

impact

Ausgabe Oktober 2012

Das Magazin von publisuisse

Kreativität

publisuisse

Kreativität: Mythos und Triebfeder

Kreativität ist ein Geschenk, besagt der Mythos: Das Bild der Musen, die uns Ideen zuflüstern, ist tief in unser Hirn eingegraben. Moderne Kreativitätsforscher sehen das anders. Sie definieren Kreativität als Fertigkeit, die trainiert werden kann. Ein Effort, der sich lohnt: Kreativität ist die Triebfeder jeglicher Weiterentwicklung und gerade auch in der Wirtschaft ein zentraler Erfolgsfaktor.

Kreativität wurde lange als «Phänomen der Schöpfer» wahrgenommen. Wer «inspiriert» war, wurde im Wortsinn vom göttlichen Geist angehaucht und konnte dann beseelt davon kreativ sein. Heute bezeichnet Kreativität die Fähigkeit, neue Problemstellungen durch die Anwendung erworbener Fähigkeiten zu lösen. Oder genauer ausgedrückt: Es ist die Fertigkeit, Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen Lebensbereichen unter Überwindung verfestigter Denkmuster zu neuen Ideen zu verschmelzen. Kreativitäts-Experte Dr. Holm-Hadulla, Professor an der Universität Heidelberg definiert das schlicht als «Neukombination von Informationen». Und selbst Apple-Erfinder Steve Jobs, der in der öffentlichen Wahrnehmung sehr kreativ war, sah das ähnlich: «Kreativität besteht einfach nur darin, Dinge zu verknüpfen». Doch ganz so einfach ist es nicht. «Nicht jede neue Idee und jeder interessante Gedanke ist automatisch kreativ», betont Franz Weinert vom Max-Planck-Institut für Psychologie. Das sei erst der Fall, wenn daraus auch etwas von bleibendem Wert entstehe.

Die Frage der Messbarkeit

Lässt sich wirklich beurteilen, wie kreativ eine konkrete Idee ist? «Durch das Befragen vieler Personen kann man eine gewisse Objektivität erreichen», sagt Suleiman Aryobsei, Ökonomie-Doktorand an der HSG St. Gallen. Eine Methode, Kreativität zu messen, bestehe deshalb darin, Ideen verschiedenen Experten vorzulegen und deren Kreativität etwa auf einer Skala von 1 bis 7 bewerten zu lassen. So würde etwa ein neues Logo verschiedenen Design-Experten zur Beurteilung vorgelegt. Die Kreativität von Menschen lässt sich gemäss Aryobsei auf zwei verschiedene Arten beurteilen. Er nennt einerseits die Eigeneinschätzung, bei der man Fragen

bezüglich des eigenen Kreativitätsverhaltens zu beantworten hat (zum Beispiel ob man oft über Ideen nachdenkt oder wie man die eigenen Ideen im Vergleich zu Ideen aus dem Umfeld beurteilt). Andererseits gibt es aber auch Kreativitätstests, in denen Testpersonen spezielle Aufgaben zu lösen haben. Die Kreativität der Lösungen wird dann von Experten bewertet. Beim häufig angewendeten «Unusual Uses Test» fragt man die Testpersonen beispielsweise: «Wozu könnte man einen Dübel auch noch verwenden?» Mögliche Antworten seien etwa: «Als Fingerhut oder als Reagenzglas», wie Aryobsei ausführt. «Und die Anzahl und die Verschiedenheit der Antworten gilt dann als Index für die Kreativität der Person.»

Der Mythos des kreativen Menschen

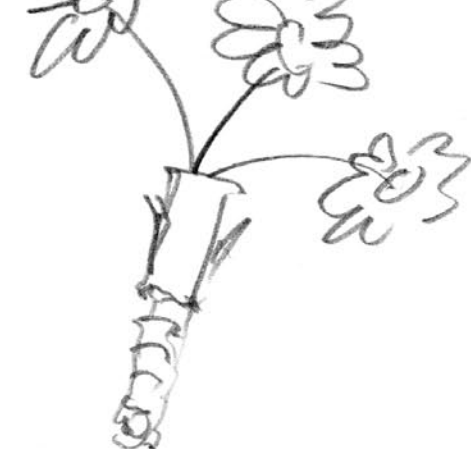
Damit nähern wir uns der grossen Frage: Gibt es ihn, den von Grund auf kreativen Menschen? Gibt es den Zauber der zufälligen Idee, der Inspiration und Eingebung? «Kreativität ist keine angeborene Fähigkeit oder Begabung, denn sie ist trainierbar», schreibt etwa Manuela Pohl in ihrem Lehrbuch «Kreative Kompetenz». Die Kreativitätsberaterin, die auch Workshops und Seminare zum Thema leitet, beschreibt zahlreiche Übungen, mit denen man seine «kreative Kompetenz» verbessern kann. «Kreativität ist keine Zauberei, sondern eine Fertigkeit», sagt auch Jonah Lehrer, Autor des Buches «Imagine: How creativity works». «Jeder kann seine Kreativität entfachen. Man muss nur wissen wie.»

Fast nichts sei so wichtig, wie auch anderen Feldern Zeit zu widmen, die ausserhalb des Fachgebietes liegen, schreibt Lehrer. Es nütze, sich von der eigentlichen Frage zu entfernen und zu entspannen. Als Beispiel nennt er ein Experiment, bei dem Studierende mit und ohne Alkoholeinfluss Assoziationsaufgaben lösen sollten. Ihnen wurden drei Begriffe gezeigt, zu denen eine Verbindung gefunden werden musste. Die Resultate der «angetrunkenen» Studierenden (mit 0,75 Promille im Blut) waren dabei fast 30 Prozent besser als diejenigen ihrer nüchternen Kommilitonen. «In diesem Bereich zahlt es sich aus, wenn man nicht aufpasst», sagt Lehrer. «Immerzu zwingen wir uns dazu, unsere Geisteskräfte zu bündeln. Dabei hilft es, gerade hier, sich fallen zu lassen.»

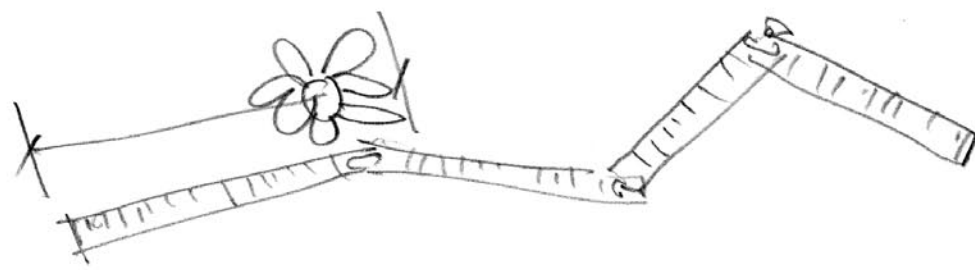
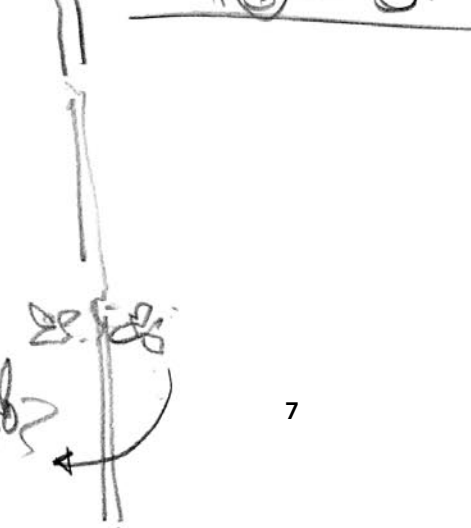
Mit dem Loslassen lässt sich auch erklären, weshalb uns die besten Ideen oft an unmöglichen Orten einfallen. Klassischerweise unter der Dusche. Oder bei anderen



Mozart - Apple ?



siehe da: lockes sein, frei sein (leider nicht); kreativ Auto fahren





Tätigkeiten, die den Kopf entlasten. Im Song «Göteborg» von Züri West thematisiert Kuno Lauener genau dieses Phänomen. Er ist darin mit dem Auto unterwegs und hat keine Möglichkeit, seine Idee aufzuschreiben: «Es tönt verdächtig wine nöie Song wo grad wot cho achlopfe, zmiz uf der Überholspur, e sehr guete Moment ...». Früher war das nicht anders. Bereits Wolfgang Amadeus Mozart stellte fest, dass entspanntes Unterwegssein seine Kreativität ankurbelt: «Wenn ich recht für mich bin und guter Dinge, etwa auf Reisen im Wagen oder beim Spazieren und in der Nacht, da kommen mir die Gedanken stromweis und am besten.»

Trial and error

Doch ganz so entspannend, wie es klingen mag, ist es dann doch nicht. Um etwas zu kreieren, braucht es nicht nur Ablenkung und Geistesblitze: «Kreativität besteht aus einem Prozent Inspiration und 99 Prozent Schweiß», schrieb schon Thomas Edison, der Erfinder der Glühbirne. Beim eigentlichen Kreativprozess ist auch das Scheitern ein wichtiges Thema. «Fehler sind nichts Schlechtes, ohne sie ist Weiterentwicklung nicht möglich», unterstreicht die Autorin Manuela Pohl. «Ohne etwas auszuprobieren, von dem wir nicht wissen, wohin es führt, entsteht nichts Neues.» Unternehmen wie die SBB haben die Wichtigkeit von Fehlern bereits länger entdeckt und in ihren Entwicklungsabteilungen sogar Belohnungen dafür eingeführt. So sollen die Mitarbeiter motiviert werden, Neues auszuprobieren ohne den Druck, dass es gleich beim ersten Versuch gelingen muss.

Offenheit und Risikobereitschaft sind denn auch zwei der Eigenschaften, die Manuela Pohl zu trainieren empfiehlt, um die Kreativität zu fördern. Man müsse aber auch auf andere hören können: «Der grösste Kreativitätskiller ist ein vorschnelles <Aber ...>. Wer immer gleich als erstes die Bremse zieht, kommt nicht weiter.» Wichtig sei grundsätzlich einmal das Bewusstsein, dass man seine eigenen Reaktionen trainieren könne. Und dass man nonkonform denke und seine Ideen auch mitteile: «Künstler und Werber bleiben deshalb oft unter sich, weil sie sonst von den anderen für verrückt gehalten werden.» Pohl warnt vor einer Anpassung an die Masse und vor dem Befolgen von nicht hinterfragten Standards: «Die Leute sollten nicht versuchen, ihre Neurosen loszuwerden, sonst bleiben wir mit einem Haufen langweiliger Menschen zurück!»



Wirklich nur 1% Geistesblitz?



Auch Ärzte, CEO's und Planer und überhaupt!



Der Horizont ist wichtig, er muss so weit wie möglich

Gemäss Diplom-Soziologin Pohl ist es sehr nützlich, sich mit möglichst unterschiedlichen Menschen verschiedener Altersgruppen zu treffen. «Auch Künstler und Werber sollten sich nicht ausschliesslich mit ihresgleichen umgeben.» Eine Studie des Soziologen Martin Ruef belegt diese These. Von 766 Absolventen der Stanford Business School schnitten jene mit einem breiten Freundeskreis in Bezug auf ihre Innovationskraft dreimal besser ab als die anderen. Diese erweiterten ihren Horizont und blieben geistig in Bewegung. Kreativ zu sein ist laut Pohl denn auch ein Prozess, der nie abgeschlossen ist. «Niemand kann sich als kreativ bezeichnen und sich darauf ausruhen. Kreativ zu sein beinhaltet auch, sich mit unangenehmen Dingen auseinanderzusetzen, sich selber zu hinterfragen, Kritik ernst zu nehmen und nicht in Denkmuster hineinzufallen.»

Absichtlich aus der Reihe tanzen

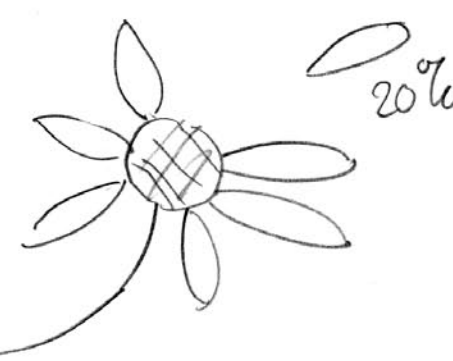
Um sich von den üblichen Denkstrukturen zu befreien, können Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Diese funktionieren nach Ansicht von Manuela Pohl aber nur, wenn genügend Zeit vorhanden ist und man sich wirklich darauf einlässt. «Kreativitätstechniken sind eine Systematik für etwas, was auch sonst passiert. So entfernt man sich zum Beispiel bei der Synektik absichtlich vom Thema, um dem Hirn zu erlauben, neue Verbindungen zu schaffen. Das kann dann etwa mit einer Dusche oder einem Spaziergang gleichgesetzt werden.»

Ein Hauptzweck von Kreativitätstechniken sei Spass und Auflockerung, sagt Pohl. «Kreativitätstechniken helfen, den Geist freier schweifen zu lassen und die Hemmungen zu verlieren. Und Spass treibt an, aus der Reihe zu tanzen!». Die Kreativitätstrainerin warnt aber davor, zu viele Techniken auf einmal erlernen zu wollen – das sei nur frustrierend. «Das Fördern der kreativen Kompetenz der Mitarbeitenden ist wichtiger als das Erlernen der Kreativitätstechniken.» Denn der «blosse» Einsatz von Kreativitätstechniken führe immer wieder zu ineffektiven Ergebnissen. Als Beispiel dafür führt sie bemühte und unnütze Brainstorming-Sessions an. «Dabei kann Eigenverantwortung und Freiheit in Unternehmen zu deutlich mehr Kreativität führen.» Entwickler bei Microsoft hätten deshalb 20 Prozent ihrer Zeit frei zur Verfügung. Pohl: «Das wirkt. Wir wollen schliesslich keine Mamis und Papis als Chefs, die uns immer sagen, was wir tun sollen!». Dieses «Management by Exception» mit flacher Hierarchie mache es dann auch erst möglich, im Team kreativ zu

„Synektik“

„Das Studium von kreativen Prozessen von unterschiedl. Gruppenmitgliedern zur Lösung von Problemen“

Alia!



sein: «Ein Team ist erst dann ein Team, wenn wirklich zusammengearbeitet wird, und nicht, wenn rasch für ein Brainstorming ein paar Leute zusammengetrommelt werden.» Wenn von Anfang an klar sei, dass die Entscheidungen sowieso Top-down gefällt würden, könne der Zusatznutzen der Vielzahl an mitdenkenden Köpfen gar nicht genutzt werden.

Gibt es kollektive Kreativität?

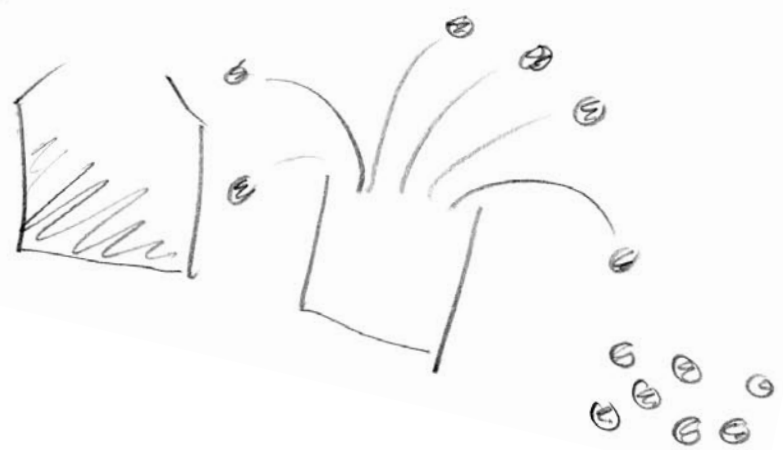
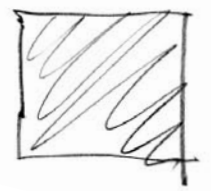
Seit ein paar Jahren gibt es Online-Plattformen, die genau auf diese Taktik setzen: Sie sammeln breitere Ideen, indem sie mehr Leute fragen. Diese Ideenportale setzen sich zum Ziel, komplexe Probleme durch kollektive Kreativität zu lösen. Unternehmen unterschiedlichster Art können dort ihre Fragen platzieren und mit einem Preis dotieren. So fragt etwa Migros auf der Schweizer Plattform «Atizo», welchen neuen Sirup sie lancieren soll, die Versicherung Helsana sucht «das Superprodukt» und Swisslos fordert die Leute auf, «das spektakulärste Los der Schweiz» für sie zu entwerfen.

Es gibt aber auch themenspezifische Wissenschafts-Plattformen, wo beispielsweise Chemiker Physikern mit ihrem Blickwinkel auf das Problem helfen. Der Kreativitätsforscher Jonah Lehrer prophezeit diesen Plattformen eine grosse Zukunft. Denn sie erlaubten es Leuten mit mehr Abstand, Lösungen zu finden, welche die anderen gar nicht mehr sehen würden: «Die Fähigkeit, mit der Unvoreingenommenheit des Anfängers an ein Problem heranzugehen, vorgefasste Meinungen fallen zu lassen und sich nicht vor einem Scheitern zu fürchten, ist der Schlüssel zu Kreativität».

Auch Suleiman Aryobsei vom Institut für Online-Innovation der HSG St. Gallen beschäftigt sich intensiv mit Ideenportalen im Internet. Er untersucht im Rahmen seines Doktorats, wie diese Plattformen zur Ideenfindung am besten gestaltet werden: wie sie aussehen sollen, was die User zu Kreativität anstachelt und was sie eher davon abhält. Er testet etwa, ob es mehr Sinn macht, die Vorschläge der vorhergegangenen Diskussion offenzulegen oder nicht – das Offenlegen könnte die eigene Kreativität stimulieren oder aber in festgefahrene Strukturen führen, welche dann Innovation erschweren. «Wenn ein Logo entwickelt werden soll und der erste Vorschlag ist ein blaues Quadrat, dann ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass auch der nächste auch etwas Blaues und Eckiges macht», sagt Aryobsei. «Bei Problemen,

Keine Angst haben = Freiheit

Die die immer das gleiche Problem lösen müssen finden nichts Neues mehr!



die gemeinsam auf eine einzige Lösung hinstreben, legt man den Weg besser offen, bei solchen, die möglichst die ganze Spannweite von Möglichkeiten aufzeigen soll, versteckt man sie lieber.» Ein Beispiel, das aufzeigt, dass Inspirationen selten aus dem Nichts auftaucht. So findet denn auch Aryobsei: «An der Kreativität fasziniert mich, dass sie steuerbar ist.»

Triebfeder der Wirtschaft

Heute setzt man viel daran, neue Wege in der Ideenfindung zu beschreiten und die eigene Kreativität durch Trainings zu fördern. Doch weshalb sind diese Fähigkeiten überhaupt so wichtig? «Kreativität ist der Kern jeder Innovation. Innovationen sind die Triebfeder der Wirtschaft. Also ist es wirtschaftlich, Kreativität zu fördern», sagt Ökonom Aryobsei. Manuela Pohl schreibt in ihrem Artikel «Zukunftsressource Kreativität» sogar, dass sich die Entwicklung von der Industriegesellschaft hin zur Wissensgesellschaft bis zur Ideengesellschaft fortsetzen werde. Sie betont, dass die Kreativität deshalb explizit gefördert werden sollte: «Bereits in der Schule sollte dem Andersdenken mehr Gewicht beigemessen werden. Es braucht Zeit zum Träumen. Schon Kinder sind ja heute minutiös verplant». Sie weist auch auf die Gefahren des Internets und der Unterhaltungsindustrie hin: «Ablenkung und Oberflächlichkeiten verhindern den Blick in die Tiefe, die es zum kreativen Problemlösen braucht. Beschleunigung schadet der Kreativität.»

Kreativität und Einfallsreichtum sind für die Unternehmen nicht nur ein wichtiger Marktfaktor, das geistige Kapital der Mitarbeitenden ist schlicht der wichtigste Rohstoff. Wie sagt doch der US-amerikanische Kreativitätsforscher Richard Flora: «Kreative Menschen sind für moderne Unternehmen von gleicher Bedeutung wie früher der Zugang zu Kohle und Eisen für die Stahlproduktion.» Umso mehr lohnt sich das Erforschen der kreativen Prozesse und das Fördern der Kreativität – als Ressource der Zukunft.

und nicht zu sehr spezialisieren!



und immer wieder: Horizont! keine Enge! Freiheit des Zeichens!