle: »Kreativität: Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden«, 7. Auflage 2007

ten Absage. Der Verfasser, Peter F. Drucker, Erfinder des modernen Managements, gehörte nicht nur zu den einflussreichsten, sondern auch zu den produktivsten Denkern des 20. Jahrhunderts, schrieb er doch die meisten seiner Bücher zwischen seinem sechzigsten und fünfundneunzigsten Lebensjahr. So gut wie jedes davon nahm bedeutende gesellschaftliche Entwicklungen vorweg. Grund genug, um zu einer Studie über Kreativität eingeladen zu werden. Seine Ablehnung war jedoch typisch für Drucker, hatte er sich doch zeitlebens besonders gegen zwei Dinge gewandt: gegen Modetrends und gegen das, was, wie er sagt, »jeder weiß«, was also die Allgemeinheit zu wissen glaubt.

Warum aber war die gute alte Produktivität durch die offensichtlich modernere Kreativität ersetzt worden, von der heute jeder weiß, dass sie unermesslich bedeutsam für den Fortbestand unserer Gesellschaft, ja der gesamten Menschheit ist?

## Der Beginn allen Übels ...

Das Übel mit der Kreativität – und auch der Innovation, ihrem wirtschaftlichen Vetter – begann durch zwei Begebenheiten, die sich in den USA der 1950er-Jahre ereigneten und noch immer maßgeblich zur heutigen Verwirrung beitragen.

Die erste Begebenheit war die bereits erwähnte Erfindung des Brainstormings, der ersten sogenannten Kreativitätstechnik, die in Wahrheit nichts anderes als eine Ideenfindungstechnik war und ist. Die – ursprünglich durchaus militärisch gemeinte – Metapher des »Gehirnstürmens« ist seither zu einem Synonym für jede Art der Ideenfindung in Gruppen geworden. Das Problem dabei: Diese Art der Ideensuche ist für schöpferische Prozesse so gut wie irrelevant. Denn einerseits ist die dem Brainstorming zugrunde liegende Annahme falsch, dass mehr gute Ideen übrig bleiben, je mehr Ideen überhaupt formuliert werden, andererseits geht es so gut wie nie um einzelne Ideen, sondern immer um die Ausarbeitung komplexer Ideen-Gewebe. Mit anderen Worten: Für einen Schaffensprozess braucht es

nicht nur eine zündende »Große Idee«, sondern vielmehr einen permanenten Fluss von Ideen aller Größenordnungen, die zu einem Ergebnis verdichtet werden – egal, ob dieses Ergebnis ein Bild, eine Formel oder ein Dreisternenmenü ist. Jeder professionell Schaffende weiß das und kein einziger verwendet Kreativitätstechniken. Was sie sehr wohl einsetzen, sind bewusste oder unbewusste Arbeitsmethoden, um möglichst produktiv zu sein.

Die zweite und bedeutsamere Begebenheit, die zur Verwirrung um die Kreativität beigetragen hat, war der sogenannte Sputnik-Schock. Er ereilte die USA 1957, als die damalige Sowjetunion den ersten Satelliten ins All schoss und damit zwei Dinge zu bewiesen schien: ihre Gefährlichkeit und ihre Kreativität. Denn wie konnte ein System mit dermaßen unterlegenen Ressourcen eine derartig überlegene technische Leistung vollbringen? Der Sputnik-Schock hatte zwei gravierende Folgen in Bezug auf Innovation und Kreativität: erstens die Gründung der *Advanced Research Projects Agency*, kurz ARPA, die für den Vorgänger des Internets verantwortlich zeichnete, und zweitens den Investitionsschub der USA in alle Maßnahmen zur Steigerung der nationalen Kreativität in Form von Forschungs-, Ausbildungs- und Förderprojekten. Nicht dass es nicht schon zuvor Untersuchungen zum Thema Kreativität gegeben hätte, aber mit dem Sputnik-Schock emanzipierte sich das Thema endgültig vom ursprünglichen Forschungsgegenstand »Intelligenz«, es wurde zum nationalen Anliegen und trat seinen konzeptionellen Siegeszug um die Welt an. Auch heute kommen noch bei Weitem die meisten Forschungspublikationen aus der US-amerikanischen Psychologielandschaft. Sie bringen auch interessante Erkenntnisse, die allerdings für schöpferisch tätige Wissensarbeiter – die sogenannte *Kreative Klasse* – so gut wie keinerlei praktische Bedeutung haben.

## ... und seine Folgen

Das wahre Übel jedoch – und dafür können weder die sowjetischen Techniker noch die amerikanischen Psychologen etwas – besteht

darin, dass das gesamte Thema in den letzten Jahrzehnten dermaßen popularisiert wurde, dass sich alle, die sich berufen fühlen, einen Kommentar, einen Ratschlag oder eine Forderung in Bezug auf Kreativität oder Innovation zum Besten geben. Und die Schar der Berufenen ist groß, sie reicht von Beratern und Pädagogen über Künstler und Wissenschaftler bis zu Managern, Kammerfunktionären und Politikern.

Es vergeht zurzeit keine Woche und kein Tag, ohne dass nicht irgendeine Tageszeitung, ein Magazin oder ein TV-Kanal in irgendeiner Form über Kreativität berichtet, Experten interviewt oder einen Kommentar veröffentlicht. Dabei geht die Diskussion größtenteils am Thema vorbei. Denn erstens wird von gänzlich verschiedenartigen »Kreativitäten« gesprochen und zweitens wird zumeist ein völlig verzerrtes Bild von kreativen Prozessen und Ergebnissen dargestellt.

## Zehn verschiedene »Kreativitäten«

Lassen Sie uns kurz anschauen, so setzte ich meinen Vortrag fort, wofür der Begriff »Kreativität« zurzeit alles verwendet wird:

### 1. *Kreativität als Persönlichkeitsmerkmal*

Zum ersten wird Kreativität oft als Charaktereigenschaft eines Einzelnen, eines Teams, einer Organisation oder einer ganzen Region verstanden. Diese Eigenschaft wird von den meisten grundsätzlich als etwas Positives, Erstrebenswertes und Förderungswürdiges angesehen. Die meisten von uns würden schließlich auch einen da Vinci, einen Einstein oder einen Steve Jobs als Genie bezeichnen.

Es gab immer wieder Versuche, einheitliche Persönlichkeitsmerkmale großer Geister oder genialer Innovatoren zu bestimmen. Ähnliches wurde häufig bei der Identifikation von Merkmalen bedeutender Führungspersönlichkeiten versucht. Die Ergebnisse ähneln sich im Inhalt wie im Ausmaß ihrer Irreführung: Von Visionären, Regelbrechern, Erfinder-Genies, Charismatikern, Starrköpfen, Nonkon-

formisten ist da wie dort, beschreibend oder bewundernd, die Rede. Irreführend ist es deshalb, weil die Realität schaffender – wie auch führender – Menschen zumeist nichts mit diesen Zuschreibungen, sondern weit mehr mit konzentrierter und konsequenter Arbeit an erkannten Stärken zu tun hat. Mediale lässt sich natürlich ein zum Superhelden stilisierter Mensch weit besser darstellen, umso mehr, als er dem naiven Imperativ unserer Zeit entspricht, jeder müsse »seine eigenen Träume erfüllen«. Solche übermenschlichen Zerrbilder haben natürlich einen Vorteil: Wer an sie glaubt, muss natürlich weniger Eigenverantwortung für sein eigenes sinnerfülltes Arbeitsleben annehmen.

## 2. *Kreativität als Fähigkeit*

Eine zweite Bedeutung des Wortes Kreativität ist mit der erstgenannten verwandt. Statt auf besondere Persönlichkeiten bezieht sie sich auf besondere Fähigkeiten. Gleich ist jedoch, dass diese meist anderen Menschen zugeschrieben werden. Hier geht es also weniger darum, wie jemand zu sein scheint, sondern was er oder sie alles kann. Diese Fähigkeiten erlangen unsere Bewunderung, wenn sie in irgendeiner Form nützlich sind, oder erregen unsere Belustigung, wenn dies nicht der Fall ist. Quizshow-Kandidaten, die jedes gehörte Wort beliebiger Länge sofort rückwärts aufsagen können, Zuckerpyramiden für das Guinness Buch der Rekorde oder Erfindermessen sind wunderbare Beispiele von derartigen »kreativen« Fähigkeiten.

Aber auch nützlichere kreative Begabungen unterscheiden sich grundsätzlich durch nichts von alltäglichen Stärken wie zum Beispiel Kontaktfreude oder Zahlengefühl – außer in ihrer Exotik. Selten wird dabei jedoch auch die disziplinierte Arbeit gesehen, die es zur Entfaltung dieser Fähigkeiten braucht. Edisons Ausspruch, Kreativität bedeute ein Prozent Inspiration und neunundneunzig Prozent Transpiration, ist zwar allseits bekannt, meistens wird jedoch lieber mystifizierend über das eine Prozent kreatives Talent geredet als über die maßgeblichen neunundneunzig Prozent schweißtreibender Arbeit.

### 3. *Kreativität als ungewohntes Verhalten*

Als Nächstes bezieht sich der Begriff Kreativität auf ungewohntes Verhalten. Das birgt ein gewisses Dilemma in sich. Denn einerseits sollen wir der populären Aufforderung Folge leisten, »out of the box« zu denken und zu handeln, sprich: gewohnte Muster bewusst unterbrechen. Tun wir dies aber wirklich und schlagen zum Beispiel vor, beim nächsten Meeting in der Badehose zu erscheinen, wird das im besten Fall Verwunderung auslösen. Dieses Beispiel mag überzogen erscheinen, aber es verdeutlicht, dass die Aufforderung, »einmal ein bisschen kreativ zu sein«, in eine Zwickmühle führt: Tue ich es nicht, bin ich es nicht, tue ich es, bin ich es erst recht nicht.

Das Problem liegt in einer schlichten Umkehr von Ursache und Wirkung: Menschen in »kreativen« Berufen zeigen oft in Auftreten oder Lebensweise Verhaltenscodes, die in »normalen« Branchen unüblich sind. Äußerlichkeiten wie auffällige Frisuren oder Kleidungsstücke, eine bestimmte Computermarke oder schräge Berufsbezeichnungen werden oft als Hinweis auf Kreativität gedeutet, obwohl sie lediglich Ausdruck einer bestimmten Branchenkultur sind. Für schöpferische Prozesse sind sie vollkommen unwesentlich. Kein Mensch wird kreativer, nur weil er plötzlich eine bunte Krawatte trägt.

### 4. *Kreativität als Problemlösungstechnik*

Eine gänzlich unterschiedliche Bedeutung von »Kreativität« – sie wird weitläufig von Kreativitäts-»Experten« verwendet – ist die des kreativen Problemlösens. Unter diesem Titel wird versucht, Problemlösungswege und -techniken möglichst exakt zu beschreiben und somit erlernbar zu machen. Zu den komplexeren Problemlösungsverfahren gehören die sogenannte *Synektik* oder etwa *TRIZ*, die »Theorie zur Lösung erfinderischer Probleme«, und im weiteren Sinn natürlich sämtliche Kreativitätstechniken. Sie alle haben zum Zweck, »kreative Sprünge« und »laterales Denken« zu ermöglichen, um zu neuartigen Lösungen oder – im Falle von *TRIZ* – zu Erfindungen zu gelangen.

Das Problem dabei ist: Wirklich schöpferische Menschen arbeiten zumeist völlig anders. Sie verwenden keine Kreativitätstechniken,

außer vielleicht als mentale Gehhilfen. Ihre kreativen Prozesse laufen im Kern größtenteils unbewusst ab und nur wenige können sie genau beschreiben. Der Moment des »kreativen Sprungs« ist dabei zwar bedeutsam, weil er wie die Pointe eines Witzes wirkt: lustvoll, erleichternd und auflösend. Allerdings lässt sich ein derartiges Aha-Erlebnis kaum durch Techniken steuern. Vielmehr ähnelt es einem Satori-Moment in der Zen-Praxis: Es wird lange und hart darauf hingearbeitet und der Erleuchtungsmoment entsteht oft erst, wenn man das Streben danach aufgegeben hat.

Ein weiteres Problem des »kreativen Problemlösens« ist, dass schöpferisches Tun nur zu einem geringen Teil mit dem Lösen, sondern weit öfter mit dem Erkennen, Ausdrücken oder sogar Erschaffen von Problemen zu tun hat: Schöpferische Menschen nehmen buchstäblich Dinge wahr, die für andere nicht sichtbar sind. Sie erschaffen somit Probleme und ziehen sich gerade dadurch oft das Unverständnis ihrer Umgebung zu. So gehen Kreativitätstechniken in weiten Teilen am Kern der Sache vorbei und führen zur gänzlich irrigen Annahme, Kreativität bestünde im Anwenden von Techniken oder sei zumindest durch diese Techniken förderbar.

### 5. *Kreativität als Originalität*

Häufig bezieht sich Kreativität auch auf die Originalität schöpferischer Leistungen, egal ob das Kunstwerke, Erfindungen, Produkte, Theorien oder Darbietungen sind. Originalität wird dabei mit Unverwechselbarkeit und Einzigartigkeit gleichgesetzt. Was dabei jedoch gern übersehen wird, ist, dass dieser Einzigartigkeit so gut wie immer ein langer Prozess mühsamen Ringens vorangeht. Er ist von Erfolgen und Scheitern begleitet und führt trotzdem dazu, dass das Ergebnis besonders elegant oder leicht wirkt – darin besteht ja gerade auch die schöpferische Leistung.

Keine schöpferische Leistung ist je entstanden, indem jemand etwas Originelles oder Kreatives erschaffen wollte. Das, was von außen gern als originell angesehen wird, ist für schöpferische Menschen zumeist etwas völlig anderes, nämlich das Naheliegende. Natürlich mag es sein, dass jemand in seinem Ehrgeiz »etwas Großes« schaf-

fen möchte, aber das ist dann für seine Arbeit mindestens so oft hinderlich wie förderlich.

### 6. *Kreativität als kindliche Fantasie*

Diese Bedeutung des Begriffs »Kreativität« ist nicht weniger missverständlich und irreführend als die vorangegangenen. Er wird meistens mit Kindern oder auch mit der Vorstellung eines »inneren Kindes« in Verbindung gebracht und meint zumeist Fantasie, Einfallreichtum oder auch Intuition. Wenn wir von kindlicher Kreativität sprechen, meinen und bewundern wir meistens ihre Freiheit von Vorannahmen oder festen Begriffen und infolgedessen ihr »natürliches« Vermögen, fantasievolle Kombinationen zu bilden. Zudem überrascht uns immer wieder ihr »magisches Denken«, das heißt die Tatsache, dass ihr Realitätssinn noch nicht ganz ausgeprägt ist und sie imaginäre Inhalte nicht scharf von unserer Wirklichkeit trennen.

Kinder sind aber genau *nicht* kreativ in dem Sinne, wie wir Erwachsenen es sind, wenn wir schöpferisch tätig werden. Selbst wenn das Wort identisch ist, die Sache selbst könnte nicht unterschiedlicher sein. All die kindliche Spontaneität, Fantasie und »Kreativität« ist kaum mit professionellem Schaffen verwandt. Sicherlich sind Kinder spontan, solange sie nicht zur Passivität erzogen werden. Allerdings sind sie es auch, wenn sie ihre Lust an einer Sache verlieren, sobald der kurzfristige Lustgewinn geschmälert wird. Erwachsene Spontaneität kommt auf völlig adere Weise zustande als bei Kindern: Jazzmusiker beispielsweise müssen jahrelang ihr Instrument üben, um die erworbene Technik während ihres spontanen Solos wieder zu vergessen. Abgesehen davon wollen Kinder oft bis zum Überdruß ihres Umfelds einfach nur mehr desselben: im Spiel, beim Essen, beim Vorlesen oder Ansehen einer Geschichte, um nur einige Beispiele zu nennen. Derartige kindliche Verhaltensweisen machen erwachsenes Schaffen also unmöglich.

Auch das Bild des »inneren Kindes« hat nichts mit der echten kindlichen Wirklichkeit zu tun. Denn das, was wir unter Kindheit verstehen, gibt es erst seit sehr kurzer Zeit in dieser Form. Frü-

her waren Kinder schlicht kleine Erwachsene. Sie mussten sich den Großen ausnahmslos unterordnen und ihre Spontaneität und Fantasie wurde ihnen so schnell wie möglich abgewöhnt. Das ist heute anders, aber Kinder erleben sich selbst trotzdem nicht als spontan, fantasievoll und einfallreich. So sehen sie aus der Erwachsenenperspektive vielleicht aus. Sie selbst erfahren einfach die Welt auf ihre Weise.

Es gibt jedoch zwei Dinge, die Kinder und schöpferische Menschen sehr wohl verbinden: Staunen und Spielen – für die einen wie für die anderen ist nämlich beides wesentlich, um Erkenntnis zu gewinnen.

### 7. *Kreativität als Notlösung*

Eine weitere Gruppe der »Kreativitäten« beschreibt aus der Not geborene, oft ungewollt dauerhafte Provisorien. Zum erwähnten Sputnik-Schock kursiert folgende Anekdote, die diese Kategorie veranschaulicht:

Als die NASA begann, Astronauten in den Weltraum zu senden, fand sie heraus, dass Füllfedern in der Schwerelosigkeit nicht funktionieren, da Tinte ohne Anziehungskraft nicht fließt. Um dieses Problem zu lösen, engagierte man eine renommierte Beratungsfirma. Viele Jahre und einige Millionen Dollar später hatte diese die Lösung erarbeitet: eine Feder, die in der Schwerelosigkeit, unter Wasser, auf praktisch jeder Oberfläche – sogar Kristall – und bei einer Temperatur von weit unter null bis über 300 Grad funktionierte.

Die Russen nahmen einen Bleistift.

Was uns hier schmunzeln lässt, ist einerseits natürlich die Pointe, dass eine einfache und naheliegende Lösung von höchst qualifizierten Spezialisten nicht gesehen wird, andererseits der David-gegen-Goliath-Effekt: Eine aus der Not geborene Behelfslösung eines weniger entwickelten Landes führt zu einem gleichwertigen Ergebnis wie eine technische Meisterleistung einer führenden Nation.

Vielen Behelfslösungen wird von außen gern Kreativität zugeschrieben. Hätten wir allerdings die Russen in unserer Anekdote befragt, sie hätten sich höchstwahrscheinlich überhaupt nicht als kreativ bezeichnet. Vermutlich hätten sie ihre ressourcenmäßige Unterlegenheit gegenüber den Amerikanern beklagt. Aus der Perspektive Dritter jedoch wirkt ihre Lösung schlau und kreativ.

### 8. *Kreativität als Gestaltung*

Kreativität wird oft mit gestaltenden Tätigkeiten in Verbindung gebracht, sei es bei alltäglichen Verschönerungen in den eigenen vier Wänden, in der professionellen Gestaltung von Innenräumen, Frisuren, Bühnen oder Gärten oder in der wirkungsvollen Inszenierung von Werbe-, Marken- oder Unternehmensbotschaften. Mit dieser bunten Auflistung macht man sich normalerweise keine Freunde in den »kreativen Berufen«, denn kaum eine Architektin erachtet ihre Arbeit als gestalterisch gleichwertig wie die ihres Friseurs, kein Kreativdirektor oder Bühnenbildner will seine Leistung mit einer Schaufenstergestaltung in einer Reihe sehen. Der Unterschied liegt jedoch nicht in der Art der Tätigkeit, sondern in ihrer unterschiedlichen Komplexität. Der Schaffensprozess selbst ist in seinem Wesen gleich, er gestaltet sich nur bei höherer Komplexität weitaus aufwendiger und vielschichtiger.

Solange daher der Schaffensprozess professionell abläuft, ist es auch unwesentlich, ob jemand »nur« in seiner Freizeit schöpferisch tätig ist oder mit seiner schöpferischen Leistung seinen Lebensunterhalt verdient. Sokrates war gelernter Steinmetz, ist uns aber sicher nicht durch seine Skulpturen in Erinnerung geblieben.

### 9. *Kreativität als Branchenmerkmal*

Seit einiger Zeit werden kreative Berufe als *Creative Industries* unter einem begrifflichen Dach vereint. Dies geschieht erstens, um sie – zum Beispiel durch Vernetzung mit der »echten« Wirtschaft« – zu fördern, und zweitens, um ihnen als »Kreative Klasse« eine entscheidende Rolle in der Wohlstandsbildung unserer Gesellschaft zuzuschreiben.

Ersteres, die Förderung der Kreativbranche, ist zwar vor dem Hintergrund einer steigenden Zahl unfreiwillig Selbstständiger sicherlich gut gemeint, bringt aber kaum etwas. Die kostenlosen Förderangebote in Form von Beratungen, Seminaren, Vernetzungsplattformen und günstigen Büroflächen haben nämlich einen problematischen Nebeneffekt: Sie verwöhnen die »Kreativen« und setzen eine Kultur des Förderns einerseits und des Handaufhaltens andererseits in Gang, die niemals zu einer unternehmerisch geprägten Gesellschaft führen kann. Wer das nicht glauben möchte, braucht nur eine der zahlreichen Veranstaltungen für frischgebackene Ein-Personen-Unternehmen zu besuchen. Dort wird aufseiten der sogenannten Förderer – Kammern, Banken, Versicherungen, Berater – mit fragwürdigen Angeboten wie Ausfallsversicherungen oder Businessplansoftware geworben, während die nicht immer freiwilligen UnternehmerInnen dies brav über sich ergehen lassen, um nach dem Buffet mit einem Feuerlöscher als Werbegeschenk nach Hause zu gehen. Was es statt solcher Farcen braucht, ist vielmehr, dass Schaffende, ob Kreativbranche oder nicht, zwei Dinge lernen: sich selbst zu managen und unternehmerisch zu handeln.

Der zweite Ansatz, die Idealisierung der »Kreativen Klasse«, die angeblich den Wohlstand von morgen sichert, ist aus mehreren Gründen irreführend. Erstens ist die Annahme, dass Kreativität wirtschaftlichen Erfolg und Wohlstand sichert, schlicht falsch. Nicht Kreativität, sondern marktgerechte Innovation und professionelles (Selbst-)Management sind die Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftlichen Wohlstand. Zweitens stellt sich die Realität der »Kreativen Klasse« weitaus profaner dar als beschrieben: Entweder sie sind zwar Wissensarbeiter, aber nicht wirklich schöpferisch tätig, oder aber sie sind kreativ, leben aber in prekären finanziellen Verhältnissen. Und drittens ignorieren diejenigen, die kreative Hotspots fördern wollen, dass eine Vielzahl großer schöpferischer Leistungen abseits solcher Zentren entstehen. Die »Kreative Klasse« und das meiste, was dazu gefordert oder gefördert wird, ist nicht mehr als eine Blase wie die Dotcom-Ära der 1990er-Jahre, bloß wird weniger Geld verbrannt.

### 10. *Kreativität als Voraussetzung für Innovation*

Und schließlich wird Kreativität immer auch als geistiger Rohstoff für Innovation angesehen. Das Management von Innovation ist bereits seit Jahrzehnten ein wichtiges Thema in Unternehmen – und in letzter Zeit auch ein Thema der Wirtschaftspolitik. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte und des globalen Wettbewerbs soll Innovation darauf abzielen, neuen Bedarf zu erkennen, zu schaffen und zu bedienen, damit die Zukunft des eigenen Unternehmens oder der eigenen Region gesichert ist. Und auch wenn es mittlerweile ein Gemeinplatz ist, dass Innovation nicht nur in Bezug auf Produkte, sondern auch auf Prozesse und Geschäftsmodelle zu sehen ist, wird gerade im deutschsprachigen Raum die Diskussion zum Thema Innovation überwiegend unter technischen Gesichtspunkten geführt. Das liegt größtenteils daran, dass es im deutschen Sprachraum besonders gute erfinderische Ingenieure gab und gibt und dass der deutschsprachige Mittelstand mit technischen Produkten in weltweiten Marktnischen besonders erfolgreich ist. Es hat aber auch damit zu tun, dass sich für Medien technische Revolutionen besonders gut für Schlagzeilen eignen.

Die Einengung des Blicks auf technische Innovationen und deren Management hat jedoch gravierende Nachteile: Erstens läuft man so Gefahr, sich auf immer raffiniertere technische Lösungen zu konzentrieren, die keinen Mehrwert für Kunden stiften. Im schlimmsten Fall werden sie durch viel einfachere Lösungen oder von völlig unerwarteten Konkurrenten substituiert. Zweitens verliert man den Blick für den ganzheitlichen Aspekt von Innovation. Die Gefahr besteht dabei darin, Innovation als eine rein strategische Angelegenheit zu betrachten. Das ist auch zum Teil richtig; dem Topmanagement fällt natürlich die Aufgabe zu, relevante Veränderungen im Umfeld wahrzunehmen und durch gute Entscheidungen die Organisation dazu zu bringen, darauf entsprechend zu reagieren. Viele echte Innovationen entstehen jedoch an der Basis, nahe bei den Kunden und weder im Elfenbeinturm der Forschungsabteilungen noch am grünen Tisch der Strategen. Diese Ressource wird zu selten genutzt, und wenn, dann mit oft untauglichen Mitteln wie betrieb-

lichen Vorschlagssystemen oder falsch verstandene Partizipation. Was dabei zumeist fehlt, ist das Verständnis für die Funktionsweise schöpferischen Tuns und – darauf aufbauend – ein ganzheitliches Innovationsmanagement, das strategische, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen ebenso umfasst wie die Führung von schöpferischen Menschen. Oft herrscht auch schlicht die Vorstellung, dass Innovatoren etwas erfinden, was natürlich unrichtig ist. Erfinder erfinden, mit oder ohne Kreativitätstechniken. Innovatoren erkennen und nützen Veränderungen. Und Manager verhelfen Innovationen zu nachhaltigem wirtschaftlichem Erfolg.

## Verschwendete Ressourcen

Zusammenfassend betrachtet, wird also ein und derselbe Begriff »Kreativität« wahllos für verschiedenartigste Dinge verwendet. Das allein wäre nicht weiter bedenklich, wäre die Frage, wie Neues entsteht, nicht von so eminenter Bedeutung in unserer noch jungen Wissensgesellschaft. Führt man sich diese Bedeutung vor Augen, ist die Begriffsverwirrung und vermeintliche Einhelligkeit erschreckend, die die Diskussion beherrscht. Diese Verwirrung hat nämlich häufig ungeeignete oder schlicht falsche Ziele zur Folge, auf Basis derer dann munter gefördert, vernetzt und beraten wird, ohne dass ein relevanter Nutzen erkennbar ist. Die Ängste der westlichen Industrieländer vor dem Aufschwung von Ländern wie China, Brasilien oder Indien tragen das ihre dazu bei, dass unter dem Titel der Förderung von Kreativität und Innovation Ressourcen für zahlreiche wirkungslose Maßnahmen bereitgestellt werden.

## Worum es in Wirklichkeit geht

In unserer hochgradig arbeitsteiligen und von Spezialistentum getragenen Wissensgesellschaft geht es längst nicht mehr um Wissen selbst. Genauso wenig geht es aber einfach um gute Ideen, auch wenn unter all den gut ausgebildeten Leuten die »Kreativen« her-