



Foto: © Hansel Mieth 1941 für Time Inc.

Wolfgang A. Erharder

Kreativität gibt es nicht

Wie Sie in Ihrem Unternehmen Innovation fördern

Kreativität ist ein sinnentleerter Begriff. Es geht nicht darum, kreativ zu sein, sondern zu kreieren, also etwas zu schaffen. Diese Artikel legt eine „Logik des Schaffens“ dar, die schöpferische Produktivität als pulsierenden Prozess aus Auf- und Zumachen einerseits sowie aus Fokussieren und Defokussieren andererseits beschreibt. Modellhaft bilden dabei vier „Modi des Schaffens“ die Basis nicht nur für den Schaffensprozess, sondern auch für die Bewertung „genialer“ Werke sowie für die Anforderungen an organisationale Rahmenbedingungen und an schöpferische Menschen.

Seien Sie mal ehrlich: Wären Sie nicht gerne kreativer? Genial wie ein Steve Jobs, phantasie reich wie eine J.K. Rowling oder voller verwegener Ideen wie ein Richard Branson? Und hätten Sie nicht gerne kreativere Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte? Selbst wenn Ihre Antwort ein klares Ja ist, rate ich Ihnen dringend von den heute so weit verbreiteten Maßnahmen zur Kreativitätsförderung ab. Warum? Weil es Kreativität in dem Sinne gar nicht gibt. Was es gibt, ist ein Begriffswirrwarr. Die einen meinen mit Kreativität persönliche Eigenschaften, andere den Prozess des Problemlösens, dritte die „quergedachte“ Verknüpfung von Unterschiedlichem. Manche meinen erfinderische Notlösungen, andere die kindliche Phantasie. Einige benennen gar eine „kreative Klasse“. Nur eine Gruppe von Menschen bezeichnet sich niemals als kreativ: die Kreativen selbst – schöpferische Menschen aus je-

dem Bereich, seien es Wissenschaftler, Künstler, Unternehmer, Pädagogen, Politiker, Marketingleiter, Ärzte oder Personalentwickler¹.

Die Ursache: ein Schock

Woher kommt also das unsinnige Gerede über Kreativität? Wir haben das seltene Glück, Beginn und Ort dieses Irrtums der Arbeitswelt exakt zu kennen. Er begann vor 55 Jahren, genauer: am 4. Oktober 1957 um 19:28:34 Uhr in der Stadt Leninsk. Was damals passierte, war Geschichte: Die Sowjets schossen einen Satelliten namens Sputnik 1 in den Orbit und lösten damit in der westlichen Welt den so genannten Sputnikschock aus – einen ¹ Zwecks leichter Lesbarkeit verwende ich gelegentlich nur die männliche Form. Mir ist jedoch bewusst, dass noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts ein Wissenschaftler allen Ernstes Frauen – vor allem „nach der Heirat“ (sic!) – jegliche Kreativität absprach, und derartige Ansichten implizit weiterbestehen.

Schock, der die USA zum bis dato größten Programm zur Erforschung und Förderung von Kreativität veranlasste. Denn wie konnte es sein, dass ein in ihren Augen so rückständiges Land einen derart kreativen Akt zuwege brachte, fragte man sich besorgt. Seither beschäftigen sich Heerscharen von echten und selbst ernannten Kreativitätsexperten mit diesem Thema. Mit wirklich interessanten Ergebnissen, doch leider ohne praktische Relevanz.

Produktivität statt Kreativität

Kaum ein schöpferischer Mensch wird Ihnen nämlich klar sagen können, ob er gerade kreativ ist oder nicht. Wer sich mit schöpferischen Leistungen praktisch auseinandersetzt, verwendet besser ein anderes Wort, nämlich Produktivität. Jeder schöpferische Mensch kann nämlich genau benen-

nen, ob er gerade produktiv war – mit anderen Worten: ob er oder sie gerade etwas geschaffen hat. Denn das ist der Punkt: Es geht gar nicht darum, kreativ zu sein. Es geht darum, etwas zu kreieren, etwas zu schaffen.

Schaffen bedeutet Stimmigkeit

„Schaffen“ bedeutet dreierlei: etwas Einzigartiges hervorzubringen, etwas zu erreichen und schlicht und einfach zu arbeiten. Genau das ist es, was Schaffende tun: Sie arbeiten konsequent auf ein möglichst einzigartiges Ergebnis hin. Dass sie es erreicht haben und somit produktiv waren, spüren sie daran, dass sich in ihnen ein Gefühl der Stimmigkeit breitmacht – das Gefühl, das Bestmögliche aus sich herausgeholt zu haben. Und auch etwas Geschaffenes muss nicht neu sein, aber in sich stimmig.

Das heißt nicht, dass es harmonisch sein muss. Wohl aber müssen Disharmonien des Werks stimmig ausbalanciert sein: Denken Sie an große Kunstwerke oder einfach an Ihre eigene Arbeit: Sie werden im Normalfall dann zufrieden sein, wenn Sie das Gefühl haben: „Jetzt stimmt es!“ Erfahrene Schaffende wissen, dass der Zustand der Stimmigkeit nicht dann erreicht ist, wenn Sie nichts mehr hinzufügen können, sondern dann, wenn Sie nichts mehr weglassen können.

Der Schaffensprozess

In ihrem Wesen sind alle Schaffensprozesse gleich: In pulsierenden Schleifen aus Versuch und Irrtum, aus Auf- und Zumachen, aus Fokus und Distanz nähern wir uns dieser Stimmigkeit iterativ an. Schematisch lässt sich jeder schöpferische Prozess in vier Modi darstellen, die ich folgendermaßen benannt habe: Zulassen, (sich) Einlassen, Weglassen und Loslassen. Für diese vier Modi gibt es eine stimmige Entsprechung in der Natur, und zwar die vier Jahreszeiten.

Modus 1, „Zulassen“, ist dabei der klassische Modus der „Kreativen“: Hier öffnen wir uns dem Unbekannten, lassen Dinge aus der Distanz auf uns wirken und haben noch keine konkrete Idee. Diese kristallisiert sich am Übergang zum 2. Modus heraus. In der Folge geht es darum, diese Idee fokussiert und konsequent zu verfolgen, voran

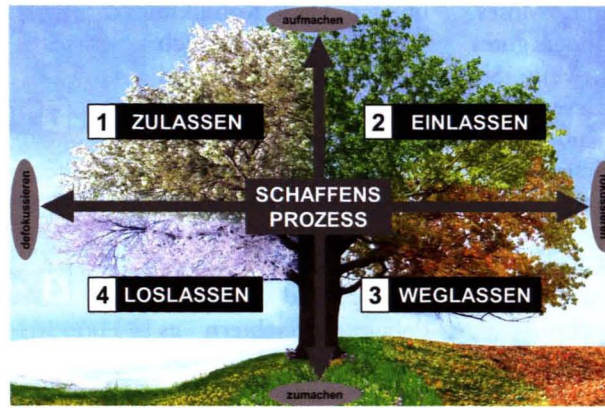


ABB.1 – DIE VIER MODI DES SCHAFFENSPROZESSES

zu treiben und weiter zu entwickeln. Ab einem gewissen Punkt jedoch müssen wir entscheiden, ob wir noch etwas zu unserem Werk hinzufügen oder besser weglassen – wir haben den 3. Schaffensmodus erreicht, in dem wir verdichten, verfeinern, schärfen und so mit klarem Fokus quasi den Sack zumachen. Im 4. Modus geht es darum, zurückzutreten, wieder den gesamten Wald anstatt der Bäume zu sehen und auch loszulassen und sich – zumindest für eine gewisse Zeit – anderen Dingen zuzuwenden, bis die nächste Iteration, die nächste schöpferische Schleife beginnt.

Diese Abfolge ist natürlich schematisch, die Praxis gleicht mehr einem Hin und Her, einem Vor und Zurück. Dennoch braucht es alle vier Zustände oder Haltungen, um wirklich etwas zu schaffen. Natürlich könnte man jetzt hergehen und aus diesen vier Modi ein Persönlichkeitsmodell für Kreative entwickeln. Ich halte jedoch derartige Festreibungen für wenig zielführend. Mir geht es vielmehr darum festzuhalten dass wirkliches Schaffen ganz gegensätzliche Haltungen erfordert, die weit über das hinausgehen, was wir üblicherweise „kreativen Köpfen“ zuschreiben.

Vergessen Sie kreative Köpfe

„Hätten wir bloß genügend kreative Mitarbeiter, dann wären wir auch innovativ!“ So oder so ähnlich klingt ein häufiger Fehlschluss vieler Unternehmen. Selbstverständlich wollen Sie qualifizierte Mitarbei-

ter, die auch über ihren eigenen Tellerrand hinausblicken. Aber stellen Sie sich einmal vor, Sie hätten lauter junge Bill Gates oder Steve Jobs in Ihrer Firma: Ihre Führungskräfte wären hoffnungslos überfordert! Es geht auch gar nicht darum, die genialsten Köpfe anzuheuern, sondern den richtigen Mix an Leuten zusammenzustellen

und diese dann professionell zu führen – was mit Peter Drucker nichts anderes heißt, als sie produktiv zu machen. Kreative Leistungen sind also eine direkte Folge guter Führungsarbeit. Wer nur die mangelnde Kreativität der eigenen Mitarbeiter beklagt, macht es sich zu leicht. Viel wichtiger als „kreative Köpfe“ mit großen Ideen ist es nämlich, die Voraussetzungen für einen konstanten Ideenfluss zu schaffen.

Worauf Sie sich konzentrieren sollten

Wie können Sie also „geniale Ideen“ entstehen lassen? Als genial sehen wir meines Erachtens Leistungen an, die die „4 S“ erfüllen: Significance (Relevanz), Superiority (Überlegenheit), Simplicity (Einfachheit) und Sustainability (Nachhaltigkeit). Analog zu Schaffensprozess lassen sich die „4 S“ so einordnen:

Als „genial“ erlebte Produkte, Werke oder Angebote lösen (1.) für die Nutzer ein besonders relevantes Anliegen, sind (2.) gegenüber vergleichbaren Angeboten überlegen, (3.) in ihrer

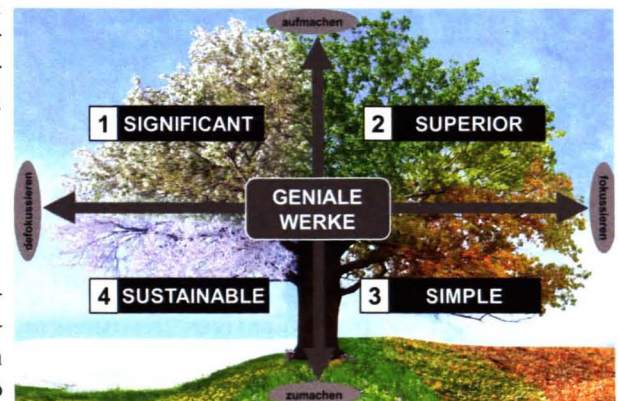


ABB.2 – DIE 4S EINES „GENIALEN“ WERKS

Handhabung anschlussfähig und (4.) in ihrer Qualität oder ihrem Effekt

besonders nachhaltig sind. Moses' Zehn Gebote sind ein besonders gutes Beispiel für ein geniales Werk: Sie waren gesellschaftlich relevant, als Handlungsempfehlungen überlegen, einfach an zwei Händen abzählbar, und beeinflussen bis heute weite Teile unseres Rechtsverständnisses.

Ihr Werk muss zum Glück nicht ganz so viel leisten. Doch wie können Sie nun in Ihrem Unternehmen die Voraussetzungen für herausragende schöpferische Leistungen fördern? Folgende Punkte sind dabei vielleicht hilfreich für Sie:

1. Bestehendes und Entstehendes ausbancieren

Fragen Sie sich, wie viele Ressourcen Sie in die Entstehung von Neuem wirklich investieren wollen und können. Als Faustregel gilt hier: ein Fünftel bis ein Viertel Neues, mindestens drei Viertel Bestehendes: Wollen Sie wirklich, dass sich Ihre Mitarbeitenden rund einen Tag pro Woche mit anderem als der Abarbeitung des laufenden Geschäfts befassen? Ist es für Sie eine Frage der Lebensfähigkeit, oder wollen Sie nur Ihre Mitarbeiter bei Laune halten? Und wer soll den Raum für die Entwicklung von Neuem bekommen: alle Ihre Mitarbeiter, nur bestimmte Spezialisten, oder vielleicht gar nur das Topmanagement?

2. Auseinandersetzungen fördern

Als nächstes überlegen Sie, wie weit Sie wirklich bereit sind, Bestehendes



ABB.3 – SCHAFFUNG EINES „KREATIVEN“ RAHMENS IN UNTERNEHMEN

infrage stellen zu lassen? Neues ist immer in Konflikt mit Bestehendem. Dabei steigt die Qualität der Auseinandersetzung mit der Zahl der Mei-

nungen. Diese Konflikte müssen Sie jedoch auch aushalten können – und Sie müssen vor allem eine Instanz installiert haben, die solche Konflikte regelt. Ein klarer Geschäftszweck, ein glaubwürdiger Wertekatalog und sinnvolle Policies erleichtern es Ihnen, diese Auseinandersetzung produktiv zu nützen.

3. Rahmen für Schaffen schaffen

Schöpferische Fachkräfte ticken anders als Führungskräfte. Sie folgen nicht der Logik der Effizienz und Effektivität, sondern eben der Logik des Schaffensprozesses. In Schleifen aus Versuch und Irrtum nähern sie sich einem vagen Ziel an und würden dabei am liebsten nie aufhören, alle Details zu verbessern. Sie wollen größtmögliche Freiheit und möglichst keine engen Zielvorgaben. Der Nabel ihres Universums ist für sie oft ihr eigenes Metier und nicht etwa „Störfaktoren“ wie Führungskräfte oder Kunden. Dies – wie Kopfarbeiter ticken und Schaffensprozesse funktionieren – müssen Sie verstehen, um es zu managen. Managen bedeutet hier, geeignete Rahmenbedingungen für zielgerichtete Schaffensprozesse bereitzustellen.

Abbildung 3 stellt die wesentlichen Elemente dieses „kreativen“ Rahmens im bekannten Modell dar. Demnach müssen Sie als Führungskraft

- (1.) für genügend Austausch untereinander und mit der Außenwelt sorgen,
- (2.) das richtige Maß – nicht das Höchstmaß – an Autonomie zulassen,
- (3.) ausreichend Herausforderungen bieten, an denen Ihre Leute wachsen können und
- (4.) einen möglichst klaren Zweck Ihrer Organisation definieren und

kommunizieren.

4. Fertigkeiten schöpferischer Menschen erkennen

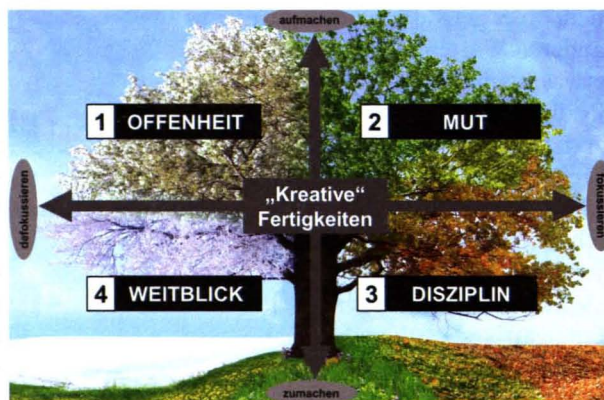


ABB.4 – FERTIGKEITEN SCHÖPFERISCHER MENSCHEN

Dafür können Sie von Ihren Wissensarbeitern auch etwas verlangen, oder in anderen Worten: Sie sollten Ihre Leute nicht danach auswählen oder einsetzen, ob sie kreativ wirken oder nicht, sondern gezielt nach vier Kernfertigkeiten Ausschau halten: Offenheit, Mut, Disziplin und Weitblick.

Menschen, die zur Kreativität oder Innovationskraft einer Organisation wirklich etwas beitragen können, müssen (1.) über eine überdurchschnittliche Offenheit verfügen – eine gewisse Grundneugier, ein Interesse an unterschiedlichen Dingen und auch am Problemlösen an sich. Sie müssen sich nicht für alles und jeden interessieren, sich aber für mehr als eine Sache begeistern können. Zum Zweiten sollten schöpferische Menschen (2.) den Mut haben, für ihre Ideen einzustehen und Entscheidungen auch gegen den Strom zu treffen. Dies ist wahrscheinlich die am schwierigsten zu führende Fertigkeit: Sich „Querdenker“ zu wünschen, ist leicht; sie im Team produktiv zu machen, eine ganz andere Sache. Schöpferische Menschen müssen weiters höchst diszipliniert und konsequent sein, zumindest in ihrer Arbeit – und erfolgreiche Schaffende sind dies auch. Und schließlich sollten sie auch über eine besondere Wissensbreite, Wissenstiefe und Vorstellungskraft verfügen, um mehr und mehr Weitblick entwickeln zu können.

Auf diese Weise wird, denke ich, klar, dass „Kreativität“ völlig konträre Eigenschaften und Haltungen umfasst, wenn wir sie nicht nur als Gabe, Ideen zu äußern, verstehen, sondern als Prozess des Schaffens, als schöpferische Produktivität. Wenn Sie bei der Gestaltung Ihres Unternehmens die genannten Empfehlungen berücksichtigen, brauchen Sie sich keine

Gedanken mehr über die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden oder die Innovation Ihrer Organisation zu machen. Sie werden möglicher Weise geniale Ideen erarbeiten, ohne auch nur einen Gedanken an kreative Köpfe, zündende Ideen oder Innovationsförderung zu verschwenden. Letztlich ist der Lackmustest für Kreativität, dass Sie nicht mehr darüber reden. Denn das tun weder wirklich kreative Menschen noch wirklich innovative Unternehmen.

Autor:

Wolfgang A. Erharter
 1965 in Wien geboren
 Studium klassische Violine und Jazz, erste Unterrichts- und Trainingstätigkeit
 Auslandsaufenthalt in Spanien für „Estudios Hispánicos“

Außenhandelslehrgang an der WU Wien
 Unternehmensgründung in Kroatien Mitte der 1990er Jahre
 Einschlägige Beratungsausbildungen in Ö, D, UK und CH
 Berater für UK/US-Beratungsfirmen

Senior Project Manager am Malik Management Zentrum St. Gallen
 Buchpublikation „Kreativität gibt es nicht“
 Selbständiger Berater für Management- und Organizational Development



Wolfgang A. Erharter
Management- und Organisationsberatung

Vortragstätigkeit an MBA-Programmen

Keynote-Speaker zu den Themen Leadership, Innovation und Kreativität
 Schwerpunkt „Creative Leadership“:
 Kreative Organisationen und Führung von Wissensarbeitern

(STYRIA
 MEDIA TECHNOLOGY

„Through our innovative take on digital publishing and our passion for print, we are driven to deliver state-of-the-art media it solutions to all our brands and clients.“

www.styriamedia.tech

MORE THAN IT

(STYRIA MEDIA IT **(STYRIA** DIGITAL SERVICES