

Thomas Ramge (Hrsg.)

# jetzt neu

Wie wir eine kreative(re)  
Gesellschaft werden

## Impressum

### edition **bf2**

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten der *stiftung neue verantwortung* ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Der Reader gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder und entspricht nicht notwendigerweise der Meinung der *stiftung neue verantwortung*.

**Herausgeber:** Thomas Ramge

**Autorinnen und Autoren:** Tanja Gabriele Baudson, Michael Dobis, Tilman Eckloff, Beat Habegger, Annette Horváth, Mani Pournaghi Azar, Catrin Seel, Manuela Stötzel

**Gestaltung:** Plural | Design Severin Wucher

**Illustrationen:** Theresa Grieben

**Satz:** Cathleen Gettkandt

**Datengrafik:** Theresa Grieben, Severin Wucher

**Druck:** DCM Druckcenter Mitte / ePubli

© *stiftung neue verantwortung*, 2010

ISBN 978-3-9814024-0-7

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

stiftung neue verantwortung e. V.

Beisheim Center

Berliner Freiheit 2

10785 Berlin

Telefon +49 30 81 45 03 78 80

Fax +49 30 81 45 03 78 97

[www.stiftung-nv.de](http://www.stiftung-nv.de)

[info@stiftung-nv.de](mailto:info@stiftung-nv.de)

Thomas Ränge (Hrsg.)

# jetzt neu

Wie wir eine kreative(re)  
Gesellschaft werden

edition **bf2**

## Inhalt

8 Editorial

# 1| Die Mythen

**Mit welchen Stereotypen und Vorurteilen kämpfen Kreative?**

12 Brotlose Kunst

*Die kreative Welt in Zahlen*

18 Auch Spießer denken das Neue

*Wie verrückt muss ein ernstzunehmender Kreativer sein?*

24 Wie kreativ ist Deutschland?

*Ergebnisse einer Online-Umfrage der stiftung neue verantwortung*

# 2| Die Vorbilder

**Wo finden wir Kreativität in unserer Gesellschaft?**

32 Tüнкram mit Zugkraft

*Ein Drachensegel revolutioniert die Frachtschiffahrt*

38 »Jede Schöpfung ist ein Wagnis«

*Die wichtigsten Erfindungen, die die Menschheit voran gebracht haben*

40 Suchen Sie mir einen Kreativen!

*Wie finden Unternehmen eigentlich die wirklich kreativen Köpfe?*

46 Nie wieder Maradona

*Der Sportphilosoph Hans Ulrich Gumbrecht über kreative Standardsituationen im Fußball*

52 Detail im Fluss

*Eine zeichnerische Annäherung an die Kreativität der Natur*

## 3| Die Techniken

### Wie entsteht Kreativität?

- 64 4× Neu  
*Vier Tagesabläufe: von einem Linux-Programmierer, einem Trickfilmer, einem Werber und einem Kameramann*
- 76 Wie kreativ können Computer sein?  
*Ein Skype-Chat mit dem Mathematiker, Philosophen und IT-Vordenker Gunter Dueck*
- 82 Design für die anderen 90 Prozent  
*Gestalter können nicht nur schön. Sie können auch Leben erleichtern oder gar retten*
- 92 Kann man Kreativität lernen?  
*Stephan Jansen, Präsident der Zeppelin-Universität, kennt mehrere Antworten*
- 100 Der Erzherzog wird geprüft  
*Ein verblüffendes Kreativitätsspiel aus dem Wiener Kaffeehaus*

## 4| Die Treiber

### Warum werden Menschen kreativ?

- 106 Freud und Leid der Kreativität  
*Nicht nur die Psychoanalyse glaubt zu wissen, warum Menschen schöpferisch denken*
- 110 Soziale Kreativität  
*Die Zivilgesellschaft findet oft kreativere Ansätze für gesellschaftliche Probleme*
- 118 Die absetzbare Ehefrau  
*Zumindest das Finanzamt fördert die Kreativität*
- 5 *jetzt neu*

## 5| Der Rahmen

**Was brauchen wir, um kreativ zu sein?**

- 124 Das kreative System  
*Ein Interview mit dem Organisationspsychologen Peter Kruse aus der Vogelperspektive*
- 134 Demokratie oder Autokratie  
*Welche Luft atmet die kreative Gesellschaft?*
- 140 Kreative Kinderstube  
*Warum eine gelungene Eltern-Kind-Beziehung der Nährboden für Kreativität ist*
- 146 Welcher Kreativ-Typ bist du?  
Finde heraus, ob du die Kreativarmut bekämpfen kannst!
- 148 »Summ, summ, summ ...«  
*Warum musikalische Früherziehung mehr als musikalische Früherziehung ist*

## 6| Die Killer

**Wer oder was sorgt dafür, dass wir das Neue nicht denken und schaffen?**

- 154 Was läuft hier falsch?  
*Ein Lob auf den Fehler. Denn er hilft uns mehr als der Vergleich*
- 162 Kreativität braucht Mut  
*Der Personalberater Magnus Graf Lambsdorff sucht kreative Köpfe für die Management-Etage*
- 170 Die kreativen Hürden unserer Kultur  
*Ein schnelles Interview mit dem Werber Sebastian Turner*

# 7| To-Do-List der kreativen Gesellschaft

176 Wargaming

*Strategiespiele könnten Politiker auf neue Ideen bringen*

184 Creativity of Crowds

*Wie Kommunen die Weisheit der Vielen nutzen können*

190 »Ich hab' gleich Krea«

*So könnte Kreativität als Fach in die Schulen kommen*

200 Humptata für alle!

*Guter Musikunterricht muss nicht viel kosten – wenn sich  
Vereine in Schulen engagieren*

204 »Ich bin ein Spinner«

*Eine Mitmach-Kampagne zur Förderung von Kreativität  
in deutschen Unternehmen*

210 Anhang

211 Autorinnen und Autoren

# Editorial

Kreativität ist die Fähigkeit, Neues zu schaffen. Genauer: Neues zu schaffen, das Menschen nützt. Neues, das soziale Innovationen treibt, Unternehmen wettbewerbsfähiger macht, Wohlstand sichert, das Leben von Individuen und Gemeinschaften verbessert, Unglück reduziert und Glück vermehrt.

Dieses Buch ist das Ergebnis von einem Jahr Recherche, Diskussion, Widerspruch, Zusammenraufen, Strukturieren, Verwerfen, Neustrukturieren, Schreibearbeit und Gestaltung. Es ist das Arbeitsergebnis der interdisziplinären Forschungsgruppe »Die kreative Gesellschaft« der *stiftung neue verantwortung*.

Wie kann unsere Gesellschaft kreativer werden? Auf die Frage kann es nur viele Antworten geben. Auf der Suche nach ihnen haben wir mit vielen kreativen Menschen gesprochen – und auch mit denen, die den Begriff Kreativität für überschätzt halten.

Dabei hatten wir sechs Leitfragen im Hinterkopf, die sich in der Struktur des Buches spiegeln:

- Die Mythen  
*Mit welchen Stereotypen und Vorurteilen kämpfen Kreative?*
- Die Vorbilder  
*Wo finden wir Kreativität in unserer Gesellschaft?*
- Die Techniken  
*Wie entsteht Kreativität?*
- Die Treiber  
*Warum werden Menschen kreativ?*

- Der Rahmen  
*Was brauchen wir, um kreativ zu sein?*
- Die Killer  
*Wer oder was sorgt dafür, dass wir das Neue nicht denken und schaffen?*

Unser Eindruck nach insgesamt wohl Hunderten von Gesprächen ist: Wir leben in einer Gesellschaft mit großem kreativem Potenzial – ökonomisch, sozial und kulturell. Gleichzeitig haben es gute Ideen oft schwer, zu konkreten Lösungen zu werden. Es gibt viele Möglichkeiten, das kreative Potenzial in Deutschland zu fördern. Oft heißt »fördern« vor allem »nicht behindern«. Wenn diese Botschaft durchdringt, ist aus Sicht der im Wortsinn Kreativen in diesem Land bereits viel gewonnen.

Es gibt keine feste Währung dafür, wie kreativ eine Gesellschaft ist. Aber es gibt Faktoren, die eine kreative Gesellschaft zwingend braucht. Varianz gehört dazu, das Zulassen von Widerspruch sowie die Fähigkeit, aus Ideen Innovationen zu machen. Hier sind Menschen mit Umsetzungskompetenzen gefordert. Am Anfang eines kreativen Prozesses stehen jedoch immer kritische Analyse und Offenheit für neue Ideen. Dieses Buch soll unser Beitrag hierzu sein.

THOMAS RAMGE

Berlin, im Oktober 2010



# 1 | Die Mythen

Mit welchen  
Stereotypen  
und Vorurteilen  
kämpfen  
Kreative?

# Brotlose Kunst

---

*Die kreative Welt\* in Zahlen*

Von MANI POURNAGHI AZAR

---

\* Das Wirtschaftsfeld »Kultur und Kreativwirtschaft« umfasst folgende elf Kernbranchen oder Teilmärkte: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt sowie die Software-/Games-Industrie.

Anzahl Erwerbstätige in Deutschland  
2006

234.000

Energieversorgung

448.000

Chemische Industrie

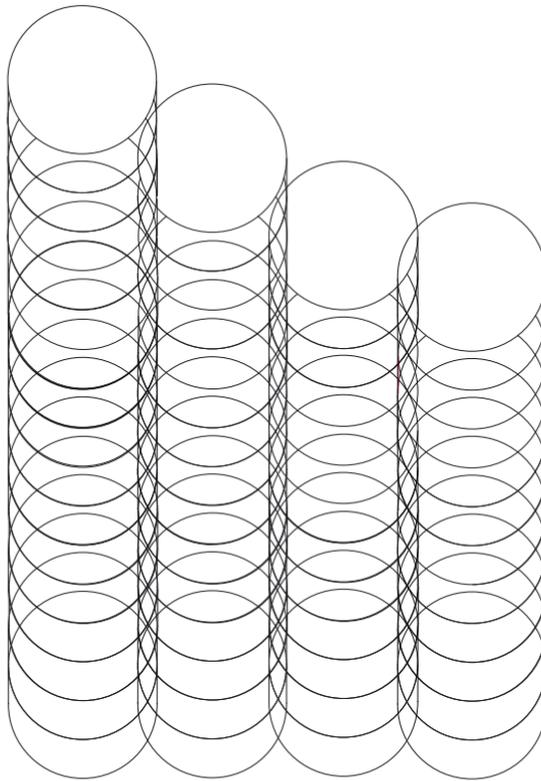
938.000

Kultur- und Kreativwirtschaft

728.000

Automobilindustrie

## Branchenspezifischer Beitrag zur Bruttowertschöpfung in Deutschland 2006 (in Milliarden Euro)



71

Automobil-  
industrie

61

Kultur- und  
Kreativ-  
wirtschaft

49

Chemische  
Industrie

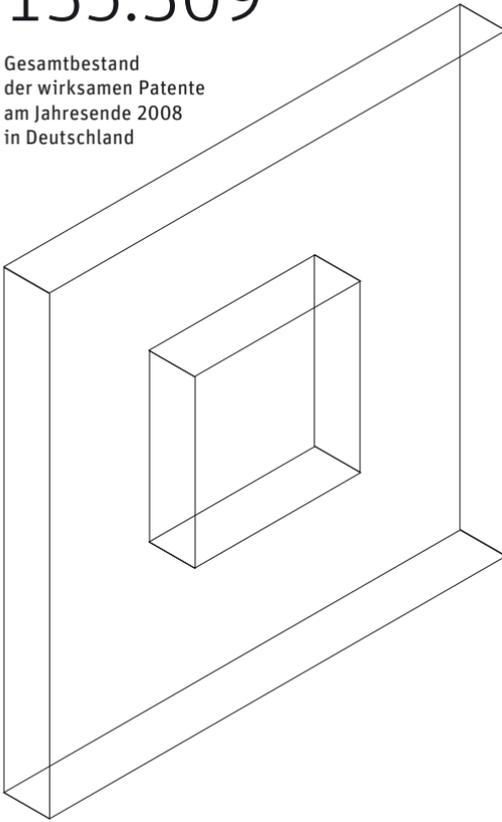
43

Energie-  
versorgung

## Patente

135.309

Gesamtbestand  
der wirksamen Patente  
am Jahresende 2008  
in Deutschland

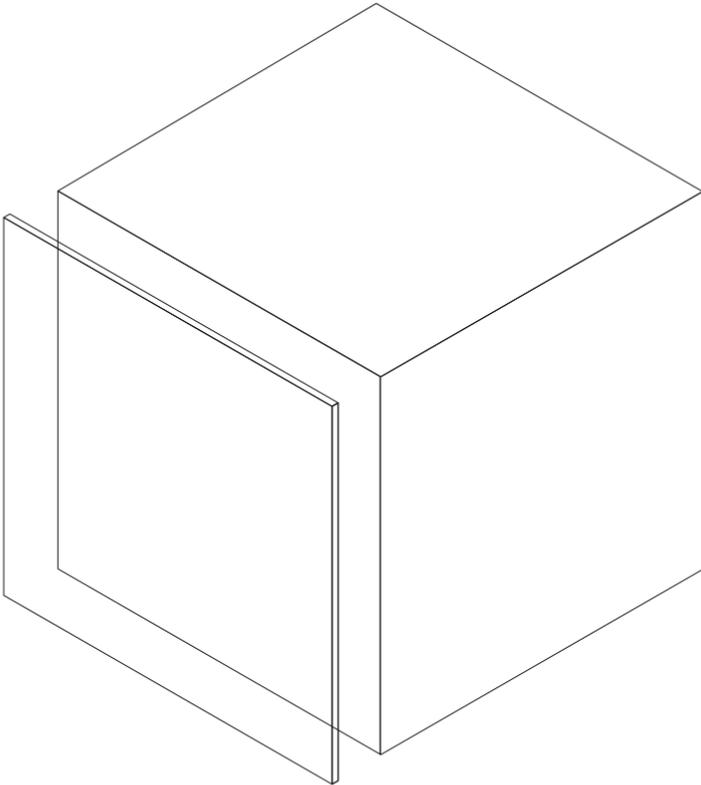


49.240

Patentanmeldungen  
in Deutschland  
im Jahr 2008  
aus dem Inland

## Studienanfänger

im Wintersemester 2007/08 in den Fächern



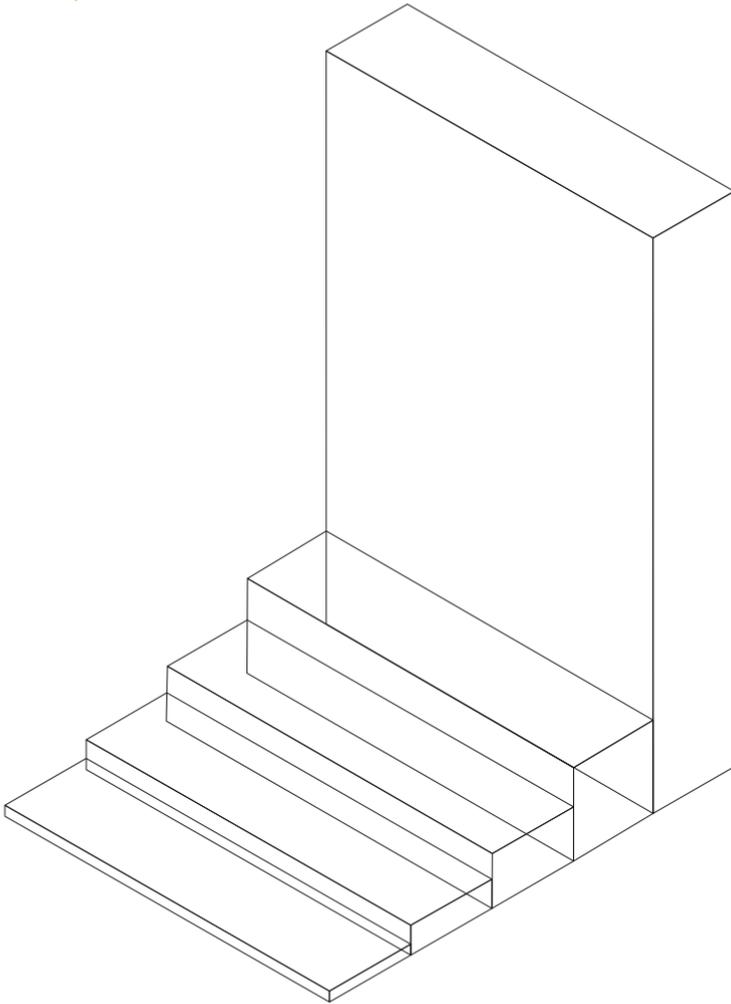
486

Bildhauerei/  
Plastik/  
Bildende Kunst/  
Grafik

25.544

BWL

Hochschulen in Deutschland  
2008/2009



6

Pädagogische  
Hochschulen

16

Theologische  
Hochschulen

29

Verwaltungs-  
hochschulen

51

Kunst-  
hochschulen

308

restliche  
Hochschulen

# Auch Spießler denken das Neue

---

*Wie verrückt muss man als ernstzunehmender Kreativer sein?*

VON TANJA GABRIELE BAUDSON

## **Kreative unter (und neben) sich**

»Sie sind Kreativer? Ach, einer dieser durchgeknallten, koksenden Werbefuzzis?« – das sind ja gleich drei Klischees auf einmal! Warum gerade die Werbung als die Kreativbranche schlechthin gilt, ist eines der großen Mysterien des Universums; noch viel hartnäckiger ist jedoch das Stereotyp, dass alle kreativen Menschen auch ein wenig verrückt sind oder zumindest Drogen in hinreichender Menge einwerfen, wenn es mit der Inspiration hapert. Allen voran natürlich die Künstler: Schriftsteller wie Ernest Hemingway (Alkohol), Klaus Mann (Heroin), Ernst Jünger (LSD) und Aldous Huxley (Meskalin); die Lyriker Charles Baudelaire (Opium) und Dylan Thomas (ebenfalls Alkohol, und das in unglaublichen Mengen), die Bipolaren (vulgo: Manisch-Depressiven) Robert Schumann und Virginia Woolf und der ohnehin völlig irre Klaus Kinski; die Liste ist lang.

Aber auch unter Wissenschaftlern finden sich die Auffälligen. Der Nobelpreisträger John Nash, durch den Film »A Beautiful Mind« berühmt geworden, litt an Schizophrenie; Sigmund Freud explorierte im Selbstversuch die Wirkung von Kokain, was damals



noch legal (und eine Zutat des geheimen Rezepts von Coca-Cola) war. Kokain war seinerzeit ebenso wie Heroin und andere Opiate frei in der Apotheke erhältlich und wurde sogar Kindern als Mittel gegen Zahnschmerzen verabreicht – eine Verbesserung der Laune der nölligen Kleinen war da wohl garantiert. Ein weiteres Beispiel: Albert Hofmann, in den 1930er Jahren Chemiker bei Sandoz, entdeckte auf der Suche nach einem Migränemittel das Lysergsäurediäthylamid (und probierte ebenfalls im mutigen Selbstversuch aus, wie es wirkt, oft auch mit ähnlich aufgeschlossenen Freunden); LSD zog dann sogar eine komplette Stilrichtung, die psychedelische Kunst, nach sich.

Und nicht nur das: Der Psychologiedozent Timothy Leary veranstaltete in Folge dieser weitreichenden Entdeckung bei den Studierenden sehr beliebte Untersuchungen zu den Auswirkungen des LSD-Konsums, bis ihm die Schweizer Firma die Bestell- und Harvard die Lehrerlaubnis entzog.

Dass eine Verbindung zwischen Verrücktheit, Drogenkonsum und Kreativität besteht, liegt in Anbetracht dieser berühmten Beispiele nahe; aber der größte Teil der *creative class* ist doch erschreckend normal. Die meisten Wissenschaftler nehmen, abgesehen vom gelegentlichen Glas Rotwein (und natürlich großen Mengen Kaffee), keine Drogen, und auch Kunstschaaffende im weitesten Sinne brauchen ihre geistigen Kräfte viel zu sehr, als dass sie sie durch schädliche Substanzen gefährden und sich dadurch ihrer Ausdruckskraft berauben würden. Natürlich sind die Exzentriker immer spannender als die braven Arbeiter am Schreibtisch oder im Labor. Wer auffällt, egal, ob positiv oder negativ, bleibt im Gedächtnis. Und nur wer auffällt, fällt auch den richtigen Leute auf – denen nämlich, die einen weiterbringen können. Das Klischee ein Stück weit zu bedienen, gehört vermutlich dazu. Seien wir ehrlich: Ein bisschen Exzentrik erwarten wir doch alle von einem Künstler.

### **Ein Gespenst geht um in Europa – das Gespenst der Normalität**

Das war nicht immer so. So richtig modern wurde der Schuss Verrücktheit erst mit der Romantik, als auf einmal sehr viele Leute – das aufstrebende unternehmerische Bürgertum nämlich – sehr viel Zeit hatten. Zeit unter anderem, um sich künstlerisch zu betätigen, was deutlich interessanter ist, als nichts zu tun. Und weil Begabung eben nicht nur auf angeborenes Talent zurückzuführen ist, sondern auch viel Übung erfordert, gab es auf einmal sehr viele Leute, die recht anständige kreative Produkte zustande brachten. Das kratzt natürlich am künstlerischen Ego; und wer ist man eigentlich, wenn auf einmal alle das machen, was sonst zentrales Kennzeichen der eigenen Identität war? Ein neues Distinktionsmerkmal musste her, das klar zwischen »Genie« und reinem »Talent« trennte. Was bot sich da besser an als die Wiederbelebung des antiken Klischees? Schon

Aristoteles war überzeugt davon gewesen, dass Genie ohne einen Hauch Verrücktheit nicht denkbar sei; und genau das kultivierten nun die Künstler der Romantik. »Himmelhoch jauchzend, zu Tode betrübt« – was sich wie eine poetische Beschreibung der bipolaren Störung liest, wurde nun Programm. Im Umkehrschluss hieß das: Wer nicht zumindest ein bisschen exzentrisch ist, kann auch kein Künstler sein. Rimbauds »épater les bourgeois«, das Aufschrecken der braven Bürger, fällt darunter. Nur nicht normal sein!

### Nur eine schmale Brücke

Aber das Rauschhafte, Verrückte und Überdrehte ist eben nur eine Seite der Kreativität. Natürlich liefert ein solches Dauerfeuer der Eindrücke reichlich Stoff für neue Werke – aber wer ständig unter Beschuss steht, kommt nicht zur Ruhe, um diese Eindrücke neu zu sortieren. Und gerade das macht ja den kreativen Akt aus: der qualitative Schritt vom Bekannten hin zum Neuartigen, das Schaffen von Sinn aus dem scheinbaren Chaos der Vielfalt, die *creatio ex nihilo*. Um darin erfolgreich sein zu können, braucht es also nicht nur Stimulation, sondern auch Disziplin und Ordnung. Thomas Mann beispielsweise, der konsequent jeden Vormittag von neun bis zwölf an seinem (von seiner Frau) akribisch aufgeräumten Schreibtisch arbeitete und nach dem Mittagessen für aktuelle Projekte recherchierte, brachte es in 60 Jahren auf über 100.000 Seiten (und einen Nobelpreis für Literatur). Entsprechend sind die ruhigeren Perioden zwar weniger spektakulär, für die Kreativität jedoch mindestens genauso wichtig wie die Phasen, in denen man neue Eindrücke sucht und absorbiert. Diejenigen, die sich allein auf den Kuss der Muse verlassen, um ein neues Werk in einer ekstatischen Nacht-und-Nebel-Aktion zu Papier bringen zu können, müssen oft lange auf die Dame warten. Kreative wie Franz Kafka oder auch der Komponist Hugo Wolf, für die diese Art des Schaffens das künstlerische Ideal verkörperte, litten wahnsinnig darunter, wie Briefe und andere Zeitzeugnisse zeigen. In seiner ursprünglichen Bedeutung beinhaltet der Begriff des Wahns übrigens keineswegs Halluzinationen oder sonstige psychiatrisch relevante Kriterien, sondern beschreibt schlichtweg die Sehnsucht

nach dem Unerreichbaren, das diffus bleibt und sich deshalb niemals wirklich fassen lässt. »Hier, wo mein Wähnen Frieden fand – Wahnfried – sei dies Haus von mir benannt«, ließ Richard Wagner über den Eingang seiner Villa gravieren; und in der Tat fanden seine größten Werke, der *Ring des Nibelungen* und der *Parzifal*, ihren Abschluss auch hier, wo er endlich zur Ruhe kommen konnte. In diesem Sinne ist also jeder Künstler »wahn-sinnig« – auf der rastlosen Suche nach dem Ungewissen. Denn das unvollkommene Hier und Jetzt kann doch unmöglich alles sein ...

### Can you spell painting without pain?

Gerade für diejenigen, die am meisten an der Welt leiden, kann Kreativität überlebenswichtig werden; denn sie bietet die Möglichkeit, der widersprüchlichen Realität Sinn zu verleihen, Erfahrungen auf einer höheren Ebene zu integrieren und somit Welten zu erschaffen, die ein Stück näher an das Ideal heranreichen als die unsere. Dieses Wissen wird in der Kunsttherapie praktisch genutzt; für viele Kreative, die an ihrer Empfindsamkeit bis hin zu psychischen Störungen leiden, funktioniert das jedoch ganz intuitiv. Ihr Schaffen trägt dazu bei, dass sie gesund bleiben – oder zumindest gesünder. Über eine einfache Flucht geht das deutlich hinaus. Problematisch ist jedoch – und auch das betrifft überwiegend die Sensiblen –, wenn man emotional so sehr im Leiden an der Welt verstrickt ist, dass die Distanz fehlt, um diese Erfahrungen zu verarbeiten. Und hier kommen die Drogen wieder ins Spiel, denn in diesem Fall kann Alkohol tatsächlich als »Selbstmedikation« dienen: Er stumpft das Erleben zumindest so weit ab, dass der Kreative überhaupt zum Arbeiten kommt. Ähnliches gilt für Aufputzmittel wie die »Kreativdroge« Kokain oder auch Ritalin, das eigentlich gegen Aufmerksamkeitsstörungen verordnet wird – so lässt sich's auch mal ackern bis zum Umfallen. Das ist natürlich eine Gratwanderung; und dass diese auch im Absturz enden kann, zeigen die Biographien vieler anfangs hochgelobter, letztlich aber doch gescheiterter Existenzen, die mit ihrem Erfolg und dem damit einhergehenden Druck nicht fertig wurden.

Rauschmittel ist also nicht gleich Rauschmittel, denn mit dem Konsum lassen sich ganz unterschiedliche Ziele verfolgen: zum einen die Dämpfung, um überhaupt arbeiten zu können, die für die Umsetzungsphase des kreativen Prozesses zentral ist. Aber auch in den frühen Phasen, in denen Erfahrungen gesammelt werden, in denen man das Wissen sacken lässt und scheinbar nichts macht, bis sich im Gehirn eine neue Ordnung aufbaut, können Drogen dazu beitragen, neue Erfahrungshorizonte zu erschließen und das Erlebte in einem Zustand der entspannten Halbtrance neu zu verbinden. Die Ausarbeitung fordert dann wieder konzentriertes Arbeiten und eine gewisse Distanz zu dem bisher Geschaffenen; hier ist es sinnvoller, neue Erfahrungen abzuschirmen.

Aber: Rauschmittel sind nur eine (und auch nicht unbedingt die optimale) Möglichkeit, in den frühen Phasen des kreativen Prozesses neue Erfahrungen zu sammeln und sich in der Ausarbeitungsphase emotional herunterzufahren. Das sehen wohl auch die meisten Kreativen so, die in dieser Hinsicht doch meist erstaunlich unspektakulär sind – und viel näher an der Welt der Normalen, als diese meinen. Dass sich die Hypothese vom verrückten Genie so hartnäckig hält, sagt womöglich weniger über das künstlerische Temperament als vielmehr etwas über die menschliche Natur im Allgemeinen aus – über unsere Faszination für das Ungewöhnliche und Befremdliche, wodurch wir uns vielleicht ein Stück weit die Illusion bewahren wollen, etwas so Herausragendes wie Kreativität erklären zu können. /

# Wie kreativ ist Deutschland?

---

*Eine Online-Befragung mit 271 Teilnehmern lässt ein paar Rückschlüsse zu*

VON ANNETTE HORVÁTH, TANJA GABRIELE BAUDSON  
und CATRIN SEEL

**D**eutschland, Kreativland? Im Ausland werden wir oft auf unsere Erfindungen, auf technologische Errungenschaften oder kulturelle Höchstleistungen angesprochen. Von Goethe und Schiller, Beethoven, Martin Luther, Albert Einstein bis hin zur deutschen Automobilindustrie: Wir hatten schon einige kreative und innovative Landsleute, auf deren Leistungen wir stolz sein können. Doch wo steht Deutschland heute? Ist Deutschland noch immer kreativ und für zukünftige Herausforderungen gerüstet?

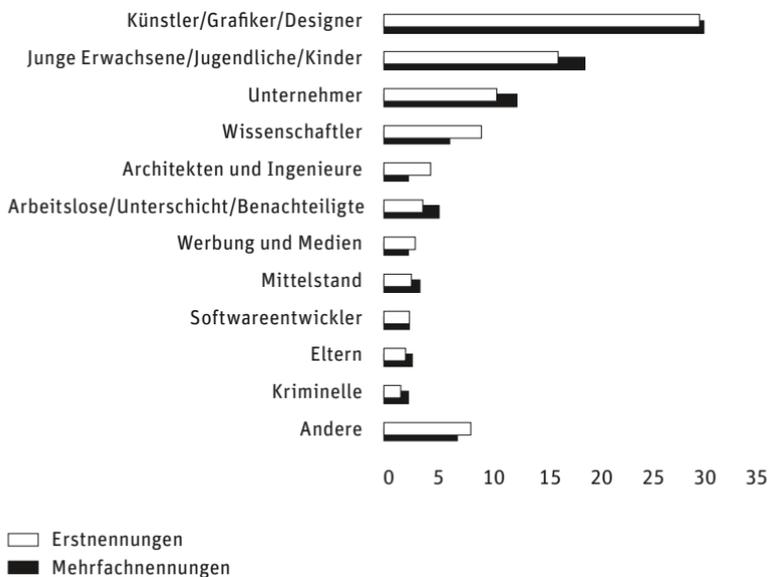
Ein klares »Jein« schlägt uns aus der Gesellschaft zurück. 46 % der Antwortenden halten Deutschland für kreativ, 54 % nicht. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede im Antwortverhalten der 44 % Frauen gegenüber den 56 % befragten Männern festgestellt werden.\*

---

\* *Statistische Signifikanz:* Statistiker mögen Sicherheit. Deshalb legen sie fest, wie hoch die Irrtumswahrscheinlichkeit sein darf. Üblicherweise wird diese auf 5 % festgelegt. Das heißt, dass ein statistisch signifikantes Ergebnis mit 95 %-iger Sicherheit einen tatsächlichen Unterschied widerspiegelt und nicht auf einen Zufall zurückzuführen ist.

Wenn Deutschland also nicht in seiner Gesamtheit kreativ ist, sind es vielleicht eher Teile, also bestimmte soziale Gruppen, welche unsere Kreativität ausmachen?

**Soziale Gruppen, die als besonders kreativ eingeschätzt werden**  
(in %)



Betrachten wir die Nennungen kreativer Gruppen unserer Gesellschaft, wird die Liste klar von Künstlern (einschließlich Grafikern und Designern) angeführt. Fast ein Drittel der Befragten sieht diese Gruppe als kreativ an.

Jugend genießt einen Vertrauensvorsprung, was Kreativität angeht: Gut 17 % der Befragten nennen Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene. Interessant ist dies, weil diese Gruppe im Gegensatz zu den anderen genannten nicht durch eine bestimmte kreative Domäne charakterisiert ist, sondern lediglich durch ihr Lebensalter. Unabhängig von konkreten schöpferischen Leistungen werden sie als kreativ angesehen. Die jungen Menschen werden wiederum gefolgt von Unternehmern und Wissenschaftlern, die mit jeweils rund 10 % fast gleich-

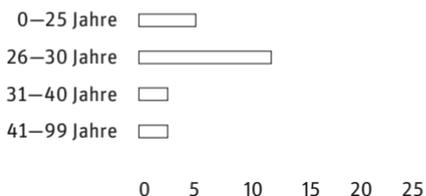
## Soziale Gruppen, die als besonders kreativ eingeschätzt werden

So schätzen verschiedene Altersgruppen (in %)

### Jugend/junge Erwachsene



### Arbeitslose/sozial Benachteiligte



## Soziale Gruppen, die als besonders kreativ eingeschätzt werden

So schätzen Frauen und Männer (in %)

### Softwareentwickler



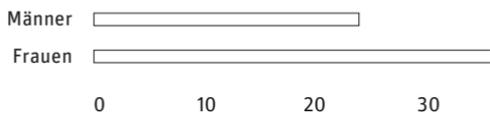
### Architekten/Ingenieure



### Jugend/junge Erwachsene



### Künstler



ziehen. Interessant ist außerdem die Nennung von Gruppen, denen sich ganz besondere Herausforderungen stellen und die man vielleicht gar nicht auf Anhieb als die typischen Kreativen identifizieren würde: Arbeitslose und anderweitig Benachteiligte sowie – überraschenderweise – Kriminelle. Die »Klischee-Kreativen«, nämlich Werbefachleute und Medienleute, rangieren weit abgeschlagen bei rund 3 %.

Schauen wir uns die vier am häufigsten genannten Gruppen einmal genauer an. Unternehmer tragen Verantwortung für ihr Geschäft, für ihre Mitarbeiter. Sie arbeiten überdurchschnittlich viel und müssen ständig die Zukunft im Blick haben. Wer heute nicht über Produkte und Dienstleistungen von morgen nachdenkt, hat den Markt schnell verschlafen. Unternehmer müssen sich also mit dem Kommenden beschäftigen, neue Lösungen für ihre Kunden finden und Entscheidungen treffen. Niemand gibt ihnen Sicherheit. Am Ende sind sie für sich und ihr Unternehmen verantwortlich. Oft investieren sie ihr Privatvermögen – teilweise oder sogar komplett.

Für junge Menschen ist das noch etwas einfacher. Ihnen stehen alle Möglichkeiten offen. Kinder und Jugendliche genießen die Sicherheit ihres Elternhauses und sind somit frei, neue Wege zu erkunden. Für junge Erwachsene ist der Abschluss der Ausbildung in Sicht oder schon geschafft, was neue Freiheiten schafft. Die jungen Menschen sind lebenslustig, voller Ideen für die Zukunft. Und sie probieren (fast) alles aus. Wo gut situierte Erwachsene abwägen, ob sie sich etwas erlauben können oder nicht, ob sie etwas wagen sollen oder nicht, tut es die Jugend einfach. Den Blick voraus, mit Mut für die Zukunft.

Und Wissenschaftler? Auch wenn der Druck, verwertbare Ergebnisse hervorzubringen, steigt, bietet ein universitäres Umfeld immer noch große Freiheiten. Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz kennen die in der Wissenschaft Tätigen meist nicht. Sie können Konferenzen und andere Veranstaltungen besuchen, sich dort mit anderen Forschern austauschen und neue Ideen bekommen. Und sie sind immer auf der Suche nach neuen Lösungen. Welche neuen Wege gibt es, ein bekanntes Problem zu betrachten? Wo ist die Forschungslücke? Welche Fragen sind ungeklärt? Sie suchen und fragen, bei großer Freiheit in der Arbeitsweise.

Insgesamt über 50 % der Nennungen entfallen auf diese vier Kategorien Künstler, Unternehmer, junge Erwachsene und Wissenschaftler. Und alle vier genannten Gruppen haben etwas gemeinsam: Sie denken an morgen, sie sind offen und neugierig und lassen sich nicht durch äußere Faktoren beschränken – wichtige Eigenschaften, um zukünftige Herausforderungen zu lösen, für die wir noch keine Antwort haben.

Die zweite Frage, die wir uns stellten: Ist es denn für unsere Gesellschaft überhaupt wichtig, kreativ zu sein? Hier lautet die Antwort: Absolut! Insgesamt 94,9 % der Befragten glauben, dass Kreativität wichtig ist für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Ein eindeutiges Ergebnis. Die Kreativen schätzen die Bedeutung der Kreativität für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft dabei noch einmal signifikant höher ein als die nicht Kreativen.

Über die Wichtigkeit der Kreativität besteht also Einigkeit. Warum nutzen Menschen ihr kreatives Potenzial dann aber nicht? Oder gibt es Tendenzen, dass sich da seit den letzten Jahren etwas tut? Immerhin 61 % der Befragten sehen einen positiven Trend und glauben, dass unsere Gesellschaft kreativer geworden ist – zumindest ein bisschen.

Wenn es in der Gesellschaft insgesamt hakt, wie sieht es denn mit den einzelnen Befragten aus? 63 % der Befragten sehen sich kreativer als andere der gleichen Berufsgruppe; 70 % der Befragten finden sich kreativer als andere Gleichaltrige, 69 % der Befragten halten sich für kreativer als andere Menschen allgemein. Bei uns zu Hause ist also alles o. k., und den anderen mangelt es an Kreativität? Abgesehen davon, dass Menschen sich hinsichtlich so positiver Eigenschaften wie Kreativität gerne überschätzen, kann es natürlich sein, dass kreative Menschen eher an einer Befragung zu Kreativität teilnehmen als unkreative. Schauen wir uns also an, was unsere Befragten an kreativen Leistungen innerhalb der letzten sechs Monate zu bieten haben. Leider berichten nur 45 % der Befragten von kreativen Leistungen. In den Antworten finden wir jedoch die ganze Bandbreite an Kreativität. Es fällt auf, dass praktische Kreativleistungen besonders häufig genannt werden: der Entwurf eines Plaka-

tes, Schreiben von Songs und Romanen, die Gestaltung des eigenen Badezimmers sowie das Design einer privaten Webpräsenz. Daneben dominieren organisatorisch kreative Leistungen wie beispielsweise die Gründung einer Organisation oder eines Unternehmens, technische Verbesserungen im beruflichen Umfeld und das Verfassen einer wissenschaftlichen Publikation mit Neuheitsgrad. Sowohl das Berufs- als auch das Privatleben bieten also Möglichkeiten, Kreativität auszuleben.

Junge Menschen werden also als besonders kreativ angesehen. Wie aber sieht es bei den Älteren aus? Geht mit der demographischen Entwicklung unsere Kreativität den Bach hinunter? Ganz im Gegenteil: Je älter und je kreativer eine Person ist, desto wichtiger schätzt sie Kreativität für unsere Gesellschaft ein! Ein Ergebnis, das hoffen lässt. Kreativität wird um so wichtiger für unsere Gesellschaft erachtet,

- je älter die Teilnehmer sind;
- je kreativer sich die Teilnehmer im Verhältnis zu Gleichaltrigen einschätzen;
- je kreativer sich die Teilnehmer relativ zur Gesamtbevölkerung einschätzen;
- je eher sie finden, dass unsere Gesellschaft kreativer geworden ist.

Auch diese Zusammenhänge sind allesamt statistisch signifikant; hier liegt die Irrtumswahrscheinlichkeit sogar unter 1 %.

Diese Zusammenhänge lassen mehrere Deutungen zu. Es kann sein, dass eine Gesellschaft dann kreativer wird, wenn Kreativität als wichtig erachtet wird; umgekehrt ist es aber auch möglich, dass Kreativität stärker ins Auge fällt und als bedeutsamer wahrgenommen wird, wenn mehr Menschen kreativ sind. Möglich ist aber auch, dass sich die beiden Faktoren gegenseitig verstärken.

Mit allen Interpretationen können wir gut leben. Wichtig ist und bleibt, dass ältere Menschen auch hinsichtlich der Kreativität das Rückgrat unserer Gesellschaft sind. Wir benötigen nicht nur Künstler und junge Erwachsene. In allen Lebensbereichen, in jeder Lebensstufe können wir selbst dazu beitragen, dass Deutschland ein bisschen kreativer wird.

Noch einige Informationen zur Stichprobe:

- 185 Teilnehmer gaben Informationen zu ihrem Geschlecht an (44,3 % Frauen, 55,7 % Männer; 86 Teilnehmer machten keine Angaben).
- 88,9 % der Befragten stammt aus Deutschland, der Rest aus Bulgarien, Russland, USA, Frankreich, den Niederlanden und Australien (letzterer Teilnehmer ist in Deutschland aufgewachsen).
- Das Durchschnittsalter der Befragten liegt bei etwa 34 ½ Jahren; die Altersspanne reicht von 13 bis 69 Jahren. /

# 2 | Die Vorbilder

Wo finden  
wir Kreativität  
in unserer  
Gesellschaft?

# Tünkram mit Zugkraft

---

*Der Erfinder STEPHAN WRAGE revolutioniert gerade die Frachtschifffahrt. Er holt regenerative Energie ins Boot – mit einem Drachensegel als Hybridantrieb für Ozeanriesen*

VON THOMAS RAMGE

Die große Idee kam am Strand. Stephan Wrage war 14 Jahre alt und ließ wie so oft seinen Lenkdrachen steigen. Er spürte die große Kraft des kleinen Fluggeräts und sagte sich: »Irgendwie müsste diese Kraft da oben am anderen Ende der Leine doch auch Segelboote ziehen können. Und zwar besser als die herkömmlichen Segel am Mast.« Das war irgendwann Mitte der 1980er Jahre. Also vor einem Vierteljahrhundert.

Wrage lässt immer noch Lenkdrachen steigen. Nur heute haben sie eine Größe von 160 Quadratmetern, entwickeln die Zugkraft eines Triebwerks des Airbus 318 und entlasten damit die Dieselmotoren von großen Frachtschiffen und Fischtrawlern. Die Schiffe sparen damit bis zu 50 % fossilen Brennstoffs. Aus der simplen Idee eines Schülers ist ein Hochtechnologie-Unternehmen mit 70 Mitarbeitern geworden. Die Geschichte des SkySails – des Drachensegels für die Lastkähne der Weltmeere – ist eine Erfolgsgeschichte. Sie liest sich gut, und es ist heute absehbar, dass sie ein Happy End haben wird.





Doch die Geschichte hat eine zweite Ebene: Das Neue hat es verdammt schwer, in die Welt zu kommen. Wrage sitzt im achten Stock eines modernen Bürogebäudes und blickt auf das Hafenbecken von Hamburg-Harburg. Er ist 37 Jahre alt. Man sieht ihm an, wie viel Kraft die letzten acht Jahre gekostet haben. Im Jahr 2002, als frisch diplomierter Wirtschaftsingenieur, trat er mit einer technischen Zeichnung und einem ziemlich durchdachten Businessplan an, die Berufsschifffahrt mit der Idee seiner Jugend zu revolutionieren.

Das Timing für die Gründung eines visionären High-Tech-Unternehmens war denkbar schlecht. Die New Economy war gerade zusammengekracht und Risiko-Kapital so gut wie nicht zu bekommen. Der Cargo-Lifter – der medial gehypte Transportzeppelin aus Brandenburg – legte gerade seine ebenfalls medial gehypte Bruchlandung hin. Das Roh-Öl und damit der Schiffsdiesel waren schön billig, und vom Klimawandel redeten damals nur wenige. Wrage lief sich auf der Suche nach Investoren für seine SkySails GmbH in der konservativen Reedereibranche die Füße wund. Meist wurde er höflich empfangen und höflich verabschiedet. »Tünkram« sagten viele der älteren Herren in den blauen Blazern. Das ist hamburgisch für Blödsinn. Gelegentlich wurde Stephan Wrage auch eher unhanseatisch als Ökospinner verspottet.

»Je größer eine Idee ist, desto stärker sind die Widerstände«, sagt der Erfinder heute. Dass die Idee vom Drachensegel als umweltfreundlicher Hybridantrieb für Frachtschiffe groß war, hat von Anfang an niemand ernsthaft bestreiten können. Die physikalischen Vorteile liegen zu klar auf der Hand. Ein paar hundert Meter über der Meeresoberfläche wehen die Winde deutlich steter als auf Masthöhe. Eine kleine Seilwinde an der Spitze des Schiffes nimmt an Bord keinen Platz weg. Zudem löst ein Drachensegel das Problem der so genannten Krängung herkömmlicher Segelschiffe mit Masten. Krängung bedeutet: Weht der Wind von der Seite, gerät ein klassisches Segelboot in die Schräglage. Wäre es hoch mit Containern beladen, würde es kentern. Technikhistorisch betrachtet verschwand deshalb das Segel aus der Frachtschifffahrt in dem Moment, als Dampf- und Dieselantriebe zuverlässig wurden.

Wrage konnte von Anfang an mit soliden Berechnungen nachweisen, dass ein SkySail auch dann für ordentlich Vortrieb sorgt, wenn der Wind von der Seite kommt. Dass sich die Kosten für ein Zusatzsegel für die Reeder binnen weniger Jahre durch den eingesparten Treibstoff amortisieren würden. Und dennoch: Tünkram! Ökospinner! Wrage musste lernen: Der Gegenwind kann gleichzeitig aus verschiedenen Richtungen kommen.

Der Wirtschaftsingenieur bemüht sich um Systematisierung. Da waren zum einen die Zweifler, die das für technisch nicht machbar gehalten haben. »Das war ihr gutes Recht«, findet Wrage. Unter den Zweiflern gab es wiederum viele, die das kleine Start-Up mit skeptischer Neugier aus der Ferne verfolgten. Er nennt sie »die Dulder«. Und dann gab es einige, die aktiv gegen das SkySail kämpften. Die sich öffentlich positionierten, Stimmung machten und tausend Gründe fanden, warum jeder, der in das SkySail investieren würde, sein Geld besser gleich in der Mitte des Atlantiks über Bord werfen solle. Wrage hat lange überlegt, woher dieser Widerstand kam. Nach vielen Gesprächen ist er heute der Überzeugung: »Das Neue bedroht Gewohnheiten. Wenn du mit einer neuen Idee antrittst, stellst du das Alte automatisch in Frage. Damit kommen einige Leute nicht klar, denn sie merken: Wenn der Erfolg haben sollte, muss ich aus meiner Komfortzone raus. Dann komme ich in Zugzwang.«

Säße ein kluger Analyst oben auf dem SkySail und schaute sich die Haltung der Branche auf Wrages Innovation an, vermutlich käme er zu dem Ergebnis: Hier kam es zu einer reflexhaften Abwehrreaktion. Allerdings nur bei der Mehrheit der Branche. Denn da waren ja auch noch die anderen.

Da gab es einen grundseriösen Schiffsfinanzierer, der Wrage dann doch mit großem Engagement half, Risikokapital einzusammeln. Es gab einen Reeder, der dem jungen Erfinder anbot, seine nur auf Modellen erprobte Idee auf seinen Schiffen zu installieren. Es gab Medien rund um Globus, die enthusiastisch über die Idee berichteten – von *Die Zeit* über *The Economist*, *Le Monde* und CNN. Und es gab kühle externe Rechner, die den Zweiflern mit sauber kalkulierten Excel-Tabellen Zweifel an ihren Zweifeln beibrachten. Sie

wiesen nach: Es kann sich wirtschaftlich tatsächlich lohnen, wenn die Technologie solide wird. Die anderen waren in der Minderzahl. Aber sie waren nicht aufzuhalten.

Im Rückblick betrachtet zeigt das »Drachensegel für Frachtschiffe« nahezu unter Laborbedingungen, wie sich das Neue durchbeißen kann. Wrage, immer noch im achten Stock des Bürogebäudes, redet lange über die Kurzatmigkeit der Kapitalmärkte. Über Zinsorientierung. Über die Zweifler, »die immer mit dem TÜV als Damoklesschwert kommen«. Sein Fazit acht Jahren Kampf für das Neue lautet: »Der Wandel kommt nicht so schnell, wie er technisch möglich wäre. Aber er kommt, weil es doch genug Menschen gibt, die Zeit und Geld für wirklich große Ideen übrig haben. Zumindest war das in unserem Fall so.«

Wann die SkySails GmbH wirtschaftlich profitabel arbeiten wird, ist nach wie vor unklar. Doch die Investoren dürfen guter Hoffnung sein. Auf fünf großen Schiffen beweist die Technologie Tag für Tag, dass sie erstens funktioniert und sich zweitens für die Reeder rechnet. Gerade wird das SkySail auf zwei Frachtschiff-Neubauten installiert. Die nächsten Verträge sind unterschriftsreif. Lange Jahre wirkte Wrage kämpferisch optimistisch. Heute wirkt er selbstsicher.

Zum Abschluss erzählt Wrage noch eine kleine Anekdote aus der Geschichte der Transport-Schifffahrt: Irgendwann nach dem Zweiten Weltkrieg stellten die Erfinder des genormten Fracht-Containers ihr Konzept bei den beiden größten Reedereien der Zeit vor. Das waren damals Hapag und Lloyd. Sie wurden vom Hof gejagt. Viel zu teuer sei die Umstellung auf diese Blechbüchsen. Dazu seien die Kunden der Reeder unter keinen Umständen bereit. Überhaupt: Wer solle denn bitte den Umbau der Terminals finanzieren? Und LKW und Eisenbahnwaggons müssten dann ja auch für Container konfiguriert werden. Wenige Jahre später hatten sich die Container durchgesetzt. Die unbeweglichen Branchen-Riesen Hapag und Lloyd standen vor der Pleite und taten sich in letzter Minute zur Container-Linie Hapag-Lloyd zusammen. Ingenieur Stephan Wrage lächelt vielsagend. Er muss weiter zum nächsten Termin. Der Wandel braucht seine technische Kompetenz. /

# »Jede Schöpfung ist ein Wagnis«<sup>\*</sup>

*Die wichtigsten Erfindungen,  
die die Menschheit voran gebracht haben*



**Faustkeil**

*2,5 Mio. Jahre v. d. Z.*



**Nutzung des Feuers**

*600.000 Jahre v. d. Z.*



**Pflug**

*3.500 Jahre v. d. Z.*



**Rad**

*3.200 Jahre v. d. Z.*

<sup>\*</sup> GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG (1742–1799), Physiker, Mathematiker, Schriftsteller

## Schrift

4.000 Jahre v. d. Z.



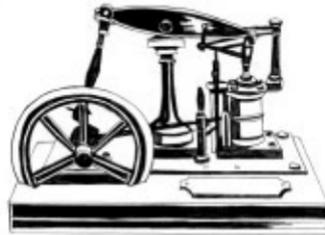
## Münze

600 Jahre v. d. Z.



## Buchdruck

vor 500 Jahren



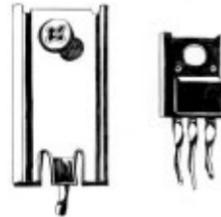
## Dampfmaschine

vor 300 Jahren



## Elektrizität

vor 150 Jahren



## Elektronik

vor 50 Jahren

01011  
1100  
01110

## Internet

vor 40 Jahren

Zusammengestellt von MICHAEL DOBIS

# Suchen Sie mir einen Kreativen!

---

*Der Begriff »kreativ« taucht immer öfter in Stellenbeschreibungen auf. Kreativität ist zum festen Anforderungsmerkmal für Führungskräfte geworden. Headhunter und Personaler tun sich nicht leicht. Denn die wirklich Kreativen sind schwer zu finden.*

Von BEAT HABEGGER

**K**reativität. Dadurch zeichnet sich der Top-Manager von morgen aus. Keine andere Leadership-Qualität – weder Integrität noch ein globaler Fokus oder der persönliche Einfluss – wird in der Zukunft derart bedeutend sein. So zumindest lautet das Resultat einer umfassenden Umfragestudie unter mehr als 1.500 Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor in 60 Nationen, die die Firma IBM Global Enterprise Services im Frühjahr 2010 veröffentlichte. 60 % der Befragten sehen Kreativität als die wichtigste Eigenschaft künftiger Verantwortungsträger. Dieser Studie zufolge halten kreative Führungskräfte Innovation für besonders wichtig und sind allenfalls auch bereit, mit dem Status quo der Branche oder einer Unternehmung und ihres Geschäftsmodells zu brechen.

Während der IBM-Manager Steve Tomasco die Resultate als überraschend wertete, dürften viele seiner Kunden zum gegenteiligen Schluss gelangen. Denn Kreativität ist heute für viele Unternehmen nicht mehr eine angenehme Nebensache. Im Gegenteil: Vom »nice to have« hat sich die Kreativität zu einem »need to have« gewandelt. Und dies in mindestens zweierlei Hinsicht. Mit Kreativität verbinden vermutlich viele spontan die Innovationsstärke eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter: Forschung und Entwicklung, revolutionäre Technologien, neue Produkte und Prozesse. Ohne Mitarbeiter, die – frei nach Francis Picabia – ihren runden Kopf nutzen, um beim Denken auch mal die Richtung zu wechseln, geht das alles nicht. Zweitens geht es um unternehmerisches Denken. »Sind Sie Manager oder Unternehmer?«, das ist die Frage, die heute bei der Rekrutierung von CEOs oder Aufsichtsräten gestellt werde. Das sagt Sabine Steinhorst von Johansson Associates, einer auf die Suche solcher Spitzenkräfte der Wirtschaft spezialisierten Executive-Search-Firma. Wer unternehmerisch denkt, sucht auch mal außerhalb des Bekannten und Etablierten nach Wegen und Möglichkeiten, um etwas Neues zu wagen. Im Top-Segment der Führungskräfte ist es genau diese Qualität, die gesucht wird, wenn Kreativität verlangt ist.

Wie findet man aber heraus, ob jemand tatsächlich kreativ ist? Bei der Kreativität sind wie bei allen Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten stets zwei Ebenen zu unterscheiden. Erstens: Macht man etwas gerne? In unserem Fall somit: Hat jemand Freude daran, kreativ zu sein und neue Ideen und Gedanken in die Welt zu bringen? Und zweitens: Macht man etwas gut? Gelingt es einem tatsächlich, die Dinge aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und Kreatives zu entwickeln? Oft besteht ein Zusammenhang zwischen den beiden Ebenen. Was man gerne macht, kann man in der Regel auch besser; und was man gut kann, macht meistens mehr Spaß. Sich in den eigenen Fähigkeiten zu täuschen – in positiver wie negativer Hinsicht –, passiert jedoch allen. Deshalb ist bei der Rekrutierung von Führungskräften beides zu testen.

Die erste Ebene ist diejenige der Persönlichkeitseigenschaften – das, was man gerne macht. Für Mark Batey, Kreativitätsforscher und

Senior Lecturer an der Manchester University, gibt es klare Hinweise auf bestimmte Persönlichkeitseigenschaften bei kreativen Personen. Diese machen die Kreativen gemäß der Personalberaterin Jean V. Dickson jedoch nicht zu ganz einfachen oder besonders beliebten Mitarbeitern. Denn Kreative sehen mehr Komplexität in Fragestellungen und Problemen und brauchen mehr Zeit, um Lösungen zu entwickeln. Und nicht jeder Chef freut sich bekanntlich über Mitarbeiter, die der Devise »pragmatisch, praktisch, gut« wenig abgewinnen können. Kreative mögen zudem Veränderung. Wenn Chaos herrscht, wollen die meisten Leute den bekannten Zustand wiederherstellen, Kreative hingegen neue Strukturen schaffen. Schließlich sind Kreative oft recht selbstkritisch: Während die meisten Leute abwehrend auf Kritik reagieren, sind Kreative neugierig zu erfahren, was anderen an ihrem Verhalten oder ihren Aussagen missfällt.

Systematisch geht die Firma SHL, ein weltweit führender Anbieter von objektiven Assessmentverfahren, der Frage nach den bevorzugten Verhaltensweisen einer Person nach. Mit dem *Occupational Personality Questionnaire* (OPQ) ermittelt sie ein Persönlichkeitsprofil anhand von 32 verschiedenen Dimensionen. Dabei handelt es sich um Eigenschaften, die das zwischenmenschliche Verhalten (»überzeugend«, »führend«, »direkt« etc.), den Denkstil (etwa »datenorientiert«, »kritisch bewertend«, »verhaltensorientiert«) sowie Gefühle und Motivationen (beispielsweise »entspannt«, »besorgt«, »robust«, »optimistisch«) beschreiben. Wer den Test absolviert, wählt aus 104 Blöcken von jeweils drei Aussagen stets diejenige aus, die ihm am meisten entspricht. Daraus resultiert dann für alle 32 Dimensionen ein Ausprägungswert auf einer Skala von eins bis zehn, die zusammen ein treffendes Bild ergeben, wie eine Person sich bevorzugt verhält.

Besonders zwei Dimensionen des OPQ weisen gemäß Ilke Inceoglu, einer Psychologin im Forschungsteam von SHL, auf eine kreative Persönlichkeit hin. Erstens ist – wenig überraschend – die Ausprägung »innovativ« mit Kreativität verbunden. Wer von sich im Test sagt, dass er gerne neue Ideen entwickelt, einfallsreiche Lösungen entwirft und ihm dies alles leicht fällt, bei dem ist diese Präfe-

renz stärker ausgeprägt als bei solchen, die lieber an die Vorschläge anderer anknüpfen. Etwas überraschender ist eine zweite Ausprägung, die auf Kreativität hinweist: nämlich die starke Präferenz für konzeptionelles Denken. Wer sich für Theorie interessiert, vernetzt denkt und gern über abstrakte Inhalte diskutiert, ist tendenziell eher kreativ als jemand, der praxisorientierte Ansätze bevorzugt. Für Ilke Inceoglu zeigt sich hierin die bereits erwähnte Fähigkeit kreativer Menschen, mehr Komplexität in den gestellten Aufgaben und Problemstellungen zu erkennen. Tendenziell ist also kreativer, wer abstraktes und theoretisches Denken bevorzugt und nicht etwa, wer sich für das Praktische interessiert. Zwei weitere Eigenschaften runden das Profil der kreativen Persönlichkeit ab. Zum einen suchen Kreative die Abwechslung und halten wenig von Routine; und zum anderen sind es oft unabhängige Denker, die Ideen mögen, die auch mal etwas aus dem Rahmen fallen und ungewöhnlich sind.

Persönlichkeitseigenschaften sind zwar zuverlässige Indikatoren für Kreativität. Aber letztlich beruhen die beschriebenen Tests auf Selbsteinschätzungen. Sie ermitteln das von einer Person selbst bevorzugte heutige Verhalten und geben Hinweise auf noch unausgeschöpftes Potenzial. Unternehmen möchten aber verständlicherweise nicht Personen einstellen, die sich selber als kreativ beschreiben, sondern die es auch tatsächlich auch sind (»was man gut macht«). Ein beliebtes Instrument von Personalberatern bei der Suche nach den tatsächlichen Fähigkeiten von Führungskräften sind kompetenzbasierte Interviews. Für Sabine Steinhorst ermitteln diese auf strukturierte Weise, ob eine Person die für eine bestimmte Aufgabe gesuchten Kompetenzen mitbringt. Denn letztlich bestimmen die Unternehmen das Anforderungsprofil einer Stelle – wobei Kreativität meistens nicht zuoberst auf der Wunschliste steht. Genau deswegen kritisiert Mark Batey die kompetenzbasierten Modelle. Alle gewünschten Qualitäten ließen sich nämlich nur selten finden, und genau, was oft gesucht werde, entspräche selten den Stärken kreativer Menschen. Deswegen fehlten den Unternehmen eben die kreativen Denker. Letztlich ergibt sich das Gesamtbild eines Kandidaten aber immer aus der Kombination möglichst vieler Informationen. Des-

halb empfiehlt Ilke Inceoglu, stets mehrere Methoden und Verfahren miteinander zu kombinieren.

Um neben Persönlichkeitseigenschaften auch bestimmte Fähigkeiten systematisch zu analysieren, gibt es zahlreiche mathematisch-logische oder sprachliche Tests. SHL hat einen auf Kreativität zugeschnittenen Test namens *Brainstorm* entwickelt, der die Fähigkeit zum so genannten »divergenten Denken« misst. Psychologen sind sich einig, dass es sich dabei um so etwas wie das Markenzeichen der Kreativen handelt. Ein typischer Test für divergentes Denken misst etwa, wie viele ungewöhnliche Verwendungsmöglichkeiten für einen ganz normalen Haushaltgegenstand – beispielsweise einen Löffel – sich eine Person in kurzer Zeit ausdenken kann. Die Leistungsfähigkeit – oder eben: das kreative Potenzial – bemisst sich dann anhand dreier Faktoren: der Anzahl der entwickelten Ideen (»je mehr, desto besser«), der Bandbreite oder Diversität der Ideen (»je unterschiedlicher, desto besser«) und der Originalität (»je unkonventioneller, desto besser«). Analog wird im *Brainstorm* ein Kandidat mit einer bestimmten Berufssituation konfrontiert, für die möglichst viele Erklärungen abzugeben oder Lösungen zu entwickeln sind. Zwei konkrete Beispiele: »Sie sind der Marketingverantwortliche eines neuen Fitnessclubs am Stadtrand. Listen Sie möglichst viele Möglichkeiten auf, um auf dieses neue Angebot hinzuweisen und es bekannt zu machen.« Oder: »Sie sind der Chef einer Organisation mit einem kleinen IT-Helpdesk. Dieses weist sehr häufige Personalwechsel auf. Welches könnten die Gründe dafür sein?«

Als erstes Fazit lässt sich somit für Unternehmen auf der Suche nach Kreativen Folgendes festhalten: Kreative weisen oft bestimmte Persönlichkeitseigenschaften auf (»Was macht ein Kandidat gerne?«), und die entsprechenden Fähigkeiten lassen sich durchaus testen (»Kann er es auch gut?«). Noch nicht gesagt ist etwas, was Mark Batey besonders betont: Wer beim Lesen des Lebenslaufs gleich alle rausfiltert, die nicht die »üblichen« Stationen hinter sich haben, findet selten kreative Talente. Gerade diese treffen nämlich gerne un-

gewöhnliche Karriereentscheidungen und schlagen oft andere Wege ein als die in der Vergangenheit bekannten und bewährten. Wer auf präzise »fünf bis zehn Jahre Erfahrung in derselben Rolle in derselben Branche« besteht, findet vielleicht zuverlässige Berufsleute, aber kaum kreative Problemlöser.

Letztlich kann eine Firma jedoch noch so viele kreative Mitarbeiter einstellen: Wenn diese auf eine Organisation treffen, die Kreativität marginalisiert und gar nicht bereit ist, Neues aufzunehmen, bringt das alles nichts. Unternehmen, aber auch Behörden, müssen deshalb zum einen eine Kultur schaffen, die offen ist für neue Ideen; und zweitens sich so organisieren, dass die Ideen auch genutzt werden. Ilke Inceoglu betont, dass alle Mitarbeiter so etwas wie ein »psychologisches Sicherheitsnetz« brauchen. Darunter versteht sie eine Umgebung, in der man Ideen offen äußern kann, in der man nicht für jeden Gedanken außerhalb der Norm abgestraft wird und in der keine starren Hierarchien bestehen. In einer derart unterstützenden Unternehmenskultur bringen auch Mitarbeiter, die nicht enorm kreativ sind, ihre Ideen ein. Aber auch die »Super-Kreativen« brauchen dieses Sicherheitsnetz. Ohne dieses verhalten sie sich lieber still, was besonders auf die eher introvertierten Kreativen zutrifft. Darüber hinaus muss ein Unternehmen aber nicht nur von neuen Ideen reden, sondern auch etwas aus diesen machen: sie erfassen, evaluieren, verbessern und umsetzen. Wenn aus all den vielfältigen Ideen am Schluss eh nie was wird, hängen selbst engagierte Mitarbeiter bald einmal ab.

Wem Kreativität somit tatsächlich wichtig ist, der fördert das Denken auch mal quer zum Mainstream, schafft eine entspannte Arbeitsatmosphäre mit Freiräumen zum Ausprobieren von Neuem und nutzt die Ideen der Mitarbeiter als wichtiges betriebsinternes Kapital. In einem solchen Betrieb sind kreative Mitarbeiter keine Störfaktoren in der Alltagsroutine, sondern gelten als besonders produktive und wertvolle Mit-Unternehmer. Denn die IBM-Forscher haben es gezeigt: Kreativität ist der Leadership-Faktor der Zukunft. Wer darin investiert, fördert Innovationskraft, unternehmerisches Denken und sichert sich auch künftig wirtschaftlichen Erfolg. /





# Nie wieder Maradona

---

*Das System Fußball zeigt: Das Neue entsteht nicht durch Perfektion. Oder um die Perfektion zu überlisten. Ein Interview mit dem Sportphilosophen HANS ULRICH GUMBRECHT, im Hauptberuf Professor für Literaturwissenschaft in Stanford*

*JETZT NEU* Kein Fußballreporter, kein Experte kommt heute ohne den Begriff »kreativ« aus. Günter Netzer nutzt die Vokabel gern zehn- bis fünfzehnmal pro Analyse. Meist weiß man nicht so recht, was er damit eigentlich genau meint. Herr Gumbrecht, wann ist denn ein Fußballspieler kreativ?

HANS ULRICH GUMBRECHT Oberflächlich dahingesagt, meint kreativ im Fußball »überraschend«. Der Begriff war ja ursprünglich ein Gottesprädikat. Die Macht, zu schöpfen, also etwas Neues zu schaffen. Ein Spieler ist dann kreativ, wenn er etwas Unvorhersehbares zustande bringt. Wenn ein Spieler – im Wortsinn – etwas Neues macht, das der Gegner nicht kennt, und er sich damit eine Chance erspielt. So weit, so banal. Doch die dahinter liegende Frage lautet eigentlich: Wie viel Kreativität lässt der moderne Fußball überhaupt noch zu? Deutlich weniger als zu den Spielerzeiten von Günter Netzer. Da mag er den Begriff heute noch so oft verwenden.

### *Wie kommt das?*

Das taktische Korsett im internationalen Fußball wird immer enger – auf höchstem technischen Niveau, versteht sich. One-Touch-Fußball erinnert mich an Handball. One-Touch bedeutet doch nichts anderes, als dass der Ball so lange durch die eigenen Reihen wandert, bis in der Abwehrformation einer ein bisschen falsch steht und sich die Chance auf einen Durchbruch bietet. Dabei muss jeder einzelne Spieler so gut sein, dass er im Zweifelsfall das Tor machen kann. Wenn die Abwehrspieler gut arbeiten, und das ist meistens der Fall, bleibt das Spiel ziemlich langweilig. Mir jedenfalls kommen die 90 Minuten oft verdammt lang vor.

### *An welches Spiel denken Sie dabei?*

Ach, an fast alle. Aber nehmen wir das sogenannte Spitzenspiel Bayern gegen HSV in der letzten Saison. Es steht ewig null zu null. Gute Abwehrarbeit auf beiden Seiten. Kaum Chancen, obwohl Spieler und Ball ständig in Bewegung sind. Und irgendwann hat Ribéry die Nase voll. Er hält den Ball mal länger, als er soll. Entgegen der



Spielphilosophie van Gaals spielt er nicht ab, sondern zieht in den Strafraum und macht das eins zu null. Dabei bleibt es dann natürlich, denn kein anderer Spieler hatte in den kommenden fünfzehn Minuten noch einen kreativen Moment. Wird man sich an dieses Spiel noch lange erinnern? Natürlich nicht. Diese Situation ist keine Ausnahme, sie ist die Regel in einem taktisch verregelten Fußball. Und selbst die ganz großen Spieler wie Messi, Cristiano Ronaldo oder eben Ribéry können hier und da mal einen Akzent setzen und aus dem verregelten System ausbrechen. Aber die große Zeit der Kreativität im Fußball ist vorbei.

*Das klingt ja eigentlich paradox. Die individuellen Spieler und die Kollektivleistung der Mannschaften werden immer besser. Der Fußball wird aber immer uninteressanter.*

So ist es. Eine meiner Lieblingsmannschaften in der Vergangenheit war die niederländische Nationalmannschaft um Johan Cruyff. Also die Fußball-total-Mannschaft, die 1974 und 1978 den vermutlich attraktivsten Fußball der Sportgeschichte gespielt hat. Die würde heute gegen eine mittelmäßige Bundesliga-Mannschaft verlieren. Mit Cruyff hatte sie aber einen Führungsspieler, der im damaligen Spiel jederzeit vollkommen überraschende Spielsituationen herbeiführen konnte. Gleiches gilt übrigens für Franz Beckenbauer. Ich habe ihn in den sechziger Jahren oft an der Grünwalder Straße gesehen, als Bayern gerade in die Bundesliga aufgestiegen war. Wenn der seine Pässe schlug, hatte man immer den Eindruck: Der Ball geht jetzt irgendwo ins Nichts. Und dann landete er absolut überraschend vor den Füßen von Gerd Müller. Wenn man so will, bestimmte Beckenbauer in seiner Interpretation des Liberos das Spiel systematisch durch Überraschung. Eine solche Rolle war vor Beckenbauer nicht vorgesehen. In diesem Sinne war er sicher der kreativste Spieler, den Deutschland je hatte.

*Liegt auf der internationalen Kreativspieler-Ewigen-Besten-Liste Pelé oder Maradona vorn?*

Da gibt es in der Wahrnehmung eine Verschiebung. Vor zehn oder fünfzehn Jahren musste man auf diese Frage Pelé sagen. Heute

dürfte die Einschätzung unter Experten mindestens fünfzig-fünfzig ausfallen. Maradona war ein Spieler, der in seinen besten Jahren auf Knopfdruck kreativ sein und entscheidende Momente herbeiführen konnte. Der holte sich hinter der Mittellinie den Ball, beschleunigte über 30 oder 40 Meter, und man konnte sicher sein: Jetzt passiert etwas Gefährliches. Pelé war der in jeder Hinsicht perfekte Spieler. Maradona der Mann der Ereignisse.

*Das wäre heute schon deshalb nicht mehr möglich, da das Mittelfeld defensiv viel zu stark arbeitet.*

Richtig. Womit wir fußballhistorisch bei dem entscheidenden Punkt wären. Der Fußball ist heute – zumindest ab Champions-League-Niveau – so systematisch, weil alle Spieler von der Athletik, den technischen Fertigkeiten und ihren defensiven Qualitäten im Prinzip auf allen Positionen spielen können. Und dies sehr gut. Spieler wie Lucio, die nur noch die Defensive beherrschen, gibt es kaum mehr. One-Touch-Fußball ist also eine Nivellierung der Fertigkeiten durch Perfektion. Und die ist eben nicht gut für die Kreativität des einzelnen Spielers. Und auch nicht gut für die Kreativität des Systems.

*Nie wieder Maradona, schade. Oder gibt es für die Fußball-ästheten noch Hoffnung auf eine kreative Renaissance auf dem Platz?*

Das ist eine interessante Frage. Vielleicht hilft ein Blick in die Entwicklung anderer Sportarten. Nehmen wir American Football. Im Vergleich hierzu ist der europäische Fußball nach wie vor eine spontane, auf individuellem Niveau improvisierende Sportart. Im American Football dominieren die einstudierten Spielzüge. Jeder Spieler hat in jedem Spielzug eine ganz bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Aus seiner Rolle im Spielsystem hat er nicht auszuberechnen. Nun hat gerade das Rigide in diesem System dazu geführt, dass einzelne Spieler aus dem taktischen Korsett ausbrachen – und damit besonderen Erfolg hatten. Dazu zählen junge, meistens afroamerikanische Quarterbacks aus dem College-Football, die sich eben nicht mehr auf die beiden Optionen »weiter Pass nach vorne« oder »Rückgabe an

den Runningback« reduzieren ließen. Sondern die überraschenderweise selbst mit dem Ball nach vorne marschieren.

*Was folgern Sie daraus?*

Analytisch betrachtet, haben wir hier ein Kreativitätsparadox. Weil wir es mit einem so stark standardisierten Spiel zu tun haben, können die kreativsten Spieler so herausstechen. Dieses Paradox sehen wir übrigens auch im Basketball. Ein Michael Jordan oder ein Kobe Bryant oder auch ein Dirk Nowitzki erlangen an einem guten Tag ihre Dominanz, weil sie in ihrem Sport aus dem starren System ausbrechen können. Systemtheoretisch könnte man das so erklären: Je geschlossener Systeme sind, desto offener sind sie auch.

*Wo könnte denn im Fußball eine vergleichbare Innovation herkommen?*

Da bin ich nicht sicher. Wir haben ja alle lange gehofft, dass der afrikanische Fußball das Spiel in vielerlei Hinsicht erneuern wird. Dass Länder wie Ghana oder Nigeria ganz anders spielen und eine neue Epoche einläuten würden. Darauf warten wir nun schon seit mindestens zehn Jahren vergeblich. Das hat sicher auch damit zu tun, dass afrikanische Talente schon im Alter von 15 Jahren von europäischen Klubs geholt werden, sich in das europäische Spielsystem einfügen müssen und im negativen Sinne abgeschliffen werden. Es scheint mir auch unwahrscheinlich, dass die Weltmeisterschaft die WM des afrikanischen Fußballs wird. Die stärkste afrikanische Mannschaft ist ja Chelsea, und die spielt nicht mit.

*Keine Fußballrevolution, nirgends?*

Ich sehe keine Ansätze für wirkungsvolle Innovation. Vielleicht muss das Spiel noch standardisierter werden, müssen die Spieler ein noch ausgeglicheneres Niveau haben, damit sich die Energie für die nächste Revolution aufbaut. Dann könnten Spieler wie Messi oder Iniesta vielleicht wieder zu dominierenden Persönlichkeiten auf dem Platz werden.

### *Und warum?*

Weil klar ist: Wenn sie ihre individuelle Klasse nicht öfter und systematischer einsetzen dürfen, wird gar nichts mehr passieren. Wie sehr Lionel Messi auf das System von Barça angewiesen ist, zeigt sich an seinen blassen Auftritten in der argentinischen Nationalmannschaft. Also ganz offen: Ich weiß nicht, woher das Neue im Fußball kommen könnte. Aber auch das ist eine Grundbedingung der Kreativität. Echte Innovation ist schwer berechenbar, sonst wäre sie keine. Das gilt auch in der Welt des Fußballs. /

Die Fragen stellte THOMAS RAMGE

# Detail im Fluss

---

*Mit jeder Jahreszeit erfindet sich der Wald neu. Gleichzeitig steht er mit zeitloser Konstanz. Die Illustratorin THERESA GRIEBEN schuf ein Panorama, das den Betrachter in einen Wald hineinzieht. Und mit beeindruckender zeichnerischer Präzision über die Kreativität der Natur reflektiert.*

*JETZT NEU* Theresa, was macht für dich die Faszination eines Waldes aus?

THERESA GRIEBEN Besonders die Vielfalt und die unendlichen Schichtungen haben mich schon immer fasziniert. Wenn man durch einen Wald geht, kann man die Gesamtheit der Blätter und Lichtvariationen gar nicht richtig erfassen. Oder sich richtig in sie vertiefen. Wald als solches klingt vielleicht unspektakulär, aber für mich war es schon immer ein sehr inspirierender Raum, den ich endlich für mich umsetzen konnte. Darüber hinaus wollte ich mir mit dem Panorama auch die Frage beantworten, ob man das Gefühl, in einem Wald zu stehen, auf dem Papier übertragen kann.

*Der Wald erfindet sich jedes Jahr in gewohntem Rhythmus neu und schafft den erreichten Zustand sogleich wieder ab. Inwiefern ist die Natur bzw. der Wald im Konkreten eigentlich kreativ?*

Die Natur des Waldes ist in alle Richtungen grenzenlos, sie besitzt keinen festen Horizont. In der Tiefe entstehen zahllose Übereinanderlagerungen und Schichtungen von Blättern, Baumstämmen etc. – nichts ist gleichbleibend, jeder Tag ist anders, selbst wenn durch die Jahreszeiten ein ähnlicher Ablauf herrscht, befindet sich die Natur doch in ständigem Wachstum und Verfall. Kein Blatt gleicht dem anderen. Diese ständige Neuerschaffung der Natur faszinierte mich. Und im Grunde ist sie das Thema dieser Arbeit.

*Wie viel Abbild eines Waldes und wie viel subjektive Interpretation von einem Wald steckt also in deiner Arbeit?*

Das Panorama sollte keine fotorealistische Wiedergabe des Waldes werden, sondern eine gewisse Abstraktion und persönliche Interpretation beinhalten, ohne allerdings an räumlicher Komplexität zu verlieren. Ich habe mich beim Zeichnen auf einen real existierenden Wald bezogen – habe aber die Formenvielfalt nicht exakt abgezeichnet, sondern als Inspiration für eine eigene zeichnerische Weiterentwicklung genommen. Ich habe mir zum Beispiel eine bestimmte Blatt- oder Zweigform genau angeschaut und dann aus dem Kopf immer wieder gezeichnet, was mitunter zu gradueller Veränderung und neuen Formen geführt hat. Dabei habe ich einen ganzen Kanon an Strukturen gefunden und erfunden, was mich sehr bereichert hat.

*Du hast mit einer klassischen Technik des Zeichnens die Kreativität der Natur erkundet. Welche Erkenntnisse hattest du während dieses künstlerisch-reflektiven Prozesses und wie war deine Arbeitsweise?*

Ich habe erkannt, dass das Vertiefen in kleinste Details fast zu einem meditativen Zustand führen kann, in dem ich zwar große Konzentration für das aufbringen muss, was ich zeichne, sich aber gleichzeitig auch der Zeichen-Prozess verselbstständigen kann –

eine Art Flow-Erlebnis. Neue Darstellungsweisen ergeben sich beim Machen, aber auch Ideen, die gar nicht so viel mit dem Zeichnen zu tun haben. Die Gedanken können abschweifen oder sich neu sortieren. Ich nutze das Zeichnen auch immer für innere Entspannung und Ideenfindung.

Meine Arbeitsweise war dabei ziemlich intuitiv: Ich habe an einer Stelle angefangen, und je nach Gefühl an anderen weitergezeichnet. Das Bild ist eher aus mir »herausgewachsen«, was ja auch viel mehr der Natur entspricht als ein bewusstes Konstruieren.

Das Panorama ist auf eine Endgröße von 4,2 m × 1 m ausgelegt. Aus praktischen Gründen habe ich es auf sechs Einzelblätter aufgeteilt, die zusammengelegt wieder das Panorama ergeben. Es ist ein Rundumblick, das letzte Blatt schließt wieder nahtlos an das erste an. Ich habe teilweise vor Ort gezeichnet, teilweise mit Fotografien als Orientierungshilfe und teilweise aus dem Kopf. Die sechs Einzelblätter können auch für sich stehen und zeigen nur einen Ausschnitt des Waldes, der aber nicht minder kreativ ist.

In der Technik wollte ich mich so weit wie möglich beschränken und gleichzeitig aus dem Wenigen viel herausholen. Das Panorama ist deshalb auch durchweg mit Bleistiften gleicher Stärke gezeichnet. Allerdings habe ich im Laufe der Arbeit zwölf dieser Stifte verbraucht! Radieren wollte ich auch so wenig wie möglich – eigentlich ist keine Form »falsch gezeichnet«, also kann sie auch stehen bleiben.

*Am Ende des Projekts. Wer war kreativer: Der Wald oder die Künstlerin? Anders gefragt, was könnte man als Mensch von der Natur bezüglich Kreativität lernen?*

Der Wald war kreativer. So viel konnte ich gar nicht zeichnen, wie es dort Neues zu entdecken gab, er ist quasi unendlich kreativ. Lernen kann man das genaue Hinsehen und die Bereitschaft, auch im kleinsten Detail etwas Interessantes zu erkennen. Kein oberflächliches Drüber-hinweg-Sehen, sondern ein bewusstes Anschauen, Merken und Neu-Kombinieren. /

Die Fragen stellte MANI POURNAGHI AZAR

















# 3 | Die Techniken

Wie entsteht  
Kreativität?

# 4× Neu

---

*Vier Fragebögen zum Tagesablauf von einem Linux-Programmierer, einem Trickfilmer, einem Werber, einem Kameramann*

## **Kay Sievers (Linux-Programmierer)**

*Worin besteht deine Arbeit?*

Meine Arbeit besteht im Wesentlichen im Lösen spezieller technischer Probleme im Rahmen von Software-Projekten oder meinem momentanen Langzeit-Projekt: dem Linux-Kernel. Ich arbeite und entwickle gerade, als einer von vielen, am Kern von Linux und am dazugehörigen Basissystem.

*Wenn du einen typischen Tagesablauf eines Arbeitstages skizzieren müsstest: Wie sähe der aus?*

9 Uhr aufstehen, bis 12 Uhr E-Mails lesen und beantworten. Schauen, was die anderen machen. 12 Uhr raus vor die Tür und zum Mittagessen gehen. Von 13 bis 19 Uhr vor dem Computer sitzen, programmieren. Zeitweise, je nach Privatleben, verschiebt oder verlängert sich das Ganze um einige Stunden bis einen halben Tag nach hinten. Auch abhängig vom Privatleben, nehme ich mir das Wochenende frei oder lasse es ausfallen und arbeite genauso wie an den Wochentagen.

*Wie entsteht bei deiner Arbeit das Neue/Innovative/Kreative?*

Eindeutig nur durch Zusammenarbeit mit anderen. Damit das

Neue entstehen kann, müssen die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, ein relativ starkes Ausdrucksbedürfnis haben, damit die notwendigen gegenseitigen Anreize, die nötige Dichte entsteht. Auch positive Konkurrenzsituationen sind eine Notwendigkeit. Das Neue entsteht, wenn es gelingt, aus den eher zufälligen Ideen, die durch Rekombination von bereits Bekanntem entstehen, neue Dinge zu entwickeln. Das Produkt ist immer Software, die eine spezielle Aufgabe löst, besser als vorher oder überhaupt zum ersten Mal. Etwas Neues kann auch entstehen, wenn ich lange allein einen Code schreibe, doch ist die ganze Stimmung, in der ich kreativ sein kann, absolut abhängig von meinem Umfeld. Ohne äußere Anreize, Motivation und Kritik würde dabei nichts Neues entstehen.

*Wann warst du einmal besonders kreativ und was war das Ergebnis?*

Die Frage betrifft bei mir eher technische Details. Besonders kreativ war ich in Situationen, in denen ich entgegen der Meinung vieler meiner Kollegen und Mitstreiter gearbeitet habe – und am Ende dann doch Recht hatte. Das macht für mich das Besondere und Kreative aus, nicht irgendeine spezielle Lösung oder ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt. Ich mag es besonders, wenn technische Pro-



bleme als nicht lösbar gelten, und wenn es gelingt, diese dann doch erfolgreich zu bearbeiten. Solche Situationen erscheinen mir subjektiv als besonders kreativ und persönlich erinnerungswürdig.

*Welches Umfeld brauchst du, um kreativ zu sein?*

In allererster Linie intelligente Leute, die sich ihre Intelligenz gegenseitig zur Verfügung stellen. Und um an diese heranzukommen, brauche ich eine große persönliche Toleranz und die Fähigkeit, mich zu konzentrieren. Ich brauche Leute, die in ihrer Persönlichkeit ähnlich sind, doch auch unterschiedlich genug. Mein berufliches Umfeld ist sehr stark von der Nerd-Kultur geprägt, welche eine sehr große Toleranz gegenüber speziellen Vorlieben und Verhaltensweisen aufbringt. Zum Teil ist die Toleranz durch eine dort sehr ausgeprägte Ignoranz zu erklären, aber der wichtige Punkt ist, dass man trotzdem eine überdurchschnittliche Intensität in der Zusammenarbeit bezüglich eines gestellten Problems aufbringen kann. Direkt um mich herum brauche ich vor allem Ruhe, muss alleine sein. Meine Umgebung muss weitgehend frei sein von äußeren Einflüssen. Ich kann nur schlecht arbeiten, wenn andere im gleichen Raum sind oder ein Radio läuft. Auf der anderen Seite brauche ich den ständigen Kontakt zu meinen Kollegen, den Austausch über das Internet per Chat oder E-Mail.

*Nach welchen Kriterien wird entschieden, ob deine Arbeit gut bzw. erfolgreich ist oder nicht?*

Wenn meine Arbeit nützlich ist für andere. Wenn sie ein Problem löst, was vorher ungelöst war. Wenn andere wahrnehmen, dass ich einen Anteil am Fortschritt eines Projektes habe, wenn sie eine nachhaltige Veränderung des Systems (des kleinen Ausschnitts, in dem ich arbeite) bewirkt.

*Wann bist du selbst mit deiner Arbeit zufrieden?*

Ich bin im Moment eigentlich insgesamt sehr zufrieden. Meine momentane Arbeit ist die beste, die ich je hatte. Ich fühle mich als Teil einer weltweiten Gemeinschaft von Menschen, die an einem bedeutenden Produkt arbeiten, welches nicht nur spannend, sondern auch voll-

kommen frei zugänglich und kostenlos verfügbar ist. Und das nicht im Geheimen entwickelt wird. Das gefällt mir ausgesprochen gut, und es ist das erste Mal in meiner beruflichen Karriere, dass ich das Gefühl habe, etwas Nachhaltiges, etwas von wirklicher Bedeutung zu tun. /

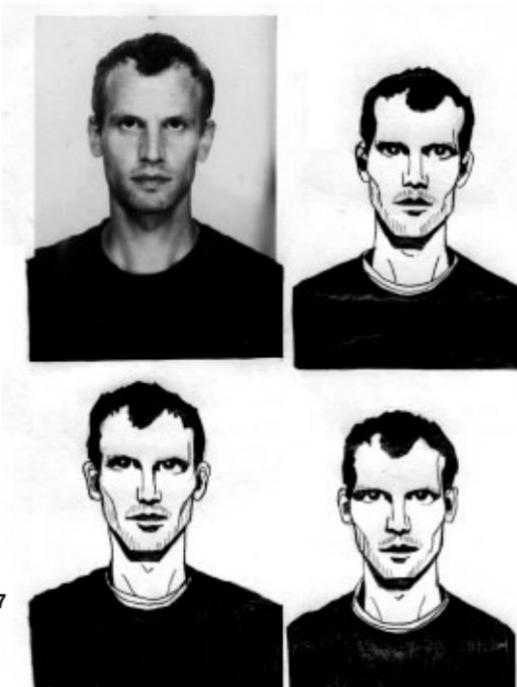
### Lars Borker (Werber)

*Worin besteht deine Arbeit?*

Meine Arbeit als freiberuflicher Art Direktor und Grafik-Designer hat verschiedene Ebenen. Zum einen unterstütze ich Werbe- und Designagenturen in ihrer täglichen Arbeit. Ich helfe hier bestehenden Teams bei der Entwicklung von Ideen, ihrer Visualisierung und der Betreuung der Produktion (Shootings, Reinzeichnung, Druckabnahme). Hauptsächlich besteht meine Arbeit aus der Visualisierung von Ideen. Da arbeite ich nicht für eine Agentur, sondern für einen eigenen Kunden, dann leiste ich ebenfalls die Beratung.

*Wenn du einen typischen Tagesablauf eines Arbeitstages skizzieren müsstest: Wie sähe der aus?*

Ich stehe morgens auf, ohne viel Stress, und frühstücke erstmal. Im Laufe des Vormittags fahre ich in mein Büro. Unterwegs mache ich ggf. Besorgungen. Im Büro angekommen, mache ich pro



Tag einen Akquisevorgang. Dies kann ein Telefonat oder das Verschicken einer Bewerbung via E-Mail sein. Dann kümmere ich mich um die jeweils anstehenden Aufträge, die zumeist über einen recht langen Zeitraum laufen. Ich mache Ideen, Entwürfe und Ausarbeitungen verschiedener Illustrationen, Grafiken oder Fotografien.

Zumeist schicke ich abends eine ausführliche E-Mail an meinen Kunden und erwarte das Feedback am nächsten Tag. Wenn ich keinen konkreten Auftrag habe, dann kann ich (abgesehen von der Akquise) machen, was ich will. Bin ich jedoch in einer Agentur gebucht, dann richte ich mich nach den Strukturen des jeweiligen Unternehmens.

### *Wie entsteht bei deiner Arbeit das Neue/Innovative/Kreative?*

Hier gibt es in der Praxis ganz unterschiedliche Konzepte. Große Agenturen achten darauf, dass sie ihren Arbeitnehmern ein bestimmtes Klima bieten. Sie schaffen eine Blase, in der die Beschäftigten sich nicht mit Vorgängen außerhalb der Firma beschäftigen müssen. So kann man sich voll und ganz darauf konzentrieren, Ideen zu produzieren. Das hat dann schon etwas von Fließbandarbeit. In einem solchen Umfeld kann man funktionieren, auf Dauer fehlen mir aber die Freiheit und der Spielraum, selber Erfahrungen zu machen und mich auch außerhalb der Branche zu bewegen.

### *Wann warst du einmal besonders kreativ und was war das Ergebnis?*

Besonders stark ist meine Kreativität gefordert, wenn weder finanzielle Mittel noch andere Ressourcen zur Verfügung stehen. So habe ich innerhalb der Künstlergruppe »Monkeydick-Productions« mit nur wenigen Euros einen kompletten Messeauftritt gestaltet und umgesetzt, der es sogar in die Tagesthemen schaffte.

### *Welches Umfeld brauchst du, um kreativ zu sein?*

Ich brauche Leute um mich herum, die selber kreativ tätig sind. Leute, die ich unterstütze und die mich unterstützen. Besonders wichtig ist auch, dass ich mir Kritik einholen kann, denn gerade in

gestalterischen und konzeptionellen Prozessen fehlt mir selbst oft die Distanz zu meiner Arbeit. Die nötige Objektivität muss man immer wieder neu herstellen. Erfahrung hilft hier aber sehr. Ich brauche einen Raum, in dem ich mich ausbreiten kann.

*Nach welchen Kriterien wird entschieden, ob deine Arbeit gut bzw. erfolgreich ist oder nicht?*

Unterschiedlich! Wenn ich Sachen mache, die Awards gewinnen sollen, dann müssen die Sachen natürlich den Entscheidern gefallen. Unternehmen, die den Erfolg ihrer Werbemaßnahmen kontrollieren, wollen verbesserte Zahlen sehen. Kunden, die das nicht machen, müssen schlichtweg Gefallen an den erbrachten Leistungen finden und sich repräsentiert fühlen.

*Wann bist du selbst mit deiner Arbeit zufrieden?*

Auch hier gibt es unterschiedliche Ebenen. Ich kann mit einer Arbeit zufrieden sein, wenn sie sich finanziell auszahlt. Dann kann ich meine Rechnungen zahlen. Das beruhigt ungemein. Ich mache aber auch Projekte, für die ich keinerlei Bezahlung bekomme und für die ich mich aufgrund der Inhalte entscheide zu engagieren. Hier bin ich seltener bereit, von meinen Bedingungen abzuweichen. Wenn ich schon kein Geld bekomme, dann muss es wenigstens so werden, wie ich es für richtig halte! Zufrieden bin ich letztlich, wenn ich es schaffe, genügend Geld zu verdienen, an inhaltlich für mich spannenden Projekten zu arbeiten und noch genug Zeit für mich selbst zu haben. /

### **Max Penzel (Kameramann)**

*Worin besteht deine Arbeit?*

So einfach ist das gar nicht zu sagen. Von Herzen bin ich zunächst Kameramann bzw. Cinematographer. Im Laufe der Zeit hat sich mein Arbeitsbereich aber um zahlreiche produktions- und gestaltungstechnische Inhalte erweitert, die im Endprodukt nicht mehr sichtbar sind, aber effektivere Arbeit auf einem hohen künstlerischen und narrativen Niveau gewährleisten. Ich unterstütze Produktionen also auf mehreren Ebenen: In erster Linie bin ich bildgestalterisch

tätig, aber auch die damit verbundenen konzeptionellen und technischen Inhalte gehören zu meiner Arbeit.

*Wie sieht ein typischer Ablauf eines Arbeitstages aus?*

Aufstehen, Duschen, Frühstücken und mit dem Roller ins Büro fahren. Oder – und das kommt häufig vor – steige ich nicht auf den Roller, sondern in ein Flugzeug und fliege für irgendein Projekt um die Welt. Meine kreativen Auszeiten nutze ich für Asienaufenthalte bei meiner Freundin, wobei ich auch in diesen Phasen irgendetwas finde, um Bilder zu machen.

*Wie entsteht bei deiner Arbeit das Neue/Innovative/Kreative?*

Kreatives entsteht meist, wenn von außen eine unerwartete Konstante  $x$  kommt und den direkten Weg zum Ziel zunächst verbaut. Bei internationalen Produktionen kommt es wegen der kulturell diversen Hintergründe der Teammitglieder nicht selten zu einem »Culture Clash«. Genau in diesen Situationen entsteht oft Neues, da man gezwungen ist, andere Wege zu gehen und bestehende Denkweisen zu hinterfragen und zu verändern. Oft führen also Kompromisse zu Innovationen. Dies kann zwar Konflikte hervorrufen, aber wenn man es positiv sieht, entstehen dabei immer wieder interes-



sante Dinge, die in der Realisierungsphase Spaß machen und Freude bei der Fertigstellung.

*Wann warst du einmal besonders kreativ und was war das Ergebnis?*

Ich versuche immer, besonders kreativ an Projekte heranzugehen, ohne jedoch das rationale Ziel aus den Augen zu verlieren. Im Optimalfall entsteht ein Produkt mit einer eigenen Seele, das Emotionen beim Betrachter erweckt. Das ist dann sehr befriedigend für mich und Teil der Währung, mit der ich »bezahlt« werde.

*Welches Umfeld brauchst du, um kreativ zu sein?*

Ich arbeite besonders gerne in einem Team aus Menschen mit verschiedensten kulturellen und gesellschaftlichen Hintergründen zusammen. Natürlich darf ein Stab an Leuten nicht fehlen, der einem all das Technische und Organisatorische abnimmt, so dass ich mich konzentriert dem Bildermachen widmen kann. Das ist leider nicht immer so, aber es ist das ideale Arbeitssetting.

*Nach welchen Kriterien wird entschieden, ob deine Arbeit gut bzw. erfolgreich ist oder nicht?*

Das kommt auf die Perspektive an. Beim Produzenten ist es am einfachsten zu messen: Ergebnis gleich Erfolg an der Kinokasse. Der Regisseur ist mit meiner Arbeit zufrieden, wenn die Bilder dazu beitragen, die Stimmung des Films zu transportieren. Erfolgreich ist meine Arbeit für mich selbst, wenn der Zuschauer sich durch die Bilder des Films verzaubern lässt.

*Wann bist du selbst mit deiner Arbeit zufrieden?*

Eigentlich bin ich nie wirklich richtig zufrieden. Es gibt einen Moment der Zufriedenheit, wenn ich mit dem Publikum zusammen den Film anschau und merke, dass die Zuschauer mitgehen und dem Film folgen. Oft macht es jedoch sofort wieder »klick« bei mir, und ich sehe wieder all die Fehler. Denn: Nach dem Film ist vor dem Film. /

## Jan Koester (Trickfilmer)

### *Worin besteht deine Arbeit?*

Ich bin Animationsregisseur. Das bedeutet, dass ich Regie bei der Animationsarbeit meiner Mitarbeiter führe. Gleichzeitig animiere und gestalte ich bei Projekten auch so viel wie möglich selbst. Die meiste Arbeitszeit verbringe ich vor dem Computer, hin und wieder male und zeichne ich Entwürfe. Das Studio, bei dem ich tätig bin (*Talking Animals*) arbeitet in ganz verschiedenen Bereichen, von Werbung über Autorenkurzfilme bis hin zu Kunstinstallationen ist alles vertreten. Dabei bilden sich je nach Projekt neue Teams.

### *Wie sieht ein typischer Ablauf eines Arbeitstages aus?*

Ich stehe zwischen 9 und 10 Uhr auf und frühstücke dann eine Stunde später im Studio. In der ersten Hälfte des Tages wird meine Arbeit oft von Telefonaten mit Auftraggebern und Mitarbeitern unterbrochen, in der zweiten Hälfte des Tages arbeite ich konstruktiver und konzentrierter. Irgendwann am Nachmittag kocht jemand irgendetwas (meist Nudeln).

Wenn Projekte laufen, wird oft bis 22 oder 23 Uhr gearbeitet, auch am Wochenende. Tagsüber sind an jedem Tag der Woche mindestens drei Leute im Studio, an Wochentagen meist zwischen acht und zwölf. Wenn ich nach Hause komme bin ich meist so müde, dass ich sofort schlafe. 12- bis 14-Stunden-Tage sind bei Projekten eher die Regel als eine Ausnahme. Animation ist ein aufwändiger Beruf. Dafür gibt es meist längere Pausen zwischen den Projekten, manchmal Monate, in denen man sich sehr gut entspannen kann. In dieser Zeit sieht mein Tagesablauf dann natürlich ganz anders aus.

### *Wie entsteht bei deiner Arbeit das Neue/Innovative/Kreative?*

Mein ganz besonderes Interesse gilt der Verbindung von Malerei, Film und Animation. Ich versuche in diesem Bereich mit jedem Projekt neue Fortschritte zu machen. Mit jedem Arbeitstag wächst die Erfahrung darüber, wie man schnell zu einem bestimmten Ergebnis kommt, welche Techniken gut funktionieren und welche nicht. Dies gilt auch für den künstlerischen Aspekt: Welche Eigenschaf-

ten braucht ein Bild, um zum Beispiel eine bestimmte Emotion auszudrücken? Oft fordern Projekte Lösungen, über die man sonst nie nachgedacht hätte. Unter dem Druck einer Deadline und der gleichzeitigen Herausforderung, trotzdem etwas inhaltlich und visuell Ansprechendes zu leisten, werde ich oft sehr kreativ, was Lösungen angeht. Der Stress ist die Kehrseite dieser Medaille.

Bei der Regiearbeit ist etwas anderes zentral. Dort ist es das gezielte Vermitteln einer Vision, was die Zusammenarbeit schnell und fruchtbar macht. Bei der grafischen Abstraktion in künstlerischen Animationsfilmen ist das oft viel schwerer, als es zuerst aussieht. Selbst wenn man sich eigentlich sicher ist, dass man dieselbe Vorstellung hat wie sein Kollege, sehen die Ergebnisse oft anders aus, als man es sich vorgestellt hat. Ich finde es wichtig, meinen Mitarbeitern viel Freiraum zu lassen. Denn man ist nur richtig gut, wenn man das Projekt ein klein wenig zu seinem eigenen macht und sich in diesem Rahmen austoben kann. Die langen Pausephasen zwischen den Projekten spielen auch eine große Rolle für die Entwicklung von Kreativität. Bei Projekten entwickle ich mich vor allem in meinen grafischen und künstlerischen Fähigkeiten weiter, aber die inhaltliche Komponente hat sehr viel mit Lebenserfahrung zu tun. Das Leben inspiriert die Art, wie ich inhaltlich an ein Thema herangehe, und das ist sehr wichtig.



*Wann warst du einmal besonders kreativ und was war das Ergebnis?*

Eigentlich fordert jedes Projekt meine gesamte Kreativität.

*Welches Umfeld an Leuten brauchst du, um kreativ zu sein?*

Seit dem Studium bin ich mit einigen Animatoren und Künstlern befreundet, deren Meinung mir sehr viel bedeutet. Einige dieser Freunde habe ich täglich um mich, da sie ebenfalls im Studio ihren Arbeitsplatz haben. Wir kritisieren uns gegenseitig. Wichtig finde ich die gemeinsame Faszination für das, was man macht.

*Nach welchen Kriterien wird entschieden, ob deine Arbeit gut bzw. erfolgreich ist oder nicht?*

Ob sie gut ist oder nicht, entscheidet jeder für sich. Die Agenturen, die Kollegen, die Freunde oder ich selbst. Alles fängt ja damit an, dass ich selbst entscheide, dass meine Arbeit gut genug ist, um sie weiterzureichen. Bei kommerzieller Arbeit wird dann oft noch nach Veränderungen und Verbesserungen verlangt, die mir manchmal gefallen und manchmal nicht. Habe ich in den Augen meiner Auftraggeber gute Arbeit geleistet, bekomme ich Folgeaufträge. Das ist also leicht zu messen. Bei freier kreativer Arbeit stellt sich oft schon während der Arbeit ein Gefühl davon ein, ob ich auf einem interessanten Weg bin. Doch auch Monate oder Jahre später kann sich die Einschätzung des Werks noch gravierend ändern.

*Wann bist du selbst mit deiner Arbeit zufrieden?*

Selbstverständlich verbringe ich immer viel zu viel Zeit mit Nachbesserungen. Details, die ich schon eine Woche später nicht mehr sehe. Aber es gibt meistens doch den Punkt, wo ich einfach aufhöre. /

Zusammengestellt von MANI POURNAGHI AZAR und TILMAN ECKLOFF



# Wie kreativ können Computer sein?

---

*Ein Skype-Chat mit dem Mathematiker, Philosophen und IT-Vordenker GUNTER DUECK, Autor zahlreicher Bestseller und Chief Technologist von IBM Deutschland*

*JETZT NEU* Hallo Herr Professor Dr. Dueck, sind Sie online?

*GUNTER DUECK* Ja, hallo!

*Klasse. Haben Sie heute schon etwas Kreatives geleistet?*

Na klar! Mir ist ein neues tolles Wort für eine Überschrift eingefallen.

*Die wäre?*

Kopfreform.

*Das passt ja gut zu unserem Thema. Was ist eine Kopfreform?*

Ich denke gerade über ein neues Bildungswesen nach.

*Ist darin Platz für neues Denken?*

Ach, das geht schon zu weit. Man muss erst das alte Denken besiegen.

*Was meinen Sie damit?*

Wenn ich zum Beispiel mit Hilfe von Internet-Technologie auf die Erweiterung von Bildungsmöglichkeiten hinweise, auch auf die in armen Ländern, kommen massiv Stammtischsprüche zurück.

*Stammtische sind ja meistens offline.*

Ich habe »mehr Bildung« mit Hilfe des Internets für möglich erklärt, da wurde (online) gleich kommentiert, dass für ein Mehr kein IQ vorhanden sei etc.

*Fragt sich freilich bei wem? Aber zurück zur Kreativität. Können IT-Systeme Kreativität unterstützen?*

Ja, klar. Aber man muss das beim Design einbauen. Oft wird erst Effizienz und Kontrolle eingebaut, erst dann eventuell Kreativität. IT kann alles enthalten, was man einbaut, oder?

*Oha, das müssen Sie näher erläutern.*

Man muss IT bauen, die mich versteht und mir hilft. Oft aber muss ich IT verstehen und dann damit ungefähr zurechtkommen. Deshalb gibt es ja fast immer einen Jubel, wenn etwas in der IT erscheint, was kreative Kräfte weckt.

*Was weckt denn kreative Kräfte?*

Weiß ich auch nicht, oder besser: Das weiß jeder, wenn er etwas Kreatives sieht. Ich finde es schwer, in Worten auszudrücken, was jeder weiß. Ihre Frage ist wie: »Warum klingt Beethoven gut?« Wenn man die Frage schriftlich gut beantworten könnte, am besten als To-Do-List, dann wäre das Exzellente nicht so selten wie zu allen Zeiten.

*Computer sind doch aber ein wunderbares Werkzeug, um kreativ zu sein, oder? Wobei ich kreativ nicht auf Design oder Musisches reduzieren möchte, sondern im Wortsinn »schöpferisch« meine.*

Ja, sicher! Aber sie sind natürlich eher für Business, Unterhaltung, Konsum, Medien ausgelegt. Das Schöpferische ist ja nicht so

sehr vorgesehen. Nicht aus bösem Willen, sondern weil es nicht  
Mainstream ist.

*Aber es ist doch interessant: Ein Computer ist eine Maschine,  
die auf einem numerischen System basiert, also so ziemlich  
das Unkreativste ist, was wir uns vorstellen können.*

Menschen sind ja wahrscheinlich auch nicht sehr viel tiefsinniger  
entstanden, sie hatten nur eine längere Reifezeit oder Develop-  
ment-Phase, oder? Ich denke, man kann mit IT heute sehr viel mehr  
tun und neue Großkunstwerke erzeugen – quasi über das »Bücher-  
schreiben« hinaus. Dann aber ist die Kunst eher das Werk von vielen,  
wie beim Übergang vom Maler bis zum Film. Es wird sich viel än-  
dern – auch im Menschen ...

*Wäre es denkbar, dass ein Computer Beethovens 9. Sinfonie  
komponiert hätte oder so dichtet wie Goethe?*

Automatisch? Ich habe schon beeindruckende Fake-Beethovens  
gehört, ihnen fehlt aber das »Ganze«. Ein Computer kann nur das,  
was über Beethoven schriftlich ausdrückbar ist. Kreativität geht dar-  
über hinaus! Wir sind hier wohl an einem Punkt wie in den Dialogen  
Platons, wo Sokrates diskutiert, ob Tugend oder Tapferkeit »lehrbar«  
sind. »Man muss es sein.« Deshalb würde ich Computer nicht selbst  
kreativ machen wollen, sondern neue Kunstformen finden, die nur  
mit dem Computer möglich sind.

*Wie könnte die aussehen?*

Z. B. Bücher werden vielleicht bald Gesamtkunstwerke (per  
Open Source???), mit Bildern und Videos drin – Goethes Faust mit  
Gründgens-Darbietung auf Klick. Fachbücher könnten herausko-  
pierbare Materialien enthalten – ab in Powerpoint etc. Mit einem  
Kindle ist das alles »lesbar«. Dann aber wird »Buchschieben« zu ei-  
nem echten Unternehmen. Das lohnt sich auch, weil es dann glo-  
bal verkauft wird. Das hat wieder eine Angleichung der Kulturen zur  
Folge ... Ach, da wird so viel passieren!



*Und der Computer kann das dann  
alles alleine, wenn man ihm ein paar Vorgaben gibt?*

Nein, sicher nicht. Da wird er hemmungslos überschätzt. Wir haben in ihm ein neues Werkzeug – etwa, wie wenn man nun beim Bauen Stahlbeton verwenden darf statt Backsteinen. Dann kann man andere Bauten erstellen. Von selbst baut das Werkzeug wohl nichts oder nur das konventionelle Alte. Noch einmal: Computer machen nur, was schriftlich ausdrückbar ist! Und noch weiter: Menschen werden als höchste Kunst immer nur das empfinden, was über das Werkzeug hinausgeht.

*Das heißt: Es wird nie künstliche Kreativität geben?*

Erst mal nicht! Kann sein, dass Computer bald vom IQ her dem Menschen überlegen sein werden ... hmmmh ... dann vielleicht.

Aber wir wissen alle, dass wir uns auf eine solche Möglichkeit nicht freuen. Außerdem: Wenn Computer – theoretisch gesehen – einen höheren IQ hätten, würden sie auf diesem höheren Level kreativ sein! Den können wir eventuell nicht so wirklich goutieren, so wie ich noch nie Schönberg-Musik genießen konnte.

*Dann hätten wir so etwas wie eine technische Verselbstständigung der Kreativität. Aber das hätte doch gar kein Ziel. Computer könnten doch die einzigartige Musik von anderen Computern gar nicht genießen, oder? Und Menschen wäre sie nicht zugänglich.*

Ist ja nur theoretisch! Ich lache gerade vor mich hin und denke an Computer, die möglichst billige Seifenopern für die Menschheit produzieren. Im Ernst: Wenn Computer etwas selbstständig machen wollten, müssen sie erst mal einen freien Willen haben, etwas wollen können. Keine Ahnung, wie man das programmiert ... wahrscheinlich müssten sie einen Körper bekommen, der Lust und Schmerz fühlt ... aber das ist jetzt schon abgedreht – finden Sie nicht?

*Abgedreht und eine Horrorvision. Wirklich kreative Computer hätten doch die Fähigkeit zur Selbstreproduktion und würden die Weltherrschaft übernehmen, richtig?*

Da gibt es schon eine endgültige Version dazu, meine kleine Geschichte »Das Ende der D-Generation«, da erfinden die Computer der D-Generation wieder neue Menschen der E-Klasse, züchten die ... und die erfinden Computer der E-Klasse ... so dass sich eine faire Aufwärtsspirale ergibt. Die Menschen müssen dann nicht perfekt sein, Beta-Versionen reichen, weil das nächste Release schon in Arbeit ist. Steht in meinen Büchern ... Was man sich so ausdenken kann, kommt ja nicht so!

*Sind Sie sicher?*

Ich denke, die Techies schwelgen zu sehr in Möglichkeiten, und die nicht davon Begeisterten schwadronieren endlos über die Gefahren. Insbesondere zum Verkaufen von Büchern ist es ja besser, ät-

zende, verstörende oder zwanghaft witzig-extreme Zukunftsversionen zu propagieren. Normale Weisheit kommt einfach nicht an, setzt sich aber doch mit größeren Varianzen irgendwie durch.

*Das beruhigt mich. Letzte Frage: Wie kreativ, bzw. un kreativ, werden Computer in zehn Jahren sein?*

In zehn Jahren? Das weiß ich nicht! Uns fehlt die Phantasie, das jetzt sagen zu können. Ich war einmal um 2000 herum in einer Arbeitsgruppe bei IBM, die für den damaligen Chef Lamberti »Leben in 2010« vordenken sollte. Alles, was wir so dachten, gab es ein paar Jahre später. Es geht schneller und anders als wir denken! Viele echte Vorhersagen treffen auch auf Hass ... so wie die, dass Bücher bald verschwinden. Das kommt so, aber es gibt Aufruhr ohnegleichen. Amazon verkauft gerade mehr eBooks als gedruckte Bücher, Teile des Großbuchhandels in den USA sehen einen Niedergang. Hilft nichts – für »kein Buch mehr« wird man erschossen. Es ist einfach kein Bedarf da, in die Zukunft zu schauen! Ich sehe, wie gesagt, den Computer als immer mächtigeres Werkzeug – und die »Collaboration« auf Vormarsch. Lehmhütten hat noch jeder selbst gebaut, Wolkenkratzer entstehen durch ein Netz von hunderten von Firmen. Computer potenzieren uns als Teams! Wir stehen da vor ganz neuen Möglichkeiten, die nicht im Computer selbst begründet sind, sondern in der Mächtigkeit der neuen Infrastrukturen. »Smarter Planet« nennt IBM diese Entwicklung. Ich selbst hoffe auf einen »Brighter Planet«.

*Lieber Herr Professor Dr. Dueck, herzlichen Dank für diesen inspirierenden Chat. /*

Die Fragen stellte THOMAS RAMGE

# Design für die anderen 90 Prozent

---

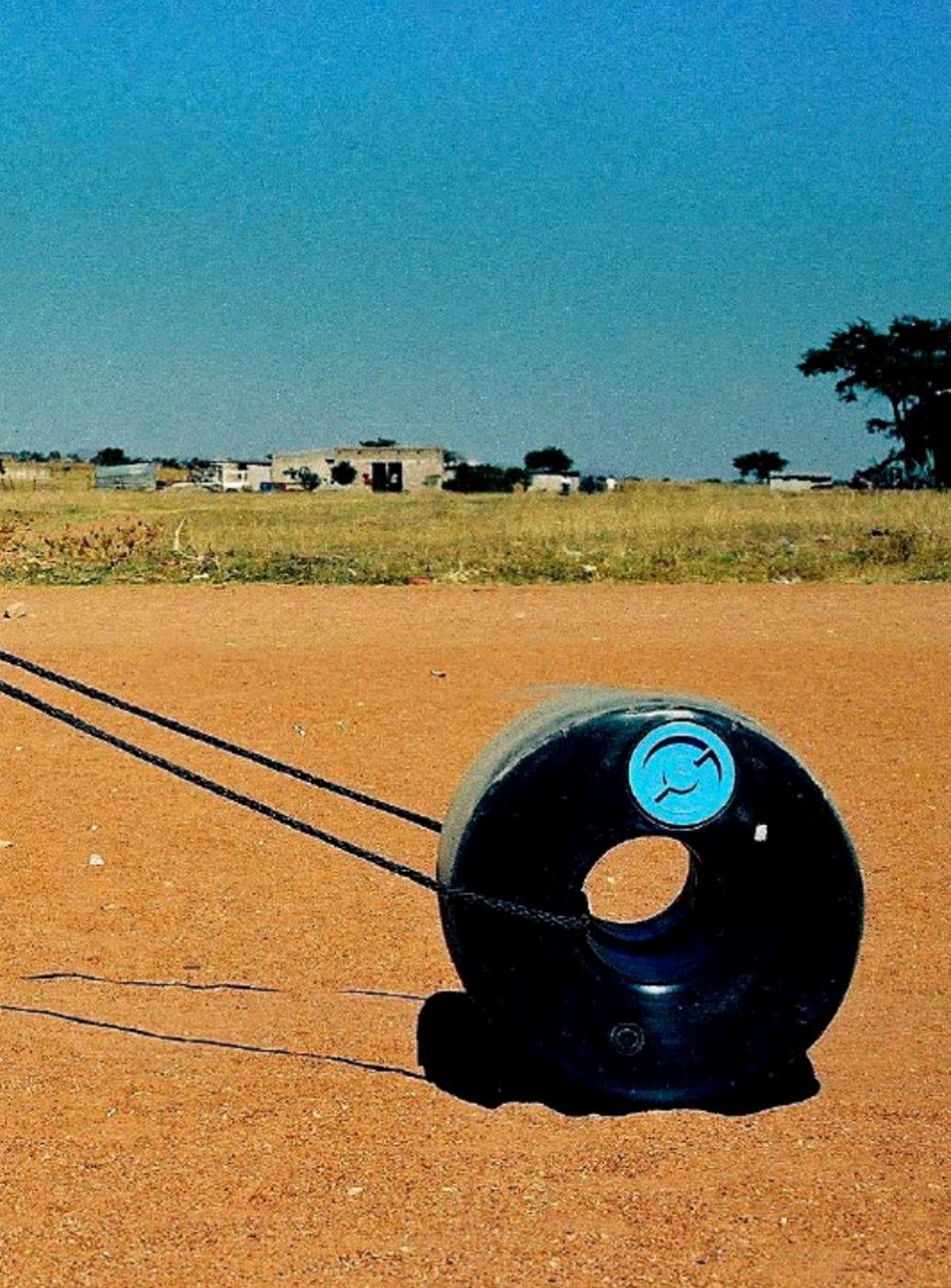
*Gestalter können nicht nur schön. Sie können auch Leben erleichtern oder gar retten. Wenn sie den Fokus ihrer Arbeit verschieben. Das zeigt eine Wanderausstellung aus den USA.*

**N**eunzig Prozent der Designer arbeiten für zehn Prozent der Weltbevölkerung. Vielleicht stimmt diese plakative Formel nicht ganz. Aber unstrittig dürfte sein: Gestalter verwenden verdammt viel kreative Energie für die neue, ultimative Stuhlform, Lampen, Magazine, für Schmuck, Uhren, Unterwäsche, für *Sports Utility Vehicles* und Luxusyachten.

Und das Gros der Designer dieser Welt denkt keine Sekunde ihres Arbeitslebens darüber nach, wie sie mit intelligenter Gestaltung das Leben der Armen verbessern könnten. Eine Ausstellung des National Design Museum Cooper Hewitt in Washington gab den »anderen« Designern 2008 eine Plattform. Den Designern für die anderen 90 Prozent. Aus einer Ausstellung ist inzwischen eine Initiative geworden, die sich auf <http://other90.cooperhewitt.org> global vernetzt. Hier ein Best-of von Billig-Produkt-Ideen, die wichtiger sind als die Form einer Gürtelschnalle. /

















### **Tretpumpe** (S. 83)

Diese Tretpumpe aus Bambus kostet in der Herstellung nur wenige Dollar. Seit 2006 wird sie von diversen Kleinunternehmen in Nepal und Bangladesh gebaut. Und fördert auch dann zuverlässig Wasser, wenn mal wieder der Strom ausfällt.

*Design: Gunnar Barnes und International Development Enterprises Nepal*

### **Q-Drum** (S. 84/85)

Schlechter als eine Wasserleitung. Aber deutlich besser als Wassereimer schleppen. Die Q-Drum aus Südafrika fasst 75 Liter.

*Design: P. J. und J. P. S. Hendrikse*

### **Big Boda bike** (S. 86/87)

CO<sub>2</sub>-freier Transport mit dem Fahrradkorb XXL.

*Design: WorldBike, Adam French (Erstentwurf), Ed Lucero mit Paul Freedman, Matt Snyder, Ross Evans, Moses Odhiambo und Jacob (zweite Phase)*

### **Global Village Shelter** (S. 88/89)

Federleicht, schnell aufgebaut, robust und billig. Das Papphaus Global Village Shelter bietet Menschen Schutz, die durch Naturkatastrophen ihr Dach über dem Kopf verloren haben.

*Design: Ferrara Design, Inc., mit Architecture for Humanity*

### **LifeStraw** (S. 90)

Eine dänische Entwicklung: Der LifeStraw filtert Schwebstoffe, Bakterien und Viren aus 700 Litern Wasser. Das ist der Jahresbedarf eines Erwachsenen. Das Time Magazine hat den High-Tech-Strohalm als »Best Innovation 2005« ausgezeichnet.

*Design: Torben Vestergaard Frandsen*

Zusammengestellt von THOMAS RAMGE

# Kann man Kreativität lernen?

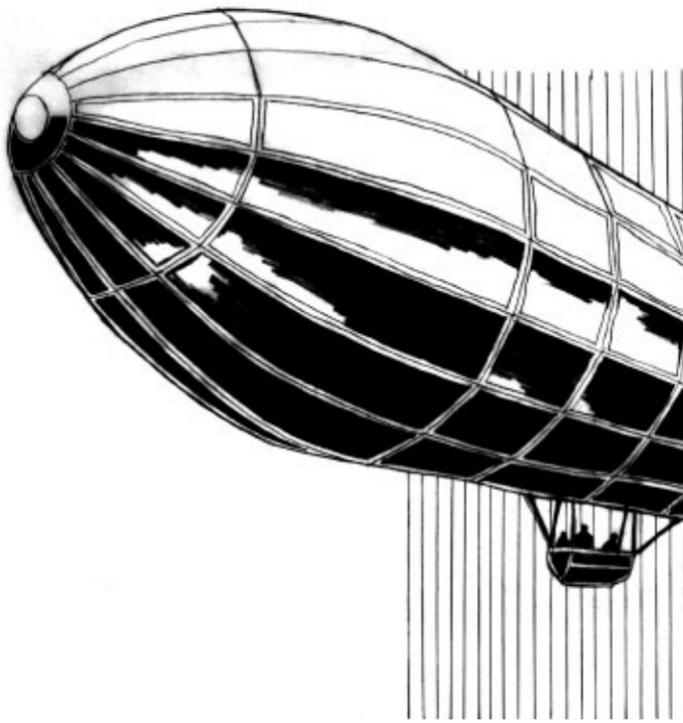
---

*STEPHAN A. JANSEN, Präsident der Zeppelin-Universität und Berater der Kanzlerin in Innovationsfragen, kennt mehrere Antworten*

*JETZT NEU Sie wurden im Alter von 32 Jahren Gründungspräsident und Geschäftsführer der Zeppelin Universität (ZU). Herr Professor Jansen, muss man jung sein, um etwas radikal Neues zu denken und zu schaffen?*

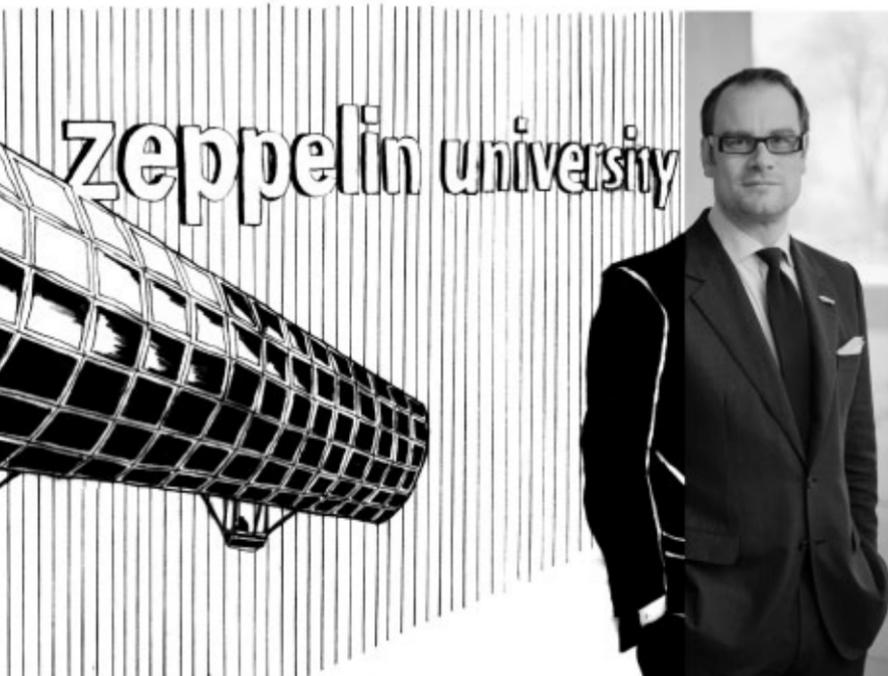
STEPHAN A. JANSEN Es gibt zum Alter diese schöne Anekdote bei Gregory Bateson, übrigens einer der unterschätzten Innovationsforscher in der BWL, was an seiner dort nicht geschätzten Engels- und Delphinforschung liegen mag: »Papa, wissen Väter eigentlich immer mehr als Söhne?« – »Ja.« – »Papa, wer hat die Dampfmaschine erfunden?« – »James Watt.« – »Aber Papa, warum hat sie dann nicht der Vater von James Watt erfunden?«

Nun gibt es zahlreiche empirische Forschungen, die diesen *age bias* von Innovationen belegen wollen, dass es die Jugend ist – unter 25 –, die diese Spitzenleistungen erbringt. Um es offen zu sagen, glaube ich daran nicht, weil es so wundervolle Gegenbeispiele gibt, in denen Senioren so einiges – dann eher erfahrungsbasiert – einfällt, wie die Weiterentwicklung des Luftschiffs, die Graf Ferdinand von Zeppelin nach einer langen Militärkarriere betrieb. Um mit Gregory



Batesons Argument fortzufahren, darf man aufgrund des erforderlichen Vorwissens und der nicht trivial zu leistenden Isolierung des neuen Wissens, das zum Neuen führt, letztlich nicht der Personalisierung bzw. Heroisierung des genialischen jungen Erfinders anheimfallen. Bill Gates hat nicht DOS erfunden, Zeppelin nicht das Luftschiff und James Watt nicht die Dampfmaschine. Zumeist ist ja, kulturwissenschaftlich reformuliert, das Neue ohnehin eine Neukombination und neu erinnerte Wertschätzung des Alten. Zwei Bedingungen scheinen mir jedoch relevant, und diese wären altersunabhängig zu gestalten: Freiheit und Zu-Mutung. Beides hat beispielsweise eine Universität gegenüber den Mitgliedern – lehrenden Forschern und forschenden Lernenden – zu gewährleisten.

*In der Mission der ZU steht: »Graf Zeppelin machte das Unwahrscheinliche wahrscheinlich, weil er es wollte.« Mangelt es uns Ihrer Meinung nach gar nicht an Kreativität, sondern nur am Willen zur Umsetzung?*



Das Original-Zitat vom Grafen hieß: »Man muss es nur wollen und daran glauben, dann wird es gelingen.« Und das klingt etwas optimistisch, aber das Faszinierende ist die Grundhaltung eines Menschen und seine Ausstrahlung auf andere – bis hin zu für die Innovation konstitutiven Märkten. Da gibt es Menschen, die sind – wie Ernst Bloch formulierte – ins Gelingen verliebt und manche – in Deutschland nicht so selten – eher ins Scheitern. Erfindungen sind Umwege auf Pfaden des Scheiterns. Wenn man aber in das Gelingen verliebt ist, dann steht man auf und geht weiter. Unternehmer sind Charaktere, die trotzdem erfolgreich sind.

Aber den Willen zu etwas und den Glauben an sich und die Sache zu entwickeln, ist nicht leicht – in einer Sozialisierung der Bildungsinstitutionen, die aus vorn und hinten, richtig und falsch und roten und grünen Farben besteht, also immer die Abweichung vom Richtigen akzentuiert und nicht auf die Frage nach der Emergenz für den Fehler abstellt.

Universitäten müssen entschulen und den Fehler feiern, denn er enthält ja eine Frage. Das Richtige ist langweilig. Das Noch-nicht-Gewusste ist weder richtig noch falsch, es ist entdeckbar.

*Es ist allgemein anerkannt, dass Unternehmen nur auf Basis von Innovationen langfristig erfolgreich sein können. Gleichzeitig geht die Forschung davon aus, dass selbst besonders erfolgreiche Innovationen lediglich auf einer Rekombination vorhandenen Wissens – wenn auch aus unterschiedlichsten Bereichen – beruhen. Was bedeutet das Ihrer Meinung nach für junge Menschen? Sollte sich unser Nachwuchs in Zukunft frei zwischen Wirtschaft, Kultur, Politik und Wissenschaft bewegen? Oder riskiert ein junger Mensch seine Karriere beim inkonsistenten Wechsel?*

Spannende Frage. Die Innovation liegt allen Belegen zufolge auf der Grenze – zwischen was auch immer. Die Karriere liegt meines Erachtens auch nicht in der Spezialisierung oder Disziplinierung. Das Problem der Karriere ist, dass sie – wie der französische und italienische Ursprung des Wortes schon andeutet – die schnellste Gangart auf einem vorgespurten Fahrweg ist. Und wenn man auf Innovationen abhebt, wird man Künstler, Wissenschaftler oder Unternehmer, also karrierefrei.

Zur Riskanz des Generalisten nur eine Studie, da ich derzeit an der Stanford University arbeite: Der Arbeitswissenschaftler Edward P. Lazear hat eine überraschende Antwort auf Ihre Frage gefunden, indem er die Studienverläufe der Stanford-Alumni auf Basis von gut 5.000 Alumni-Biografien analysierte. Die Ergebnisse, die Ende 2003 erstmalig veröffentlicht wurden: Die wirklich erfolgreichen Alumni hatten breitere Studienhintergründe und dabei eine relativ homogene Notenverteilung, d.h. sie waren in allen Fächern gleich gut, während die mit hoher Streuung in der Notenleistung »end up being specialists and working for others«. Glamour und Reichtum – etwas, was im innovationsverliebten Silicon Valley sehr erstrebenswert ist – bekommen Generalisten.

*Ihre Forschung zeigt auf, dass nachhaltige Organisationen die »Oszillation in ihren Paradoxien« beherrschen. Schließen sich Ihrer Meinung nach Kreativität, Innovation und Nachhaltigkeit aus?*

Oszillodexe Organisationen akzeptieren, dass es die Gleichzeitigkeit von sich ausschließenden Strategien geben muss. Kostenführerschaft in der Differenzierungsstrategie, Hierarchisierung von Märkten bei Vermarktlichung der eigenen Hierarchie, Lokalisierung bei der Globalisierung sind nur wenige Beispiele dafür. Dass nachhaltige Unternehmen eine Tradition der Innovation haben, ist offenkundig. Wenn Kreativität da anfängt, wo der Verstand aufhört, das Denken zu behindern, dann brauchen Sie dafür eine gewisse Kultur, eine prä- oder post-rationalistische Kultur, die eben Widersprüche aushält, die schlängelt, die es einem erlaubt, Dinge und Gedanken zu verrücken.

Nachhaltigkeit ist ja nur ein Synonym für Stabilisierung, also eine Eigen-Rhythmisierung der Umwelt- und Binnendynamiken. Diese sind ja solche Verrücktheiten. Der Begriff der Nachhaltigkeit selbst kommt ja aus der Forstwirtschaft und sieht ja nicht den Erhalt aller Bäume vor, sondern die Regel, dass so viele Bäume gefällt werden, wie neue nachwachsen können. Familienunternehmen wissen das ganz gut, weil sie ja die Bäume der letzten Generation fällen und die für die nächste pflanzen. Deswegen haben Familienunternehmen auch weniger konjunkturell schwankende F&E-Budget-Schwankungen. Familienunternehmen sind allerdings auch etwas verrückter, und sie sind so unglaublich konservativ modern.

*Sie forschen auch zu der Zukunft des Öffentlichen Sektors. Benötigt unsere Politik und Verwaltung mehr Kreativität? Und wenn ja, wo?*

Die Frage nach der Kreativität in der Öffentlichen Verwaltung ist sicherlich von der Kreativität der Politik zu unterscheiden. Während die Kreativität der Politik auf findigen Wegen nach Mehrheiten und nicht nach Wahrheiten sucht, kann man hier schon eine ordentliche Portion von rhetorischer Kreativität erkennen. Vermutlich ist

der Politiker der Kommunikationswissenschaftler schlechthin, denn er repräsentiert die Mehrheit, die er noch bzw. wieder gewinnen will. Bei veränderten gesellschaftlichen Stimmungen noch selbstänlich zu bleiben, ist eine besondere Kreativität, die nicht zu viele zu beherrschen scheinen.

Kreativität in der Verwaltung hingegen ist im Sinne einer rational-gesetzten Ordnung (Bürokratie) nicht sonderlich hilfreich, denn es geht ja gerade um staatliche Aufgaben, bei denen wir auch als Bürger auf Verlässlichkeit und nicht auf Innovation zählen wollen. Selbst eine naheliegende Innovation des *Electronic Government* ist vor allem unter dem Gesichtspunkt der Verlässlichkeit zu sehen. Innovation in der Verwaltung hat ja mit der Begrifflichkeit »Reform« schon eine besondere Konnotation, nämlich des Scheiterns, der Ungerechtigkeit oder der Reform der Reform. Dabei will ich nicht auf die Bologna-Reform im Einzelnen zu sprechen kommen ...

Mein Eindruck ist, dass die Innovation in der Verwaltung, an der Grenze der Verwaltung zur Zivilgesellschaft erprobt werden muss, bis es verlässlich funktioniert. Die F&E-Abteilung der Verwaltung und der absatzfinanzierten und teilstaatlichen bzw. kirchlichen Non-Profits sind möglicherweise nicht mehr nur der schielende Markt mit der drohenden Privatisierung, sondern die Sozialunternehmen, die bestimmte Geschäftsmodelle für die Erbringung – bisher nicht ausreichend berücksichtigter – öffentlicher Güter erproben und bei Verlässlichkeit dem Staat übergeben werden, oder – noch häufiger – er nimmt es sich. Nicht schlecht.

*Zurzeit befinden Sie sich als Gastprofessor an der renommierten Stanford University in den USA. Was können wir Ihrer Meinung nach von den USA lernen, um unsere Gesellschaft kreativer zu machen?*

Oh, diese Frage ist interkulturell – mit europäischer und zum Beispiel nicht indischer Färbung – sehr schlüpfrig, denn das amerikanische Innovationsmoment ist arg strapaziert und wird vielleicht dieses Jahrhundert auch nicht mehr überleben. Vielleicht sind es auch nur zwei kleine Details, die mir immer wieder in den USA

und gerade im Silicon Valley auffallen: Die zweite oder auch dritte Chance wird schmunzelnd gegeben, und die Risikobereitschaft wird nicht am nächsten Job, am nächsten Deal ausgemacht, sondern an einer Diskontierung der im Grundsatz eher realistischen Gesamtlebensperspektive, was hohe Schuldenbereitschaft für Studiengebühren, Risikokapital für noch nicht zu Ende gedachte Ideen und auch eine gewisse Lässigkeit in einer Leistungskultur mit sich bringt.

*Und unabhängig von den USA?*

Grundsätzlich halte ich allerdings nur zwei wirkliche Einflussfaktoren für kausal mit einer kreativen Gesellschaft verbunden: herkunftsunabhängige Bildungschancen und Toleranz für Heterogenität in der Gesellschaft. Bei beiden Faktoren hat Deutschland unglaubliches Potential, würde der Amerikaner sagen. In Deutschland würde man es eher als eine desaströse Ausgangssituation beschreiben – beides stimmt. Deutschland hat als einer der Spitzenreiter der technologischen Innovation nun eine Spitzenposition bei sozialen Innovationen zu erreichen. /

Die Fragen stellte ANNETTE HORVÁTH



# Der Erzherzog wird geprüft

*Richtig ist falsch. Falsch ist richtig. Vor gut 100 Jahren stellte ein beliebtes Frage-und-Antwort-Spiel die Welt auf den Kopf. Eine bis heute hilfreiche Kreativitätstechnik.*

Von MICHAEL DOBIS

**W**er? Wie? Was? Wieso? Weshalb? Warum? Wer nicht fragt, bleibt dumm. – Mit diesen einfachen Worten bringt die *Sesamstraße* seit über 40 Jahren nicht nur Kinderaugen zum Leuchten. Sie versorgt zudem, ganz gegen den TV-Trend, die kindlichen Gehirnzellen mit frischem Sauerstoff.

Wie? Indem sie die Zuschauer – schlicht und einfach – ermutigt, ein Fragezeichen hinter Dinge zu setzen, die andere für selbstverständlich halten, ganz gleich ob Elmos ständiges »Warum?« oder Schlemihls »Willst Du ein A kaufen?« Das Fragezeichen als Markenzeichen – damit ist die *Sesamstraße* ebenso unterhaltsam wie entwicklungsfördernd und zu einer der erfolgreichsten Kindersendungen der Fernsehgeschichte geworden. Doch eingetragen hat sie dieses Markenzeichen im Patentamt natürlich ebenso wenig wie Robert Arthur mit seiner Jugendbuchserie »Die drei ???«.

Die, wenn man so will, erste Institution, die das Fragen kultivierte, war der griechische Philosoph Sokrates. Er wusste: Nur, wer möglichst unbefangen und ohne Angst vor Tabus neue Fragen stellt, kann zu neuen Antworten kommen. Am Anfang jeder neuen Erkenntnis und jeder neuen Idee steht für Sokrates eine neue Frage. Deshalb stellte er im Dialog mit den Athenern stets das in Frage, was ihnen als scheinbar gesichertes Wissen vorlag. Durch sein penetrantes Nachfragen erschütterte er ihr Scheinwissen und nutzte die damit verbundene Ausweglosigkeit (Aporie), um sie zu einer neuen, nunmehr gesicherten Erkenntnis zu führen.

Auch heute ist und bleibt eine ausgeklügelte Fragetechnik für alle wichtig, die sich neue Erkenntnis und neue (also kreative) Ideen versprechen. Die gute Nachricht dabei: Kluge Fragen sind kein Hexenwerk, sondern das Ergebnis einer trainierbaren Grundhaltung. Welcher? »Neugier und Offenheit, aber auch die Erkenntnis, sich in einem permanenten Lernprozess zu befinden«, sagt Anne Brunner, Professorin für Soft Skills an der Fachhochschule München, die ein Buch über »Die Kunst des Fragens« geschrieben hat.

Der amerikanische Nobelpreisträger Richard P. Feynman beschrieb die Quintessenz aus seiner jahrzehntelangen Forschung auf dem Gebiet der Quantenelektrodynamik so: »Wir müssen unbedingt Raum für Zweifel lassen, sonst gibt es keinen Fortschritt, kein Dazulernen. Man kann nichts Neues herausfinden, wenn man nicht vorher eine Frage stellt. Und um zu fragen, bedarf es des Zweifelns.« Neugier und Offenheit, Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit – diese Tugenden lassen sich auch spielerisch entwickeln.

So wie in einem Gesellschaftsspiel, das vor gut 100 Jahren in den Wiener Kaffeehäusern für Furore sorgte und das bis heute nichts an Faszination verloren hat. Das Spiel heißt »Der Erzherzog wird geprüft«, und niemand geringerer als der berühmte österreichische Schriftsteller Alfred Polgar soll es erfunden haben, berichtet Friedrich Torberg in seiner Anekdotensammlung *Die Tante Jolesch*.

Was braucht man? Mindestens zwei Mitspieler mit Lust auf Neugier und Offenheit, Lernbereitschaft und Kritikfähigkeit. Sonst nichts.



Worum geht es? Spieler A ist der gebildete Erzieher des kaiserlich und königlichen Erzherzogs, Spieler B der einfältige Erzherzog. A stellt B eine banale Frage. Darauf muss B nun eine möglichst dumme und offensichtlich falsche Antwort geben. Ein Erzherzog ist schließlich per se nicht der Hellste. Dafür hat er ja seine Berater. Nun ist der Erzieher in Zugzwang. Er muss erklären, warum die Antwort des Erzherzogs trotzdem stimmt. Denn ein Erzherzog ist immer im Recht. Schafft der Erzieher es, dem Erzherzog eine plausible Antwort zu liefern, die ihn in seiner Einfältigkeit bestätigt, so hat er gewonnen. Andernfalls gewinnt der Erzherzog.

Beispiel: Der Erzherzog wird durch den Erzieher mit dieser Frage geprüft: »Wie lange dauerte der 30-jährige Krieg?« Antwort des Erzherzogs: »13 Jahre!« Erwiderung seines Erziehers: »13 Jahre stimmt genau! Denn in den Nächten sowie an Sonn- und Feiertagen wurde ja nicht gekämpft. Daher beträgt die Nettokampfzeit genau 13 Jahre. Chapeau, Kaiserliche Hoheit! Woher wussten Sie das nur?«

Das Ganze lässt sich mit allen möglichen Fragen variieren und ist ein lustiges Spiel für gesellige Abende:

- Wie viele Zwerge gibt es bei Schneewittchen?
- Wo steht der Kölner Dom?
- Wie viele Bundesländer hat Deutschland?
- Was fühlt ein Schmetterling im Bauch, wenn er verliebt ist?
- Was ist das Wappentier des Bundestages?
- Aus welchem Material ist die Blechtrommel?
- Wie lautet das zehnte Gebot?
- Wohin geht die Reise nach Jerusalem?
- An welche Länder grenzt Portugal?
- Welche Farbe hat das Rote Rathaus in Berlin?
- ...

In diesem Sinne: Feuer frei für die Suche nach der nächsten Frage, mit der man als Erzherzog seine Mitmenschen ins Grübeln, Schwitzen und Querdenken bringt. Wer fragt, gewinnt. Oder? /



# 4 | Die Treiber

Warum  
werden  
Menschen  
kreativ?

# Freud und Leid der Kreativität

---

*Nicht nur die Psychoanalyse kennt viele Gründe, warum Menschen schöpferisch denken*

Von TANJA GABRIELE BAUDSON

**W**as braucht der Mensch zum Glücklichein? Welche Bedürfnisse müssen erfüllt sein, damit ein Leben als erfüllt gelten kann? Und welche Rolle spielt Kreativität für ein glückliches Leben – wenn sie denn überhaupt eine spielt?

Sigmund Freud sagt: Kreativität ist Kompensation nicht erfüllter Bedürfnisse. Mit diesen kommen wir auf die Welt. Unsere kleinkindliche Selbstzentriertheit, die ihre unmittelbare Befriedigung fordert, können wir jedoch nicht lange aufrecht erhalten, denn schon bald trägt die Umwelt Forderungen und Restriktionen an uns heran. Bestimmte Bedürfnisse sind in Gesellschaft unangemessen, gelegentlich muss die Erfüllung auch warten, wenn der Zeitpunkt gerade ungünstig ist, und manche Wünsche werden auch nie befriedigt.

In der klassischen Psychoanalyse unterscheidet Freud drei »Instanzen«: Es, Ich und Über-Ich. Das »Es« ist eine Art grundlegende Energie, die sich – wie sollte man es bei Freud auch anders erwarten – aus sexuellen Trieben speist, die biologisch bedingte Energie, die in seiner Theorie den Menschen antreibt. Es strebt nach Lustgewinn – kompromisslos und ohne Rücksicht auf Verluste. Wenn das nicht

funktioniert, erfüllt es sich seine Bedürfnisse beispielsweise in Träumen oder Phantasien. Die Wege, die das »Es« dabei einschlägt, sind nicht logisch. Sie sind assoziativ, trieblastig, psycho-logisch – und produzieren so eine Menge an kreativem Material. Dieser Art Kreativität liegt folglich eine fundamentale Unzufriedenheit mit der Wirklichkeit, wie sie ist, zu Grunde. Diese Unzufriedenheit ist notwendig, damit ein Mensch dennoch mit seiner Welt zurecht kommt: »Ein Dichter schreibt ein Gedicht, wie eine Henne ein Ei legt; mit der Folge, dass sich beide danach besser fühlen«, so brachte es der englische Dichter Samuel Butler schon über 200 Jahre vor Freud auf den Punkt.

Mithilfe der nächsten Instanz, des »Ichs«, lässt sich diese Energie steuern. Das »Ich« gehorcht dem so genannten »Realitätsprinzip«: Es beugt sich den Anforderungen der Umwelt und versucht, die Anforderungen von »Es« und Außenwelt unter einen Hut zu bringen. Streng genommen ist es nicht die Außenwelt selbst, sondern das, was wir uns von ihr zu eigen gemacht haben: Als dritte Instanz gibt das »Über-Ich« die Regeln vor. Durch logisches und rationales Vorgehen bringt das »Ich« die ungezügelte Energie des »Es« auf Spur, so dass Konflikte mit dem »Über-Ich« weitgehend vermieden werden können. Dadurch schafft sich der kreative Mensch eine Art »Scheinwelt«, in der er seine Konflikte nach außen sichtbar auf akzeptable Weise auflöst (»Sublimation« heißt das in der Psychoanalyse). Spätere Entwicklungen der 1950er Jahren heben hingegen noch stärker hervor, dass eine kreative Person keineswegs nur ein Spielball ihrer unerfüllten Bedürfnisse ist, sondern eine sehr aktive Rolle im Entstehungsprozess ihres Werks spielt. Vertreter der »moderneren« Psychoanalyse wie etwa Ernst Kris postulieren, dass kreative Menschen schlichtweg einen besseren Draht zu dem haben, was unter der Oberfläche liegt. Sie können in die Tiefen ihrer Persönlichkeit, zum »Es«, hinabsteigen und das, was sie dort finden, gezielt für ihre Kunst nutzen; Kris selbst spricht von einer »Regression im Dienste des Ichs«.

Dieser eher an menschlichen Defiziten orientierte Ansatz ist jedoch nur eine mögliche Erklärung dafür, was Menschen zu kreativem Handeln antreibt. Die Ansicht, dass Kreativität etwas Schönes

und Bereicherndes ist, das dazu beiträgt, Menschen gesund und glücklich zu machen, gewann erst mit der Positiven Psychologie an Popularität. Kreativität in ihrer höchsten Form ist Ausdruck von kontinuierlicher Weiterentwicklung, von persönlichem Wachstum. Für den amerikanischen Psychologen Abraham Maslow ist das Streben nach Selbstverwirklichung ein menschliches Grundbedürfnis. Bevor man sich diesen höheren Zielen jedoch widmen kann, müssen zunächst andere Bedürfnisse erfüllt sein. Maslow hat diese Hierarchie in seiner bekannten Bedürfnispyramide zusammengefasst. Ganz am Anfang stehen die physiologischen Bedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen. Sind diese einigermaßen erfüllt, entsteht als nächstes das Bedürfnis nach Sicherheit, Stabilität und Struktur. Wenn das Überleben des Organismus derart gesichert ist, erwacht als nächstes das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, danach, Liebe und Zuneigung sowohl zu erhalten als auch zu geben. Daraus wiederum entsteht das Bedürfnis nach Wertschätzung: Man will von anderen und auch von sich selbst als wertvoller Mensch geschätzt werden und gleichzeitig auch andere in ihrem Wert anerkennen. Das höchste Bedürfnis ist dann das Streben nach Selbstverwirklichung: Für Maslow ist ein Mensch dann im Einklang mit sich selbst, wenn er sein individuelles Potenzial verwirklichen kann.

Bei der Selbstverwirklichung spielt Kreativität eine ganz besondere Rolle. Maslow unterscheidet insgesamt drei verschiedene Arten und greift dabei die früheren Ideen der Psychoanalyse wieder auf: »Primäre Kreativität« ist das, was aus den Primärprozessen des »Es« entsteht – unzensurierte Assoziationen im Sinne der »Es-Kreativität« der klassischen Psychoanalyse. Die »sekundäre Kreativität« ist nun in der Lage, diese Prozesse durch Reflexion, Analyse und nicht zuletzt harte Arbeit in gezielte Bahnen zu lenken – das wiederum knüpft an die durch das »Ich« vermittelte Kreativität Freuds und an Kris an. Die dritte Form ist die »integrierte Kreativität«, die die beiden anderen Formen verbindet: Sie charakterisiert herausragende Persönlichkeiten, die sich selbst verwirklicht haben. Carl Gustav Jung bezeichnet diese Art Kreativität als »visionär«: Sie erlaubt es dem Kre-

ativen, sein eigenes Schicksal zu transzendieren. Diese Form der Kreativität knüpft an Erfahrungen an, die jenseits unseres bewussten Erkennens liegen. Man muss dabei nicht gleich an eine übersinnliche Begegnung mit einem Schöpfergott denken; vielmehr ist diese Art Kreativität ein völliges Aufgehen in der kreativen Tätigkeit, ein Schaffen, in dem die Grenzen von Raum und Zeit an Bedeutung verlieren und Gegensätze plötzlich nicht mehr unvereinbar sind. Kreativität auf diesem Niveau ist somit nicht mehr nur Ausdruck eines kreativen Einzelwesens, sondern integriert die Bedürfnisse der gesamten Menschheit.

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass Kreativität deutlich mehr kann als marode Wirtschaftssysteme anzukurbeln. Sie ist ein Grundbedürfnis des Menschen, der nach persönlicher Weiterentwicklung strebt, und trägt zu psychischer Gesundheit und Lebensglück bei. Sie ist das, was uns letztlich zu Menschen macht. /

# Soziale Kreativität

---

*Staat und Sozialbürokratie versagen bei vielen sozialen Fragen. Die Zivilgesellschaft findet oft kreativere Ansätze, wenn es darum geht, komplexen sozialen Herausforderungen gerecht zu werden*

Von MANUELA STÖTZEL

**V**iele kleine Leute, die in vielen kleinen Orten viele kleine Dinge tun, können das Gesicht der Welt verändern«, lautet ein afrikanisches Sprichwort. Die aggregierte Weltverbesserung funktioniert besonders gut, wenn viele kleine Leute kleine und/oder große Dinge mutig und kreativ kombinieren.

Kreativität kennt zwei grundsätzliche Ebenen. Sie kann komplett neue Ideen hervorbringen oder bekannte Ansätze neu zusammenführen. Soziale Innovation durch zivilgesellschaftliches Engagement braucht beides. Die Zivilgesellschaft ist wiederum bei sozialer Innovation in besonderem Maße in der Pflicht. Denn es liegt in der Natur des privaten Engagements, kreativer und flexibler zu agieren, als das die Sozialbürokratie je könnte. Ehrenamtliches Engagement löst sich von Regeln und Richtlinien und hat vor allem das Ziel fest im Blick. Kein Weg ist zu verrückt, zu mühsam oder zu teuer. Geht

nicht – gibts nicht. Viele Beispiele zeigen dies: Die US-amerikanische »Garden Guerilla« sind grüne Pioniere, die sich nach Sonnenuntergang mit Schaufel und Gießkanne bewaffnen und Beton und Asphalt in Städten begrünen. Das Erringen der offiziellen Genehmigung oder gar einer Zusage für finanzielle Unterstützung würde die Lust an dieser Weltverbesserungsidee vermutlich schnell sterben lassen. Daher wird der Schutz der Dunkelheit genutzt und einfach über Nacht geackert. Organisiert wird sich über Online-Plattformen wie »Pimp Your Pavement«. Pflanzen und Material zahlen die Gärtner der Nacht selbst. Das Ergebnis ist beeindruckend, und die meisten Anwohner freuen sich über die Aktionen.

Als Designstudentinnen gehören Esther Stühmer und Lourdes Schult aus Hamburg zum Kern der kreativen Klasse. Auch sie haben ihre Kompetenzen für eine gute Sache eingesetzt. In Hamburgs Innenstadt laufen nun Obdachlose mit Maßkleidung herum. Nein, sie sitzt nicht besonders gut, ist auch nicht aus besonders wertvollem Material oder greift den letzten modischen Schrei auf. Sondern ein persönliches Bedürfnis. Ein Mann, der seine Kleidung besonders häufig wäscht, trägt ein Material, das besonders leicht trocknet. Ein anderer hat nun einen speziellen Mäusehelm und einen Mäusegürtel für den Oberkörper, mit denen ihm seine Tiere ganz bequem nah sein können. So bekommt Design eine neue soziale Komponente. Das ist gelebte soziale Kreativität. Diese Form von sozialer Kreativität braucht unsere Gesellschaft zur Behebung ihrer sozialen Defizite. Kein Appell an das Verantwortungsbewusstsein ersetzt das motivierende Gefühl, durch neue Ideen etwas bewegen, neu kreieren und zum Guten verändern zu können! Solche sozialen Innovationen machen die Welt zu einem besseren Ort und verschaffen auch dem Einzelnen eine große Befriedigung. Und sie sind ansteckend. Dies zeigt auch das folgende Beispiel.

### **Kreativer Altruismus: »Welpen hinter Gittern«**

Die prämierte Hamburger Initiative »Welpen hinter Gittern« nutzt die Kraft zivilgesellschaftlichen Engagements, um die Herausforderungen zweier Lebenswelten auf neue, kreative Art miteinander

zu verbinden: Perspektiven für Menschen im Strafvollzug und die Bedürfnisse blinder Menschen. Die Sozialpädagogin und Initiatorin Manuela Maurer berichtet im Interview, warum und wie sie diesen Weg gegangen ist.

*»Welpen hinter Gittern« – worum geht es dabei, was sind die Ziele Ihrer Initiative?*

Bei »Welpen hinter Gittern« geht es um die Ausbildung, bzw. um die Vorbereitung zur Ausbildung, junger Hunde zu Blindenführhunden durch Insassinnen eines Frauengefängnisses. Das Projekt – mit der jetzt stattfindenden neunmonatigen Pilotphase – umfasst aber natürlich noch viel mehr: die Gefangenen durch den Umgang mit den Tieren und die verantwortungsvolle Erziehungsaufgabe in ihrer Resozialisierung zu unterstützen.

Vorweg ein paar Informationen zum Blindenführhund: Der Hund führt seinen Partner; er muss der blinden oder stark sehbehinderten Person eine sichere, gefahrlose Orientierung in einer bekannten oder unbekanntem Umgebung gewährleisten. Hierfür ist es notwendig, dass der Blindenführhund sich nicht von seiner Umgebung ablenken lässt: weder von anderen Lebewesen (Menschen, anderen Hunden, anderen Tieren) noch von anderen Umweltfaktoren wie Verkehrslärm und Gerüchen. Ein Blindenführhund muss beispielsweise problemlos öffentliche Verkehrsmittel benutzen, ohne sich von dem hiermit verbundenen Lärm, Bewegungen, Gedränge ablenken zu lassen. Als Blindenführhund eignen sich nur ausgeglichene, lernfähige Tiere. Die Ausbildung der Hunde geschieht schon vom Welpenalter an.

Bei »Welpen hinter Gittern« lagern wir diese erste Ausbildungsphase, die in der Regel von Patenfamilien übernommen wird, ins Gefängnis aus: Die Welpen sind circa ab der zwölften Woche bis zum ersten Lebensjahr in der Haftanstalt. Hier erfahren sie ihre Sozialisation und werden auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet. Diese Aufgabe übernehmen in der Pilotphase Insassinnen der Haftanstalt Hahnöfersand, die als Paten jeweils zu zweit einen ihnen anvertrauten Welpen rund um die Uhr betreuen und mit ihm die Zelle teilen.

### *Was bringt das?*

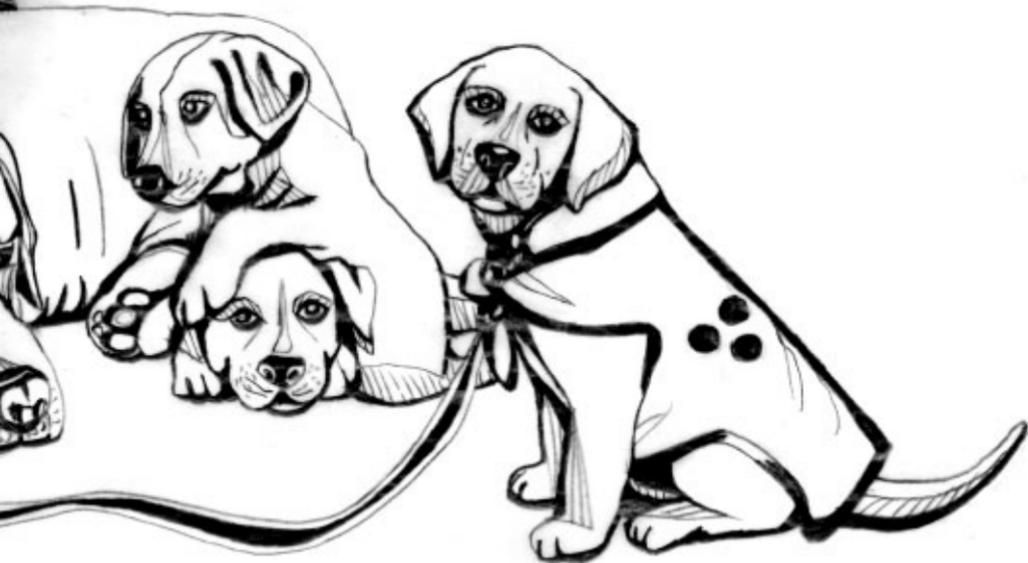
Wissenschaftliche Studien zeigen, dass der Umgang mit Tieren sich positiv auf die Persönlichkeit von Straftätern auswirkt und die Resozialisierungschancen bei der Rückkehr in die Gesellschaft erhöht. Die zentralen Stichworte hierzu lauten: Reduktion negativer Gefühle wie Einsamkeit, Langeweile, depressiver Stimmungen, Aufbau von Verantwortungsbewusstsein, Verstärkung von emotionalen Bindungen, Förderung sozialer Fähigkeiten wie Empathie bzw. Rück-



sichtnahme, Geduld, stressfreier Umgang mit Routinetätigkeiten, Strukturierung des Alltags, Frustrationstoleranz, Durchhaltevermögen, Verstärkung der Kontaktbereitschaft und sinnvolle Freizeitgestaltung. Das ist doch eine ganze Menge. Hinzu kommt: Mit der Blindenführhundausbildung machen die Insassinnen etwas Nützliches. Dafür erfahren sie – oft zum ersten Mal seit langem – Anerkennung.

#### *Was ist an der Idee neu?*

Die Idee, die erste Ausbildungsphase der Blindenführhunde in die Hände von Gefängnisinsassen zu legen, wurde bereits in der Bergedorfer Sozialtherapie projektweise umgesetzt. Sie soll aufgrund ihres doppelten, für beide Seiten geltenden Nutzens beibehalten werden: Die Gefängnisinsassinnen verfügen über die notwendige Zeit, die Führhunde in der ersten Phase auszubilden. Indem sie diese Aufgabe übernehmen und somit ihre Zeit und Arbeit in den Dienst blinder Mitmenschen stellen, leisten die Gefangenen einen Teil der Wiedergutmachung an der Gesellschaft. Die Frauen, die in Haft sind, weil sie der Gesellschaft Schaden zugefügt haben, leisten einen Beitrag für die Gesellschaft, indem sie einem blinden Menschen die Orientierung in der Gesellschaft ermöglichen.



Durch die Teilnahme an dem Projekt erlernen die Insassinnen Sozialkompetenz und erfahren eine gesellschaftliche Würdigung, die wiederum ihre Integration fördert. Die Frauen entdecken Tätigkeitsfelder, Interessen und dadurch Fähigkeiten, die ihnen zuvor nicht zugänglich waren. Durch die Verantwortung, die die Patinnen für den Hund übernehmen, können sie ein neues Bewusstsein entwickeln und Verhaltensmuster erlernen, die hilfreich sind für ihre späteren gesellschaftlichen Beziehungen.

*Wie ist diese Idee entstanden, gab es Vorbilder?*

Ein Freund war vor zehn Jahren in mehreren Ländern unterwegs, um für die Dokumentation »Dogsworld« Hunde aller Art und ihre vielfältigen Fähigkeiten zu beobachten. Dabei stieß er auf ein Ausbildungsprogramm für Blindenhunde, das in einem Gefängnis in New York durchgeführt wird. Einige Jahre später verarbeitete er diese Erfahrungen zu einem Drehbuch, und es entstand der Spielfilm *Underdogs*. Seit den Dreharbeiten fasziniert mich die Idee des New Yorker Programms. Bevor der Film im Sommer 2008 in die Kinos kam, feierte er in der Justizvollzugsanstalt Berlin-Moabit Premiere. Zu den eingeladenen Gästen gehörten Schauspieler, Filmproduktion, Justizbehörde, Gefängnisleitung und rund 50 Inhaftierte der JVA. Am Ende der Vorführung gab es Beifall und Bravo-Rufe. Und wie bei einer echten Kinopremiere wurden den Schauspielern und dem Regisseur im Anschluss Fragen gestellt. Der Film hatte alle sehr berührt, und am Ende stand die Frage im Raum: »Warum machen wir das nicht hier?«

*Sie wurden bei der Gründung von der Körber-Stiftung und dem Hamburger Weg unterstützt. Auch danach gab es viele Unterstützer. Gab es auch Hindernisse? Oder anders gefragt: Wer oder was behindert soziale Innovationen wie Ihre?*

Entscheidend für das Gelingen des Projektes ist die Basis, auf der dieses realisiert werden soll: An Stelle einer internen Organisation und Finanzierung tritt eine externe Projektführung. Grundgedanke hierbei ist, dass notwendige soziale Förderungen nicht nur aus

der sozial-behördlichen Struktur heraus initiiert, umgesetzt und auch finanziert werden können, da hier innere Regularien und oft auch strukturelle sowie finanzielle Erfordernisse eine Umsetzung häufig erschweren und zum Teil auf lange Sicht verhindern. Hierin zeigt sich kein Manko, sondern die Grenzen eines Sozialstaates. Die optimale Förderung von einer sozialen Einrichtung oder Ähnlichem kann leichter und effektiver durch die Einbindung vieler erreicht werden. Neu und wichtig für das Projekt ist damit der Gedanke, die Bereitschaft vieler, das heißt ihr soziales Engagement – sowohl in tätiger als auch monetärer Hinsicht – zu kanalisieren und zu bündeln, um hieraus eine effektive Grundlage zur Förderung eines sozialen Projektes entstehen zu lassen. Der Adressat der Förderung wiederum wird aus seiner internen Rechenschaftspflicht entbunden und kann als Empfänger der freiwilligen Leistung freier, das heißt kritischer und auch selbstkritischer, das Projekt bewerten und annehmen. Auch hier ist wieder ein beidseitiger Nutzen die Grundidee: Einrichtungen werden mit Leistungen unterstützt, die sie nicht aus sich selbst heraus in diesem Maße erbringen können. Menschen, die mehr als bereit sind, ihre Arbeit und finanzielle Unterstützung sozialen Projekten zukommen zu lassen, werden Möglichkeiten zur Förderung aufgezeigt. Die Fördermöglichkeiten des Projektes gehen dabei von ehrenamtlicher Tätigkeit, phasenweiser privater Unterstützung bis hin zu Förderung, Stiftertum, aber auch Sponsoring. In dem Fernziel, Sponsoren für das Projekt zu gewinnen, zeigt sich zugleich die Absicht, das Projekt auch wirtschaftlich langfristig anzulegen – also nicht nur auf die Hoffnung, selbstlose Spender zu finden, zu begründen, sondern wiederum einen beidseitigen Nutzen für »Geber« und »Nehmer« zu proklamieren.

Perspektivisch ist für die Projektumsetzung wichtig, dass eventuellen Förderungen, Stiftern und Sponsoren nicht ein theoretisch ausgearbeitetes Konzept zur Finanzierung vorgelegt wird, sondern ein bereits in der Realisierung befindliches Projekt vorgestellt bzw. später angeboten werden kann. Zu diesem Zeitpunkt ist die Realisierungschance nicht nur gegeben, sondern bereits durch formuliertes Interesse und begonnene Kooperation seitens des Gefängnisses und der Blindenführhundschiule bestätigt worden. Damit wird nicht eine

Idee eines Projektes, sondern das bereits in der Umsetzung befindliche Projekt zur Förderung und Unterstützung angeboten.

*Was ist Ihre ganz persönliche Motivation, sich für »Welpen hinter Gittern« zu engagieren?*

Die Erfolgsgeschichte in den USA zeigt, dass der Ansatz funktioniert. Ich möchte mit dem Projekt einen Lösungsansatz für eine gesellschaftliche Herausforderung liefern: die nicht ausgeschöpften Möglichkeiten im Strafvollzug mit einem Bedarf, in diesem Fall Blindenhunde, zusammenführen und so etwas sinnvolles Neues erschaffen. Ich schätze ressourcen- und lösungsorientierte Ansätze in der sozialen Arbeit. Mit dem Projekt kann ich diese realisieren und meine Talente, Erfahrungen und mein Sozialengagement in eine gemeinnützige Arbeit einbringen.

*Was sind die nächsten Schritte?*

Die Pilotphase hat begonnen. Seit Mitte Oktober leben die ersten drei Hunde in der Haftanstalt. Jetzt ist es wichtig, die Finanzierung sicher zu stellen. Mit der Spende der Körper-Stiftung und des Hamburger Weges war der Anfang gemacht, dennoch muss noch der größte Teil der Kosten aufgebracht, eine kontinuierliche Finanzierung gesichert werden. Wir suchen noch Projektpartner und Sponsoren – und freuen uns über jede Unterstützung.

*Ihre Vision 2020 – was ist aus »Welpen hinter Gittern« geworden?*

In meiner Vision 2020 ist »Welpen hinter Gittern« im Haftalltag von Hahnöfersand fest verankert und weitere Haftanstalten haben das Projekt übernommen. Die Betreuung der Hundepaten bei der Ausbildung der Hunde – gerade in Hinsicht auf die Theorie (Aufzucht und Haltung) und den praktischen Erziehungsteil – ist teilweise eingegliedert in die Haftanstalt und wird von projektverantwortlichen Justizvollzugsbeamten und inzwischen projekterfahrenen Gefangenen übernommen. »Welpen hinter Gittern« ist als Corporate Social Responsibility-Marke bei Unternehmen etabliert, und es bestehen langfristige Bündnisse mit Förderpartnern. /

# Die absetzbare Ehefrau

---

*Der deutsche Staat fördert Kreativität nicht ausreichend? Falsch! Unsere Steuergesetzgebung macht in hohem Maße erfinderisch, wie folgende Fälle zeigen.*

VON CATRIN SEEL

**M**eine Frau ist eine außergewöhnliche Belastung« ist der Titel eines erfolgreichen Steuerratgebers. Ähnliches gilt auch für den Hund. Das inmitten von Papier- und sonstigen Büromaterialeinkäufen auf der Metro-Rechnung versteckte Hundefutter, das natürlich nur versehentlich nicht bei Buchung der Betriebsausgaben abgezogen wurde, ist nur ein kleiner Anfang. Weiter geht es mit der Berücksichtigung der Hundehalterhaftpflichtversicherung im Rahmen des Sonderausgabenabzugs des Steuerpflichtigen oder aber mit der Berücksichtigung der gezahlten Hundesteuer als außergewöhnliche Belastung. Außerdem kann es schon mal passieren, dass der kleine Dackel mit seinen unschuldigen Kulleraugen offizieller Wächter des vier Hektar großen Firmengrundstücks ist und dort Tag und Nacht seiner Pflicht, dem Vertreiben von Einbrechern, nachkommt. Völlig klar, dass bei einer so großen Verantwortung sämtliche Kosten betriebliche Berücksichtigung finden.

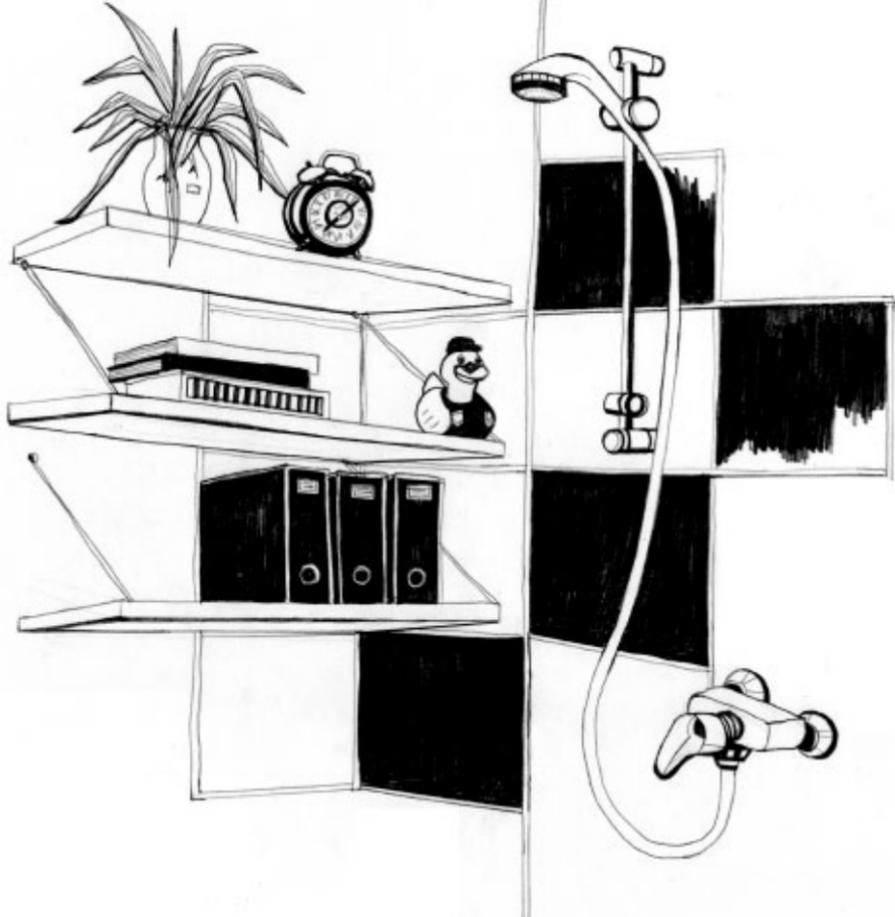
Wie kreativ der Steuerzahler auch außerhalb der tierischen Sphäre sein kann, das zeigen die folgenden Beispiele – keines davon ist erfunden, aus Gründen des Steuergeheimnisses wurden sie jedoch so stark verfremdet, dass eine konkrete Schlussfolgerung auf einen bestimmten Steuerzahler oder eine bestimmte Steuerzahlerin ausgeschlossen sein sollte. Da wäre zum Beispiel die Gattung der Steuerzahler, die neben ihrem angeblichen Hauptwohnsitz aus beruflichen Gründen über einen Zweitwohnsitz verfügen. Was tun, wenn das Finanzamt einen Nachweis verlangt, der die Fahrten zwischen den beiden Wohnsitzen belegt? Unser findiger Steuerzahler, ein Beschäftigter aus dem Bereich der Flugsicherheit, ist hier auf die glorreiche Idee gekommen, sich des florierenden Auktionsmarkts bei Ebay zu bedienen, um entsprechende Quittungen zu ersteigern. Der Selbsttest ergibt, dass auch aktuell 20 Tankquittungen aus dem Jahr 2009 für die Strecke Berlin-Köln, bei einer Restlaufzeit des Angebots von vier Tagen, für nur einen Euro zu erwerben sind. Wir können daher folgern: Fünf Minuten Recherchegeschick, das passende Angebot, und mit wenigen Euro Einsatz ist der Nachweis der Fahrten zur imaginären Lebensgefährtin am Hauptwohnsitz kein Problem mehr.

Dem Privatmann oder der Privatfrau mit Migrationshintergrund kommen mitunter die in der Heimat lebenden Großeltern steuerlich gelegen. Nicht übersetzte Bestätigungen georgischer Behörden über die Mittellosigkeit der Großmutter und der bei ihr lebenden Katze haben schon so manchen Finanzbeamten daran gehindert, den gesonderten Aufwand anzuerkennen, auch wenn neben der Bestätigung unter Umständen in einem Vier-Augen-Gespräch die Situation noch blumig ausgeschmückt, aber sehr überzeugend dargestellt wurde. Leider ersetzt die blühende Phantasie eben doch nicht alle Dokumente. Und die außergewöhnliche Hilfsbedürftigkeit stellt sich nach Übersetzung der Dokumente vielleicht doch nur als Verordnung einer neuen Brille heraus.

Andere, meist Freiberufler, begeben sich gerne auf die Schiene der Unschuldigen und völlig Ahnungslosen. Waschmittel für einen Fünf-Personen-Haushalt im Betrieb erfasst? Wo unser Steuerzahler sich doch bei jedem Metro-Besuch immer extra zwei Rechnungen

ausstellen lässt, damit das Private vom Geschäftlichen auch ordentlich getrennt ist! Die Oma, die bereits in Pflegestufe III eingruppiert ist, als Putzfrau im Rahmen eines Minijobs in der Praxis angestellt? Na klar – dass sie eigentlich ans Bett gefesselt und auf Hilfe angewiesen ist, lässt sich da bei der steuerlichen Gestaltung schon mal vergessen. Und Sie wollen etwa auch nicht glauben, lieber Finanzbeamter, dass unser freiberuflich tätiger Rechtsanwalt den Schokoladenbrunnen und die Espressomaschine, gekauft am 22. Dezember, ausschließlich in seinen Kanzleiräumen nutzt? Wo er doch gerade vor Weihnachten beruflich meist überhaupt nicht eingespannt ist, Fristen zum Jahresende kaum existieren und er daher diese Zeit gerne nutzt, um Dinge wie Büromaterialbestellungen und eine Überprüfung der Küchenausstattung selbst zu erledigen.

Sehr praktisch gestaltet sich die Sache, wenn ein Architekt seinen 50. Geburtstag rein zufällig zu Jahresbeginn feiern kann – als »Neujahrsempfang für Geschäftskunden in den Privaträumen« wird die Veranstaltung dann tituliert. Mitteilungen an die Geschäftspartner über den anteiligen steuerlichen Vorteil ihres »Geschenks«, die Einladung zu einem außergewöhnlichen kulinarischen und künstlerisch gestaltetem Abend inklusive netter Erinnerungsstücke für zu Hause unterbleiben natürlich aus Diskretionsgründen. Die mögliche Pauschalversteuerung wird glatt vergessen, denn genau diesen Punkt hat man bei der kreativen Umwidmung der Veranstaltung ganz übersehen. Dank der im Finanzamt herrschenden Zeitknappheit zur Begutachtung und Überprüfung der einzelnen Steuerfälle fällt all das meist noch nicht mal auf. Und das trotz der Tatsache, dass weder vorher noch in den Folgejahren jemals wieder ein Neujahrsempfang gegeben wurde. Dumm, dass unser Architekt das Wort »Neujahrsempfang« erst im Anschluss an seine Geburtstagsfeier in den Zeitungen lesen konnte. Hätte er das auch vorher schon gewusst, so hätte er auch die Einladungen gleich entsprechend gestalten können, die ihm bei einer möglichen Betriebsprüfung doch gewaltig zum Problem werden könnten. Den Sommer-Geburtstagskindern bleiben die Möglichkeiten von Weihnachtsfeiern und Neujahrsempfängen leider vorenthalten.



Briefe an die entsprechenden Ämter mit den Hinweisen »Obwohl wir nicht verheiratet sind, leben wir wie ein Ehepaar miteinander und nehmen daher das Ehegatten-Splitting in Anspruch« oder »Da ich meinen Führerschein wegen zu schnellen Fahrens für acht Wochen abgegeben muss, bitte ich Sie, die KFZ-Steuer für das laufende Jahr entsprechend zu kürzen, da ich mein Auto logischerweise in dieser Zeit auch nicht benutzt habe« sind weitere kreative, rein in der Gedankenwelt entstandene Ansätze der Steuergestaltung. Aber auch körperliche Kreativität ruft die Steuergesetzgebung hervor. Gestalterische Kreativität, um es genau zu nehmen. Ein Ingenieur aus dem hohen Norden. Verheiratet, vier Kinder. Das alte Haus zu klein, ein neues wird gekauft. Platz genug für alle muss es bieten. Das tut es

auch, handelt es sich doch um eine prunkvolle Villa, in der ein eigenes Schwimmbad natürlich nicht fehlen darf. Doch schwimmbegeistert ist kein einziges Mitglied der Familie unseres selbstständig tätigen Ingenieurs. Damit der anteilig auf das Schwimmbad entfallende Kaufpreis steuerlich genutzt werden kann, wird das Schwimmbad kurzerhand Büro genannt und als solches steuerlich berücksichtigt.

Die hohen Kosten veranlassten den zuständigen Sachbearbeiter des Finanzamtes, einen Prüfer hinauszuschicken, der das Büro einmal betrachten sollte. Die kurze Nachfrage des Steuerberaters, der den Freiberufler betreut, ob denn tatsächlich Büroräume im Keller des Hauses vorhanden seien wird wie folgt beantwortet: »Natürlich. Im Schwimmbad! Im Becken steht ein Schreibtisch, ums Becken herum habe ich einen Zaun installiert, und die vormalige Dusche dient dank einiger Bretter inzwischen als Büroschrank.« Vom Prüfer begutachtet ist das Büro-Schwimmbad übrigens zweifelsohne als Büro anerkannt worden – auch raumgestalterische Kreativität kann sich beim Finanzamt richtig auszahlen! /

# 5 | Der Rahmen

Was  
brauchen  
wir, um  
kreativ  
zu sein?

# Das kreative System

---

*Ein Interview mit dem Organisationspsychologen  
PETER KRUSE aus der Vogelperspektive*

*JETZT NEU* In den letzten Jahren werden immer häufiger Stimmen laut, die fordern: Unsere Gesellschaft soll kreativer werden. Herr Kruse, würden Sie einem solchen Appell zustimmen?

PETER KRUSE Auf jeden Fall. Denn wir müssen uns doch fragen: Was ist die wichtigste Ressource unserer Gesellschaft? Womit können wir einen solchen Mehrwert erzeugen, dass wir im weltweiten Wettbewerb bestehen können? Wir sind ein kleines Land mit vielen Menschen und wenig Bodenschätzen. Die wichtigste Ressource, die wir zu bieten haben, ist die intellektuelle Ressource: unser Wissen und unser Umgang damit, unsere Kreativität. Wir haben keine andere Chance.

*Produktivitätserhöhung wäre doch auch eine Möglichkeit?*

Produktivitätserhöhung ist per se nur noch ein schwer zu erreichendes Ziel. Wir haben uns in den Achtzigern und Neunzigern unendlich bemüht, Produktivitätserhöhung zu betreiben, das heißt, wir haben aus diesem Volk so ziemlich alles rausgeholt, was man mit Maschinenunterstützung rausholen kann. Sie müssten mir schon zeigen, wie ein deutscher Automobilbauer heute noch mehr

Autos pro Tag herstellen kann oder wie Sie die Optimierung von Logistikketten noch weiter verbessern wollen. Wir haben die Systeme schon ziemlich heftig an die Kante ihrer Optimierbarkeit geführt. Die einzige Ressource, die uns jetzt noch ernsthaft verbleibt, ist Kreativität.

*Und wenn wir diese Ressource nicht ausschöpfen?*

Dann wird unser Lebensstandard sinken. Die Tatsache, dass die Bundesregierung im Moment alles, was sie tut, mit der Idee des Wachstums legitimiert, ist ja kein Zufall. Denn wir können den Lebensstandard nur erhalten, wenn wir für wirtschaftliches Wachstum sorgen. Nullwachstum in einer überalternden Gesellschaft mit einer so geringen Geburtenrate wie der unsrigen führt unweigerlich zu einem niedrigeren Lebensstandard. Unsere Gesellschaft muss also kreativer werden.

*Was sind die Voraussetzungen dafür?*

Wenn wir das systemisch betrachten, sind zunächst zwei Aspekte entscheidend: eine hohe Unterschiedlichkeit und eine hohe Vernetzungsdichte im System. Denn wenn Sie für eine hohe Unterschiedlichkeit der im System miteinander agierenden Kräfte und für eine maximale Vernetzungsdichte sorgen, schaffen Sie ein störungs-sensibles, instabiles System. Eine hohe Vernetzungsdichte führt zu mehr Rückkopplungseffekten im System, und je mehr Rückkopplungseffekte zwischen unterschiedlichen Elementen Sie haben, desto höher ist die systemische Grundinstabilität. Und das würde ich immer empfehlen: Sorgen Sie für ein System, das nicht stabil ist, das also von seiner Grundkonfiguration her durch instabile Phasen läuft.

*Nur instabile Systeme sind kreative Systeme?*

Wenn Sie mit einer hohen Unterschiedlichkeit, einer hohen Vernetzungsdichte und einer hohen systemischen Instabilität arbeiten, dann kommt es zu Ordnungsbildungseffekten im System. Und die Frage der Kreativität ist immer, ob irgendjemand diese Ordnungsbildung reflektiert. Kreativität ist immer das Erkennen von entstehen-

der Ordnung. Sie können sehr kreativ sein, aber wenn Sie die stabilen Zustände nicht festhalten können, sind Sie im psychotischen Schub. Deshalb sagt man ja auch, dass Wahnsinn und Genie sehr nah beieinander liegen. Wenn Sie an der Grenze systemischer Instabilität arbeiten, dann ziehen Sie Querverbindungen, die ungewöhnlich sind. Dann machen Sie Sachen, die neu sind, die irgendwie anders sind, die interessant sind. Aber wenn Sie die neuen Muster nicht halten können und nicht aufwerten können zu einer qualitativ komplexitätsreduzierenden Ordnung, dann sind die eben nur psychotisch, dann driftet das System und findet nicht wirklich eine Lösung.

*Das heißt, Kreativität besteht nicht nur darin, etwas Neues zu erzeugen, sondern auch in der Fähigkeit, das Neue stabil ins System zu integrieren?*

Ja, ohne Musterbildung keine Kreativität. Sie müssen immer wieder in der Lage sein, einen Mehrwert zu schöpfen im Sinne von Komplexitätsreduktion. Die musterbildende Komponente ist ein wesentlicher Bestandteil jedes kreativen Prozesses. Aber wenn Sie nur Musterbildung betreiben und darin stabil sind, sind Sie eben auch nicht kreativ. Die entscheidende Frage der Kreativität ist: Kommen Sie zur nächsten Stufe von Ordnung, schaffen Sie den Übergang? Und dafür brauchen sie instabile Phasen. Kreativität hat sehr viel mit der richtigen Balance von Stabilität und Instabilität zu tun. Wenn ich ein Muster bis an seine Grenzen verbessern möchte, dann brauche ich Stabilität, das heißt, die optimierende Phase ist in erster Linie eine Phase der Stabilität, aber wenn ich dann merke, dass die Rahmenbedingungen sich ändern und ich einen neuen Anpassungsschritt brauche, dann brauche ich Instabilität, denn nur dann habe ich die Chance, ein neues Muster zu finden.

*Wie kann ich mir das vorstellen?*

Nehmen Sie zum Beispiel Sport. Ich kann viele Jahre lang eine bestimmte Hochsprungtechnik machen und kann die durchoptimieren, aber irgendwann erreicht sie ihren kritischen Grenznutzen: Ich kann mich fürchterlich bemühen, aber komme nicht wirklich weiter.

Und dann gibt es immer Leute, die das alte Muster durchbrechen und ungewöhnliche Wege gehen. Der Fosbury-Flop beim Hochsprung ist ein gutes Beispiel. Vorher sind die Springer immer vorwärts oder bäuchlings über die Latte gesprungen, und plötzlich machen sie etwas ganz anderes und springen rückwärts. Und da fragt man sich: Wie kommt jemand auf so eine Idee? Wieso macht der plötzlich etwas, was keiner vorher gemacht hat? Und wieso ist das dann auch noch besser? Im Nachhinein ist das trivial: Wenn es nicht besser gewesen wäre, würde sich heute niemand mehr daran erinnern, dann würden alle nur sagen: Da war mal so ein Spinner, der ist rückwärts gesprungen. Aber in dem Moment, wo das neue Muster erfolgreich ist, bleibt das natürlich in Erinnerung.

*Ist das denn immer so einfach zu erkennen, wann etwas Neues auch erfolgreich sein wird?*

Das ist natürlich nicht immer so einfach, wie es in dem Beispiel klingt. Der Übergang von einem alten Muster zu etwas Neuem ist oft stressvoll, verunsichernd und unangenehm. Der Widerstand der Anderen ist oft groß. Die Leute fragen dann: Darf das überhaupt sein? Als der Skispringer Jan Boklöv 1986 den V-Stil entwickelte, strafte man ihn mit schlechten Haltungsnoten ab, obwohl er einige Meter weiter springen konnte als vorher. Das heißt, man hat das Neue auf der ästhetischen Ebene abgestraft. Irgendwann hat sich dann die ästhetische Bewertung angepasst, weil man anerkannt hat, dass die Springer mit der neuen Technik so viel weiter springen konnten.

*Wie kommt jemand dann überhaupt auf die Idee, etwas Neues zu entwickeln, wenn er mit so viel Widerstand zu rechnen hat?*

Häufig ist das gar nicht so, dass Leute auf neue Ideen kommen, weil sie das wollen, sondern weil sie zum Beispiel mit neuen, ungünstigen oder ungewöhnlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Boklöv zum Beispiel wollte bei einem missglückten Trainingsprung einen Sturz vermeiden und nahm deswegen die Beine auseinander. Dabei hat er gemerkt, dass er so viel weiter kommt. Und Fosbury

hatte, glaube ich, einen zu kurzen Anlauf beim Üben und hat dann gemerkt: Mensch, rückwärts über die Latte geht ja auch. Manchmal sind das gar nicht absichtsvolle Suchprozesse, sondern es passiert eben einfach. Ich nehme an, dass viele Menschen in ihrem Leben mit solchen »Sprüngen« konfrontiert sind, ohne dass sie das überhaupt wahrnehmen. Es gehört schon eine gewisse Form von Sensitivität dazu, überhaupt zu registrieren, dass man da gerade ein neues, potenziell erfolgreiches Muster gefunden hat.

*Das heißt, man muss sensibel genug sein, um wahrnehmen zu können, dass da gerade eine Neuerung stattgefunden hat, die interessant wäre?*

Das ist eine entscheidende Frage. Wie weit kann man seine kindliche Neugier aufrechterhalten? Wie viel Spieltrieb ist in den Menschen noch drin, dass sie, wenn sie mit neuen Rahmenbedingungen konfrontiert sind, überhaupt die Möglichkeit des Neuen entdecken? Eine große Ressource von Kreativität ist die Risikobereitschaft von Jugend. Es ist keine tiefschürfende Erkenntnis, dass Menschen, die einen langen Lebensweg vor sich haben, mit einer anderen Art von Veränderungsbereitschaft durch die Welt gehen als Leute, die einen langen Lebensweg hinter sich haben. Das Demographieproblem schlägt sich also unmittelbar auf die Risikobereitschaft und die Bereitschaft zu Instabilität nieder und damit auf die Kreativität.

*Bei der derzeitigen demographischen Entwicklung sehen Sie also schwarz für ein kreativeres Deutschland?*

Nein, denn ich habe eine große Hoffnung: Es könnte uns als entwickelter Gesellschaft gelingen, dass wir über die Erhöhung der Vernetzung das Defizit des Älterwerdens wettmachen. Das Internet erreicht die Gesellschaft heute in breitester Art und Weise, das heißt, die Trennung zwischen online = virtuell und offline = real gibt es nicht mehr. Das Internet greift in alle Prozesse der Gesellschaft ein und birgt ein unglaubliches Veränderungspotential. Die dramatische Erhöhung der Vernetzung und die dramatische Erhöhung der Eigenaktivität der Menschen in den Netzen führen zu einer wirk-

lich revolutionären Dynamik. Es entwickeln sich neue Formen der Kommunikation, die in sich instabiler sind, risikoreicher, jugendlicher. Das ist eine gute Voraussetzung zum Finden neuer Muster, für kreatives Neudenken. Vielleicht sind wir dadurch in der Lage, das bloße demographische Älterwerden der Gesellschaft ein bisschen zu kompensieren.

*Was könnten die Entscheidungsträger in unserer Gesellschaft denn konkret tun, damit diese kreativer wird?*

Zunächst einmal: wahrnehmen, genau hinschauen. Ich glaube, dass die Ressource Wahrnehmung im Kreativprozess gewaltig unterschätzt wird. Die meisten Kreativakte kommen zustande, weil jemand ein Problem strukturiert wahrnimmt. Dort liegen die meisten Lösungen. Denn wenn man genau hinschaut, kann man ungewöhnliche, neue Verbindungen erkennen. Kreativität muss nicht immer das ganz Neue schöpfen. Wenn wir in den nächsten Jahren nur diejenigen Wissensfakten, die es schon gibt, neu verbinden würden, hätten wir ein unglaublich großes Kreativpotential.

*Und würden angemessene Lösungen für die derzeitigen gesellschaftlichen Probleme finden?*

Ja. Oft wird viel zu schnell an voreiligen Lösungen festgehalten, weil man sich an den eigenen Verständnismöglichkeiten berauscht. Man schaut nicht genau hin. Man hat das Problem noch gar nicht wirklich verstanden und fängt schon an, Lösungen zu generieren. Dadurch gelangt man aber nicht unbedingt zu den besten Lösungen. Kreativität ist ja kein Selbstzweck. Es kann nicht darum gehen, Dinge einfach nur deshalb zu machen, weil es geht. Es geht darum, Dinge besser zu machen, also in irgendeiner Weise eine Anpassungsleistung zu erbringen. Kreativität braucht zwar Freiräume, um spielerisch neue Formen ausprobieren zu können, aber sie wäre sinnentleert, wenn dahinter die Idee der Überlebensfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit verlorengehe.

### *Was bedeutet das für den Bereich Wirtschaft?*

Unternehmen sollten ihre Wahrnehmungsfähigkeit stärken und eine sehr viel radikalere Kunden- und Marktorientierung versuchen. In den letzten Jahren haben wir uns so stark auf interne Optimierungsprozesse konzentriert, dass wir die Reichhaltigkeit der Märkte aus den Augen verloren haben. Die Konsumfreude und Konsumbereitschaft der Menschen hängt an dem von ihnen erlebten Mehrwert. Unternehmen müssen dementsprechend in der Lage sein herauszufinden, wo die Leute einen Mehrwert erleben. Wenn ein Automobilhersteller sich ganz auf die ingenieurtechnische Seite verlässt und eine tolle Hinterachse baut, die aber kein Mensch mehr wahrnimmt, wird sich das auch nicht in den Margen seiner Autos niederschlagen. Die Menschen müssen den Mehrwert erleben können. Und das würde ich mir von Entscheidungsträgern in diesem Bereich wünschen: dass sie sich nicht nur in internen Logiken bewegen, sondern sich dem Alltagsgeschehen der Menschen wahrnehmend zuwenden und sich immer wieder die Frage stellen: Verstehe ich deren Probleme, Bedürfnisse und Wünsche richtig? Nehme ich wahr, wofür und für wen meine Angebote und Neuerungen überhaupt sinnvoll sind?

### *Und was bedeutet das im politischen Kontext?*

Politik verwaltet Mangelressourcen. Das heißt, sie versucht, das, was eine Gesellschaft erwirtschaftet, so zu verteilen, dass die Funktionalität der Gesellschaft erhalten bleibt. Wenn die Ressourcenzuteilung dem System selbst überlassen würde, gäbe es ein Hauen und Stechen, denn jeder würde versuchen zu kriegen, was er kriegen kann. Politik bildet hier das Regulativ. Sie muss permanent fordern und fördern, frustrieren und belohnen. Damit sie dieser ausgleichenden Aufgabe gerecht werden kann, ist Politik genauso wie die Wirtschaft darauf angewiesen, Veränderungen in den Wertelandschaften der Menschen wahrzunehmen. Politiker sind also darauf angewiesen zu verstehen: Wo sind die Leute bereit, Risiken mitzugehen? Wo sind sie bereit, Verzicht zu üben und wo nicht? Je nachdem, wie gut es mir als Politiker gelingt, die Erwartungshaltungen und Empfindlich-

keiten der Menschen zu verstehen, bin ich in der Lage, diese politische Leistung zu vollbringen, so dass Ausgleich geschaffen wird und der soziale Frieden gewahrt bleibt. Für Politiker ist eine Erhöhung der Wahrnehmungsfähigkeit dementsprechend besonders attraktiv. Denn dort geht sie mit einer Erhöhung der eigenen Macht einher. Macht, die sich aus einer angemessenen Wahrnehmung speist, ist eine der am besten akzeptierten Formen der Macht, denn damit verliert man die Systeme nicht, für die man da ist. Insofern kann ich jedem Entscheidungsträger in diesem Bereich nur raten, seine Wahrnehmungsfähigkeit zu üben.

*Was könnten politische Entscheidungsträger noch tun,  
damit die Gesellschaft kreativer wird?*

Ein nächster Schritt wäre dann vielleicht die Bereitschaft, das Risiko der Vernetzung zu übernehmen. Also den Anderen nicht mehr nur wahrzunehmen, sondern auch zu involvieren. Das fällt schon deutlich schwerer, denn Involvierung ist eine erhöhte Risikostufe, weil ich dann nicht mehr im Griff habe, was passiert. Durch die zunehmende Vernetzung erleben wir derzeit gerade eine Machtverlagerung, wie sie vorher in der Gesellschaft noch nicht stattgefunden hat. Man merkt das auch daran, dass die Machtträger inzwischen recht nervös werden mit dem, was passiert. Jetzt kann man sich nur wünschen, dass der Einzelne genügend innere Sicherheit besitzt, sich auf solche Experimente der Involvierung einzulassen, denn das führt zu einer dramatischen Erhöhung der Kreativität. Und die brauchen wir, um angemessene und kluge Lösungen auch im politischen Kontext zu finden.

*Wie sorgen Sie bei sich selbst dafür, dass Sie kreativ bleiben?*

Ich muss gestehen, ich habe eine absolute Hassliebe zu pubertären Phasen entwickelt. Ich werde immer sehr nervös, wenn ich mich sicher fühle. Irgendetwas stimmt dann nicht, denn ich glaube nun mal theoretisch daran, dass soziale Lernprozesse kreativer Art immer an Phasen der Instabilität gebunden sind. Wenn ich mich zu sicher fühle, kann ich mich nicht weiterentwickeln. Ich habe durch-

aus das Bedürfnis, optimaler zu werden, aber nicht stabil. Also habe ich ein bisschen trainiert, den normalerweise unangenehmen Zustand der Instabilität umzudeuten. Das heißt, die Balance zwischen Stabilität und Instabilität lasse ich auch für mich selber gelten: Ich versuche, mit großer Geschwindigkeit Muster zu stabilisieren und zu optimieren und eben trotzdem noch hinreichend in der Lage zu sein, mich verunsichern zu lassen.

*Wie sieht das konkret aus?*

Dieses permanente Wiederaufbrechen sicherer Strukturen muss man teilweise inszenieren, denn es ergibt sich nicht zwingend aus der Eigendynamik. Manchmal ist es einfach zu schön, in einer stabilisierten Welt zu sein. Deshalb habe ich mir andere Leute gesucht, die mir helfen zu erkennen, wenn sich die Balance zu sehr in Richtung Sicherheit verschiebt. Konkret verändere ich manchmal auch einfach die Perspektive oder die Rahmenbedingungen.

Wenn ich zum Beispiel mit dem Touristenbus durch meine Geburtsstadt fahre, stelle ich fest, wie sehr ich inzwischen meine Wahrnehmungsfähigkeit verloren habe, weil ich mich sonst nur noch in normalen Routinen durch die Stadt bewege. Oder wenn ich meinen Laptop an einen Beamer mit anderer Auflösung anschließe, kommen plötzlich alle Icons durcheinander, die auf meinem Desktop sind. Ich gucke drauf, und irgendwie kommt Ärger auf. Aber genau dann sage ich mir, dass ich mir diesen Ärger vielleicht öfter bewusst einhandeln sollte, weil ich dadurch die Chance habe, wach zu bleiben. Weil ich dadurch gezwungen bin zu überlegen, welche Verknüpfungen überhaupt noch Sinn machen und welche Icons ich löschen sollte.

Man darf eben nicht glauben, dass man, nur weil man heute noch die Birkenstock-Schuhe seiner jugendlichen Sturm- und Drangphase trägt, immer noch ein Störer ist. Man muss seine Birkenstock-Schuhe auch wieder ausziehen können. Und das ist gar nicht so leicht. Es gibt kein Abonnement auf Kreativität. Es gibt nur das tägliche Bemühen darum. /

Die Fragen stellte TILMAN ECKLOFF



Prof. Dr. PETER KRUSE ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Zunächst beschäftigte er sich über 15 Jahre als Wissenschaftler an der Schnittfläche von Neurophysiologie und Experimentalpsychologie mit der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. Anfang der 1990er Jahre gründete er eine Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf der Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf unternehmerische Fragestellungen. Mit einem eigenständigen

Change-Management-Ansatz und mitreißenden Impulsvorträgen sorgte er als Berater jahrelang im In- und Ausland für Aufsehen. 2004 wurde ihm für seine unternehmerische Leistung der Innovationspreis von der SPD/AGS verliehen. 2009 wählte ihn das *Personalmagazin* zum dritten Male in Folge in die Liste der »40 führenden Köpfe im Personalwesen«. Heute interessiert sich Prof. Dr. Peter Kruse in erster Linie für die Analyse von Veränderungen in Markt und Gesellschaft sowie deren Umsetzung in nach haltig erfolgreiches unternehmerisches Handeln.

# Demokratie oder Autokratie?

---

*Welche Luft atmet die kreative Gesellschaft? Weltweit setzen Staaten auf den kreativen Imperativ, um im Wettstreit um Wachstum und Wohlstand zu bestehen. Doch die Geschichte zeigt: Innovationen lassen sich nicht autoritär verordnen. Sie brauchen Freiheit und Vielfalt. Eine gute Nachricht für die Demokratie.*

Von MICHAEL DOBIS

**W**ie entsteht aus Tönen Musik, wie aus Zahlen eine mathematische Formel und wie aus Worten ein Gedicht? Beethovens 9. Symphonie, der Satz des Pythagoras oder Rilkes *Duineser Elegien* – kreative Höchstleistungen haben eines gemeinsam: Sie sind, bei aller individuellen Genialität, von äußeren Faktoren abhängig. Peter Meusburger, Professor für Sozialgeographie in Heidelberg, weiß: »Kreativität entsteht in der Interaktion mit dem Umfeld. Ein bestimmtes Umfeld bietet Anregungen, Chancen oder Herausforderungen, erlaubt oder fördert divergentes Denken und stößt Lernprozesse an. In einem anderen Umfeld stoßen kreative Ideen aus verschiedenen Gründen auf Unverständnis und Widerstand.«

In der Geschichte hat es immer wieder dominierende Zentren der Kreativität gegeben: Florenz im 15. und 16. Jahrhundert, Paris und Wien um 1900, Silicon Valley um die Jahrtausendwende: Sie alle konnten Kreative aus der ganzen Welt anziehen. Kreativität und Innovation als zentrale Elemente für Wachstum und Wohlstand – das gilt in besonderer Weise für die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Welcher Ort, welches Umfeld und welches politische System ist am besten gerüstet für den Wettstreit um die kreativsten Köpfe von morgen?

Zwei grundlegende Alternativen bieten sich als Antwort an: einerseits das demokratische System, das insbesondere in der westlichen Welt – in Europa, in Nordamerika – verbreitet ist; andererseits das autoritäre System Chinas und Russlands, das aufgrund eines beeindruckenden Wirtschaftsbooms zum Modell für viele afrikanische und asiatische Staaten wird. Demokratie oder Autokratie: Welche Luft atmet die kreative Gesellschaft? Wer eine Antwort auf diese Frage sucht, sollte eine der vielen Industriebrachen in Osteuropa besuchen. Die stillgelegten Kombinate, verfallenen Stahlhütten und ausgebeuteten Kohlereviere sind eindrucksvolle Mahnmale des Wandels von der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts zur Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts. Bis zu diesem Wandel waren die sozialistischen Planwirtschaften den liberalen Marktwirtschaften noch nicht so weit unterlegen, dass sie zum Scheitern verurteilt waren.

Doch in dem Moment, als in den 1980er Jahren Information, Wissen und Kreativität die bis dahin zentralen Rohstoffe Kohle, Stahl und Eisenerz ablösten, zeigte sich die technologische Rückständigkeit des Ostblocks gnadenlos. Auch dort wurden jetzt immer stärker Arbeitskräfte gebraucht, die altes Wissen zu neuen Ideen verknüpfen. Das führte zum Zusammenbruch von Kommunismus und Sozialismus. »Denn Sie können den Leuten nicht sagen: Bitte denke von 7:30 Uhr bis 17:30 Uhr, aber wenn du deinen Arbeitsplatz verlässt, dann höre bitte unverzüglich mit dem Nachdenken über die Gesellschaft auf, denn dann gilt die Diktatur der Arbeiterklasse; und unter dieser gibt es nichts außer Gehorsam. – Das hat nicht zusammengepasst«, so Bundeskanzlerin Angela Merkel 20 Jahre nach dem Mauerfall.

Für den Publizisten Josef Joffe ist klar: »Reife Wirtschaften wie die des Westens müssen auf Kreativität und Initiative setzen – zwei Tugenden, die in autoritären Systemen nicht floriieren. Die Planwirtschaft der Sowjetunion versagte, wo es nicht mehr um verordnete Massenproduktion ging.«

Zwei Stimmen, die für eine Wechselwirkung sprechen: je höher der Freiheitsgrad eines politischen Systems, desto höher die Kreativität einer Gesellschaft – und desto mehr Dynamik, Wachstum und Wohlstand. Anders ausgedrückt: Freiheit ist das Lebenselixier der kreativen Gesellschaft. Ohne Freiheit können die menschlichen Gedanken nicht ihre schöpferische Kraft entfalten. Freiheit erst schafft den Raum, das Bestehende kontinuierlich zu verbessern. Diese Wechselwirkung begünstigt den langfristigen Erfolg der Demokratie.

Sicherlich: Auf dem Siegeszug der Demokratie hat es seitdem einige Rückschläge gegeben wie in Venezuela, wo Hugo Chávez den Sozialismus wieder belebt hat, oder in Russland, wo die demokratischen Reformen von Gorbatschow und Jelzin unter Putin wieder inkassiert wurden. Autoritäre Staaten wie Nordkorea, der Sudan oder Libyen treten seit Jahrzehnten auf der Stelle. Lee Kuan Yew, der *Elder Statesman* aus dem prosperierenden Singapur, sagt: »Die westliche Demokratie passt nicht zu uns. Wir gehen unseren eigenen, für uns viel besseren Weg.«

Die Autokratie legt Defizite der Demokratie offen: die mühsame und komplizierte Willensbildung, die schnelle und effiziente Entscheidungen verhindert; die Herrschaft auf Zeit, die kurzfristige Erfolgsnachweise verlangt und damit langfristige Politikplanung erschwert; der Kampf um mediale Aufmerksamkeit, die künstliche Aufregungen schafft. Die Folge all dessen ist eine große Verdrossenheit. So verwundert es nicht, dass viele Menschen weltweit persönliches Glück weniger mit einer unabhängigen Presse und freien Wahlen verbinden, sondern mit wirtschaftlichen Aufstiegschancen. Die beeindruckenden Wachstumswahlen autoritärer Regimes wie China (plus 13 Prozent 2007), Aserbaidschan (plus 23 Prozent) oder Singapur (plus 8 Prozent) konfrontieren die Demokratie mit einem Gegenmodell.

Dennoch: Die demokratische Idee ist unaufhaltsam. »Ihr wahrer politischer Wert liegt in der Akzeptanz menschlicher Artenvielfalt, Religionen und Existenzformen, ihre Überlebensgarantie ist die Gedankenfreiheit«, schreibt der Schriftsteller Durs Grünbein in seinem »Brief an die Tyrannen dieser Welt«. Auch wenn der russische Präsident Medwedjew kein direkter Adressat war, zeigt gerade Russland, wie schwer sich autoritäre Systeme mit dem kreativen Imperativ des 21. Jahrhunderts tun. Denn so stabilisiert das Land politisch nach der chaotischen Jelzin-Ära auch sein mag, so sehr ist es abhängig von seinen – endlichen – fossilen Rohstoffen. Daher fordert Präsident Medwedjew denn auch nichts anderes als einen komplett neuen Kurs für sein Land. »Statt einer primitiven Rohstoffwirtschaft werden wir eine kluge Wirtschaft schaffen, die Wissen, Produkte und Technologien hervorbringt«, so der Kremlchef. Dafür müsse Russland seine »chronische Rückständigkeit« überwinden und »grundlegend modernisiert« werden.

Medwedjew spricht von der »ersten Modernisierung in der Geschichte des Landes auf Grundlage der Werte und Institutionen der Demokratie« und fordert seine Landsleute auf, sowjetisches Denken zu überwinden: »Anstelle der archaischen Gesellschaft, in der Führer alles festlegen und regeln, wird eine Gesellschaft der klugen, freien und verantwortlichen Menschen treten.« Die Russen sollten sich nicht mehr wie im Kommunismus auf den Staat verlassen, sondern selbst Verantwortung übernehmen. Ziel sei es vor allem, Jugendliche zu »geistiger Freiheit« zu erziehen.

Natürlich sind dies einstweilen Lippenbekenntnisse. Die russische Gegenwart – Zensur, Korruption, Rechtswillkür – spricht eine andere Sprache. Doch allein das rhetorische Bekenntnis zu Freiheit und Demokratie verdeutlicht deren Attraktivität – nicht nur in Russland, sondern in immer mehr Staaten weltweit. Eine wichtige Rolle dabei spielt das Internet, das es autoritären Regimes immer schwerer macht, sich abzuschotten und dem Volk Alternativen vorzuenthalten.

Die Erfolgsaussichten für die Demokratie stehen günstig. Die Offenheit der marktwirtschaftlichen Demokratie fördert – im Gegensatz zum autoritären Kapitalismus wie zum Beispiel in Russland,

China und einigen arabischen Staaten – die freie Entfaltung, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit jedes Einzelnen am besten. Davon war nicht zuletzt Joseph Cossman überzeugt, der als kreativer Handelsvertreter in den USA ein Vermögen machte.

Sein Fazit: »Ideen kommen von selbst, wenn man ihnen die Möglichkeit dazu gibt; es ist genau wie mit dem Regen: Wenn man sich bei Regenwetter lange genug ins Freie stellt, wird man nass, ohne etwas dazu zu tun.«





# Kreative Kinderstube

---

*Die Basis für die Entwicklung zu einer kreativen Persönlichkeit entsteht zu Beginn eines jeden menschlichen Lebens. Denn in dieser frühen Zeit werden die Weichen für Bindungen und tragfähige Beziehungen zwischen Kind und Eltern gelegt. Sie sind wesentliche Voraussetzung für kreatives Denken und Handeln.*

Von MANUELA STÖTZEL

**I**ch nenne sie im Geiste nur »die Kleine«. Sie ist vielleicht drei, höchstens vier Jahre alt, ist jedenfalls mit Begeisterung bei der Sache. Unermüdlich schippt sie Sand in ihren kleinen gelben Eimer. Er hat einen deutlichen Riss an der Seite, scheint viel in Gebrauch. Die Kleine ist so in ihre Aufgabe vertieft, dass sie gar nicht merkt, wie sie sich den Zeigefinger am Riss aufkratzt. Auch dass dort stets Sand heraus rinnt, den sie mit der nächsten Schippe wieder einladen muss, ist der Kleinen egal. Es geht um das Ziel, dessen Fundament ich schon erkenne: eine Sandburg. Das Plateau in der Mitte ist schon angelegt, auch der Graben zum Schutz vor Angreifern ist bereits gezogen.

Ich erinnere mich, dass für mich der Wassergraben immer ein ganz wichtiges Element war. Ohne ordentlichen Graben keine ordentliche Burg. Das war dann immer der größte Moment, wenn der Graben geflutet wurde und der Wall hielt. Mir ist fast so, als würde ich gerade selbst mit meinen Händen noch einmal kontrollieren, dass sich auch keine Risse im Sand unter der Wasseroberfläche bilden. Ich spüre das Wasser regelrecht auf meinen Händen. Es regnet! Oh nein, was wird nun aus der Burg? Ich kann sie so gut verstehen, die Kleine, wie sie schluchzend zu ihrem Vater auf der Bank läuft, den ich nun zum ersten Mal wahrnehme. Die Kleine ist nicht alleine hier.

Menschen verkümmern, wenn sie alleine sind. Wir alle brauchen andere Menschen, um mit ihnen zu kommunizieren, unsere Erinnerungen auszutauschen, zu lachen, wenn wir uns freuen, und zu weinen, wenn wir traurig sind. Die Gewissheit, sich bedingungslos auf einen anderen Menschen verlassen zu können, bedingungslos mit Stärken und Schwächen geliebt zu werden, ist eine der wichtigsten menschlichen Erfahrungen. Menschen binden sich umgangssprachlich an vieles – an ein Haus, einen Beruf – und in psychischer Hinsicht auch an andere Menschen. Bindungsforscher beschreiben mit dem Begriff Bindung einen kostbaren Schatz, den Menschen in frühester Kindheit anlegen und von dem sie ein Leben lang zehren. Bindung ist ein emotionales Band, das einzigartig zwischen Eltern und Kindern entsteht. Die Bilder von apathischen und retardierten Kindern aus rumänischen Waisenhäusern, die vor 20 Jahren um die Welt gingen, haben mit greifbarem Leben gefüllt, was Wissenschaftler *Deprivationssyndrom* nennen. Schon unmittelbar nach Ende des Zweiten Weltkrieges hatte der Psychologe René Spitz mit seinen Studien gezeigt, dass die Befriedigung körperlicher Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und Schlafen nicht ausreicht, um sich gesund zu entwickeln. Insbesondere Säuglinge und Kleinkinder sind darauf angewiesen, dass ihre Umwelt auch ihre psychischen Bedürfnisse befriedigt. Und dazu gehört auch die Bindung an mindestens einen Menschen.

John Bowlby und Mary Ainsworth waren die Pioniere der Bindungstheorie im vergangenen Jahrhundert. Von ihnen wissen wir,

wie Bindung entsteht und wie wir verschiedene Qualitäten erkennen können. Wenn ein Baby zur Welt kommt, ist es mit einer Grundausstattung von Bindungsverhalten ausgestattet: Es weint, sucht Körperkontakt und klammert sich an. Dieses evolutionär entstandene Verhaltenssystem sichert Schutz und Hilfe von anderen Menschen und dient damit dem nackten Überleben. Denn so, wie die Natur dieses Verhaltensmuster bei Kindern angelegt hat, schlummert ein ähnliches Programm auch in uns Erwachsenen, das nun geweckt wird. Das Schreien erinnert uns an Füttern und Windeln wechseln – intuitiv. Wir heben unsere Stimme und beruhigen das Baby in einer für seine Ohren optimalen Tonlage – intuitiv. Wir sehen ihm in einer Entfernung in die Augen, die es schon den Kleinsten ermöglicht, zumindest unser Schema zu erkennen – intuitiv.

Durch diese Interaktion, die mit der Zeit immer komplexer wird, entwickeln die meisten Kinder in den ersten Lebensmonaten Bindungen an Personen, die sich verlässlich um sie kümmern. Das können Mutter oder Vater sein, aber auch andere Personen, die die kindlichen Bedürfnisse wahrnehmen, sie richtig interpretieren und prompt und angemessen darauf reagieren. Mary Ainsworth hat dieses Kernelement in der Eltern-Kind-Beziehung als elterliche Feinfühligkeit beschrieben und beforscht. Hierin liegt der Schlüssel für eine gesunde seelische Entwicklung.

Bei etwa zwei Dritteln aller Menschen gelingt dieses Wunder menschlicher Interaktion. Sie sind sicher gebunden, würden Bindungsforscher sagen. Man kann diese Menschen erkennen. Nicht einfach so auf der Straße. Aber in der Spielsituation als Kind und auch im Gespräch als Erwachsener. Denn sicher gebundene Menschen zeigen ein Leben lang charakteristische Verhaltensmuster, die erkennbar und messbar sind. Ein Leben lang, das klingt wie Magie.

»Ich war schon immer eine Ausbrecherin«, sagt Jona, eine Künstlerin aus Berlin, die schon früh untypische Pfade in ihrem Leben eingeschlagen hat. Das Gefühl der Reibung ist für sie als Kreative etwas ganz Wichtiges, gestern wie heute. Schon immer hat sie versucht, neue Dinge zu entwickeln, Bewährtem eine neue Funktion zu ge-

ben. Ob das immer toll und bahnbrechend war? »Nein, die Verbesserung der Welt durch Kreativität kann etwas sehr Persönliches sein«, sagt sie mit einem gedankenverlorenen Lächeln auf den Lippen und nimmt zügig einen kräftigen Schluck von ihrem Bier. Das wir übrigens in der Eckkneipe einer alten Schulfreundin trinken. Vertrautes ist ihr bei aller Weltoffenheit sehr wichtig.

Was braucht Kreativität? Schnell und spontan antwortet Jona: »Zeit! Wenn ich ein Bild male oder als Bildhauerin ein technisches Problem lösen will, dann schiebe ich mich gedanklich mit dem Fahrrad einen langen Hügel hoch. Oben steht ein Monster in der Mitte des Weges. Ich sehe es in weiter Entfernung und beginne, im Kopf Lösungen zu entwickeln, um es zu bezwingen. Eine Lösung kann aber auch sein, einfach anzuhalten oder einen Umweg zu fahren, um dem Monster nicht zu begegnen. Ich zeichne alle möglichen Lösungen auf eine breite innere Leinwand und lege sie ab in meinem inneren Wandregal. Dort liegen sie auf Halde, die Gedanken, manche sortiere ich auch wieder aus. Und dann kommt das Monster, das ist der Moment der Grenzsetzung, jetzt ist das Hindernis da, und das wirkt wie ein Beschleuniger. Jetzt werfe ich ganze Regalwände in meinem Ideensystem um. Danach ist die Lösung oft klar – sofort, oder wenn der Staub der Reibung sich wieder gesetzt hat.«

Graham Wallas hat diesen Zustand in seiner 1926 vorgestellten systematischen Theorie des kreativen Denkens als Phase der Inkubation bezeichnet. Sich nicht zwingend mit dem eigentlichen Problem zu beschäftigen, auch andere Denkmuster auszuprobieren, einen Schritt rückwärts zu gehen, kann ein wichtiger Schritt in Richtung Ziel sein. Diese Widersprüchlichkeit auszuhalten und nutzen zu können, ist wohl so etwas wie der Kern der kreativen Persönlichkeit. Seine Basis ist ein psychisches Gleichgewicht zwischen In-sich-Ruhen und Ausbrechen.

Dafür verantwortlich sind unsere Bindungen. Erst, wenn das Bindungsverhaltenssystem gesättigt ist, kann das Explorationsverhaltenssystem aktiviert werden. Platt ausgedrückt: Ein Kind, das sich nicht satt, sauber und sicher fühlt, kann sich nicht entfalten, kann nicht spielen, kann nicht kreativ sein. Auch Jona, die schon als Kind

wilde Experimente in ihrem Sandkasten gemacht hat, sagt, wie wichtig es war, dass er am Rande eines geschützten Gartens stand. Bindungen selbst sind also innere geistige Zustände. Sie sind ein Bild im menschlichen Gehirn, das ein dauerhaftes und über Ort und Zeit hinweg bestehendes emotionales Band zwischen Menschen definiert. Eine Art Arbeitsmodell im Gehirn, das durch Erfahrungen entsteht und sich durch kontinuierliche Bestätigung – oder eben auch Enttäuschung – festigt und schließlich zukünftiges Verhalten beeinflusst.

Bereits im Babyalter wird das kindliche Gehirn erheblich geformt. Zahlreiche Nervenzellen, die noch im Mutterleib angelegt werden, werden bereits vor der Geburt wieder abgebaut. Dennoch kommt ein Neugeborenes mit etwa 100 Milliarden Neuronen auf die Welt. Das ist zwar die gleiche Anzahl wie bei Erwachsenen, doch sie sind noch klein und vor allem wenig vernetzt. Diese so genannten Synapsen bestimmen, wie viel PS unser Gehirn hat. Schon mit zwei Jahren haben Kinder gleich viele Synapsen wie Erwachsene, mit drei Jahren bereits doppelt so viele. Durch einen Abbau im Teenageralter wird die für Erwachsene typische Anzahl von 100 Billionen Synapsen erreicht.

Die atemberaubende Hirnforschung lehrt uns, dass die Vernetzung der Nervenzellen im Gehirn durch Anregungen deutlich verbessert werden kann. Schon mit Beginn der zweiten Hälfte des ersten Lebensjahres kann das Gehirn eines Kleinkindes Personen wiedererkennen und positive Erfahrungen mit bestimmten Menschen speichern. Erste zarte Pfade der Bindungsrepräsentationen werden so zur mehrspurigen Autobahn, die nur einen Weg vorgibt: Wenn ein Kind, das seine Umwelt erkundet, sich erschreckt, müde wird oder Durst bekommt, schlägt das emotionale Pendel zum Bindungsverhalten um. Das Kind kehrt auf dem schnellsten Weg zurück zu seiner sicheren Basis, um physisch und emotional aufzutanken. Wenn dies gelungen ist und sich das Bindungsverhaltenssystem wieder beruhigt hat, kann das Kind die Erkundung seiner Umwelt fortsetzen und dabei neue und kreative Wege suchen.

Wie die Kleine auf dem Spielplatz. Sie hat sich an ihren Vater geschmiegt, dem völlig egal zu sein scheint, dass ihre verdreckten

Gummistiefel dunkle Spuren auf seiner Jacke und Hose hinterlassen haben und dass die Zeitung nun völlig durchnässt und unleserlich ist. Was drei Minuten anrichten können!

Drei Minuten haben ausgereicht, um die Tränen der Kleinen zu trocknen. Sorgfältig klebt der Vater ein buntes Pflaster über den kleinen wunden Zeigefinger, nicht ohne vorher kräftig zu pusten. Ihre emotionale Balance ist wieder hergestellt, das Bindungssystem gesättigt. Ein Bereich ihres Gehirns kommt zur Ruhe, damit ein anderer wieder so richtig Fahrt aufnehmen kann. Kurz entschlossen zieht die Kleine ihr Pflaster vom Zeigefinger. Mit schmerzverzerrter Miene in der einen Sekunde, strotzend vor Selbstbewusstsein in der anderen. Zurück bei den Resten der Sandburg verschließt sie den Riss im Eimer sorgfältig mit dem Pflaster, nicht ohne die Stelle vorher akribisch mit einem Taschentuch zu trocken. Dem Taschentuch des Vaters. Die Kleine macht sich emsig an die Arbeit. Wie schnell der durch den Regen entstandene Schaden an der Sandburg nun wieder aufgeräumt ist! Ich freue mich mit der Kleinen. Weil die Burg wieder ganz ist. Und weil ich mal wieder hautnah erlebt habe, welche kreative Magie einer gelungenen Eltern-Kind-Beziehung innewohnt.

# Welcher Kreativ-Typ bist du?

---

*Finde heraus, ob du die Kreativarmut bekämpfen kannst!*

Ein Facebook-Test von MANI POURNAGHI und THOMAS RAMGE

## **Welche Möglichkeiten gibt es, eine Büroklammer zu verwenden?**

- a) Um lose Blätter ordentlich zusammenzuklammern.
- b) Um die Sim-Card aus dem Handy zu »pieksen«.
- c) Um damit den Reset-Knopf der rechten Gehirnhälfte zu drücken.
- d) Sie zu einem Ring umzuformen, um einen spontanen Heiratsantrag machen zu können (gilt natürlich nur für die silber- bzw. goldfarbenen).

## **Welche Synonyme gibt es für das Wort »betrunken«?**

- a) Besoffen und blau und voll so.
- b) Schalalalala ...
- c) Was ist eine Synonyme?
- d) Scheiß Party – wenn ich meine Hose finde, geh ich nach Hause.

## **Was ist sieben mal sieben?**

- a) 49
- b) Wo ist jetzt schon wieder mein Taschenrechner?
- c) Feiner Sand.
- d) Wusste ich mal ...

### **Wo habe ich mich beruflich oder privat kreativ betätigt?**

- a) Ich habe ein Ikea-Bild im multifunktionalem Wechselrahmen in meiner Wohnung hängen.
- b) Ich spiele ein Instrument, male oder singe gern.
- c) Ich habe meinem Vorgesetzten mal unaufgefordert ein neues Konzept präsentiert.
- d) Ich bekomme im Job nie Ärger, weil ich alle Aufgaben »stets zur vollsten Zufriedenheit« erfülle.

### **Kreative Menschen sind für mich:**

- a) Diese Typen mit diesen Flashmobs.
- b) Leute, die 30-Sekunden-Filme produzieren, nach denen viele Menschen Bausparverträge kaufen.
- c) Hey, Kreativität finde ich voll wichtig. Du musst meinen kreativen Input nicht immer runterreden.
- d) Kreativ.

### **Welche vier »Produkte« sollen noch erfunden werden?**

- a) Latexanzüge (mit automatischem Belüftungssystem) für dreibeinige Dackel.
- b) Solarbetriebene Personenflugzeuge.
- c) Gott oder Paris Hilton.
- d) Funktionierende politische Instrumente zur Bekämpfung von Armut.

### **Welche Eindrücke und Bilder weckt der Begriff »Unabhängigkeit« bei mir?**

- a) Keine. Das ist nur für egozentrische Menschen mit ausgeprägtem Ich-Bewusstsein.
- b) Selbstbestimmtes Gestalten von beruflichen und privaten Lebenswelten.
- c) Eso-Gequatsche! Hauptsache, die Rente ist sicher.
- d) Töpferkurs auf Gomera.

Auflösung auf Seite 210

# »Summ, summ, summ ...«

---

## *Warum musikalische Früherziehung mehr als nur musikalische Früherziehung ist*

*»Die Sinne sind die ersten Fähigkeiten, die sich in uns bilden und vervollkommen. Also sind sie auch die ersten, die gepflegt werden müssen.«* JEAN-JACQUES ROUSSEAU

Von CATRIN SEEL

**E**in Blick zurück in die eigene Schulzeit. Ich kann mich gut an einen Klassenkameraden erinnern – aufgewachsen in einem Ärztehaushalt, zwei große Schwestern, kein Fernseher, dafür eine mit Werken über Komponisten und Dirigenten gefüllte Bibliothek mitten in der Wohnung und gemeinsames Musizieren in der Familie und verschiedenen Ensembles von Kindesbeinen an – den Überflieger unseres Jahrgangs. Ein sympathischer Überflieger. Keiner von denen, die Außenseiter gewesen wären. Aber eben ein 1,0-Kandidat – bis auf Sport, dieses Fach war nicht wirklich für ihn geschaffen. Im Gegensatz dazu Mathe- und Musik-Leistungskurs. In beiden Fächern mit voller Punktzahl durch das Abitur. Heute hat er sich der Wissenschaft verschrieben, lebt in der Schweiz und forscht im Bereich der Informatik. Hat bei ihm das Modell der frühen Heranführung an die Musik funktioniert?

Musik und Musizieren bereichern die Lebensqualität und die Lebensfreude von Kindern und fördern sie in einem nicht vermuteten Ausmaß. Das hat eine von Prof. Dr. Hans Günther Bastian durchgeführte Langzeitstudie an Berliner Grundschulen nachgewiesen. Untersucht wurde der Einfluss von erweiterter Musikerziehung, darunter versteht man das Zusammenspiel aus Musikunterricht, Instrumentenlernen und Ensemblespiel, auf die allgemeine und individuelle Entwicklung von Kindern. Das Ergebnis der Studie wurde in einer Forderung formuliert – jedes Kind in den Grundschulen aller Bundesländer Deutschlands muss die Chance erhalten, ein Instrument zu lernen und in einem Ensemble seiner Wahl zu musizieren. Dafür gibt es viele gute Argumente.

### **Intelligenzentwicklung**

Während ein kulturunabhängiger Intelligenztest in den ersten Jahren der Grundschulzeit noch keine signifikanten Unterschiede zwischen musikalisch aktiven und musikalisch inaktiven Kindern aufzeigt, kommt ein entsprechender Test nach vierjähriger erweiterter Musikerziehung zu dem Ergebnis: Die musikalisch aktive Modellgruppe weist im Schnitt einen um sechs Punkte höheren IQ-Wert als die im Beobachtungszeitraum nicht musikalisch aktive Kontrollgruppe. Die höheren Werte der Modellgruppe sind dabei sowohl bei solchen Kindern zu beobachten, die bereits vor Projektbeginn überdurchschnittliche IQ-Werte erreicht hatten, also auch bei solchen Kindern, die zu den sozial benachteiligten und in ihrer kognitiven Entwicklung weniger geförderten Kindern zählen.

Der Grund für den positiven Zusammenhang zwischen Intelligenz und Musik wird unter anderem im »vom-Blatt-Spielen« vermutet, das die schnelle und gleichzeitige Verarbeitung von Informationen in extremer Fülle und Dichte verlangt. In keinem anderen Fach muss ein Kind so viele Entscheidungen über eine kontinuierliche Zeitstrecke hinweg treffen und abarbeiten, wie es im Bereich der erweiterten Musikerziehung der Fall ist. Das Spielen eines Instrumentes gehört zu den komplexesten menschlichen Tätigkeiten. Intellekt (Begreifen), Grob- und Feinmotorik (Greifen), Emotion (Ergrei-

fen) werden gleichzeitig beansprucht. Diese Ergebnisse werden von Wissenschaftlern aus der neueren Hirnforschung bestätigt – zum Beispiel von Manfred Spitzer in seinem Werk *Musik im Kopf. Hören, Musizieren, Verstehen und Erleben im neuronalen Netzwerk*«.

### **Kreativität**

Nicht wirklich überraschend ist die Tatsache, dass Kinder der Modellgruppe in allen musikalischen Begabungs-, Leistungs- und Kreativitätstests besser abschneiden als Kinder der Kontrollgruppe. Vertikale Transfereffekte führen dazu, dass Lernübertragungen des Umgangs mit Musik zunächst immanent auf höhere Fähigkeiten und Fertigkeiten im eigenen Fach Auswirkung haben. Darüber hinaus werden überzufällig häufig Transfereffekte beobachtet, die eine fördernde Übertragung der Erfahrungen aus dem musikalischen Bereich auf alle Persönlichkeitsmerkmale der Kinder belegen. Es wird von einem positiven, sich selbst verstärkenden Zirkel gesprochen.

### **Soziale Kompetenz**

Ensemble-Musizieren fordert und fördert die Fähigkeit der Zusammenarbeit, das Aufeinander-Zugehen, das Voneinander-Lernen und das Füreinander-Da-Sein. Musik öffnet Menschen. Dies belegen die Ergebnisse zur Messung der sozialen Kompetenz. Während nach dem vierten Schuljahr in den Kontrollgruppen durchschnittlich nur 34 % der Mitschüler von allen Klassenkameraden Zustimmung zu ihrer Person finden, sind es in den Modellgruppen ganze 62 %.

Musik wird daher als echte soziale Chance wahrgenommen, Aggressionen unter Kindern und Jugendlichen zu mindern, also gewaltpräventiv eingesetzt zu werden. Sie gibt die Möglichkeit, physische Gewalt gegen die psychische Macht der Musik zu ersetzen.

### **Und darüber hinaus ...**

Ebenfalls positiv belegt werden im Rahmen der Studie die Förderung der Konzentrationsfähigkeit, die Stärkung des Selbstbewusstseins und der gleichzeitige Abbau emotionaler Labilität in der Modellgruppe und – trotz der zusätzlichen zeitlichen Beanspru-

chung der Modellgruppe, zum Beispiel für das Erlernen eines Instrumentes – die vor allem in den Fächern Mathematik, Deutsch und Englisch besseren schulischen Leistungen.

Zu ähnlichen Ergebnissen wie die von Bastian durchgeführte Langzeitstudie kommt eine von Hascher und Bischof ausgewertete Schweizer Untersuchung. Eltern hatten hier über einen Zeitraum von drei Jahren pro Woche auf je eine Stunde Mathematik- und Deutschunterricht verzichtet, dafür erhielten ihre Kinder zwei Stunden mehr Musikunterricht. Das Ergebnis war eindeutig. Die Kinder aus den musikbetonten Klassen waren nach der Studienzeit von drei Jahren in keinem Hauptfach schlechter als die Kinder, die pro Woche zwei Hauptfachstunden mehr hatten. Dafür hatten sie alle Vorteile der Wirkung von Musik in kognitiver, sozialer, affektiver und psychomotorischer Hinsicht erfahren.

Es gibt Länder, die aus diesen Studienergebnissen Konsequenzen gezogen haben. In Finnland beispielsweise müssen alle Grundschulkin-der verpflichtend ein Musikinstrument erlernen. Die Initiative »Jedem Kind ein Instrument« in Nordrhein-Westfalen ist ein guter Anfang. Musik darf nicht weiter als Randfach behandelt werden. Musik muss in die Mitte der Schulfächer gerückt werden, gerade in der Grundschulzeit, die in unserem Schulsystem Grundstein für alles ist. Diese Forderung ist übrigens nicht ganz neu. Schon Napoleon I. Bonaparte war überzeugt: »Die Musik hat von allen Künsten den tiefsten Einfluss auf das Gemüt. Ein Gesetzgeber sollte sie deshalb am meisten unterstützen.«



# 6 | Die Killer

Wer oder was  
sorgt dafür,  
dass wir das  
Neue nicht  
denken und  
schaffen?

# Was läuft hier falsch?

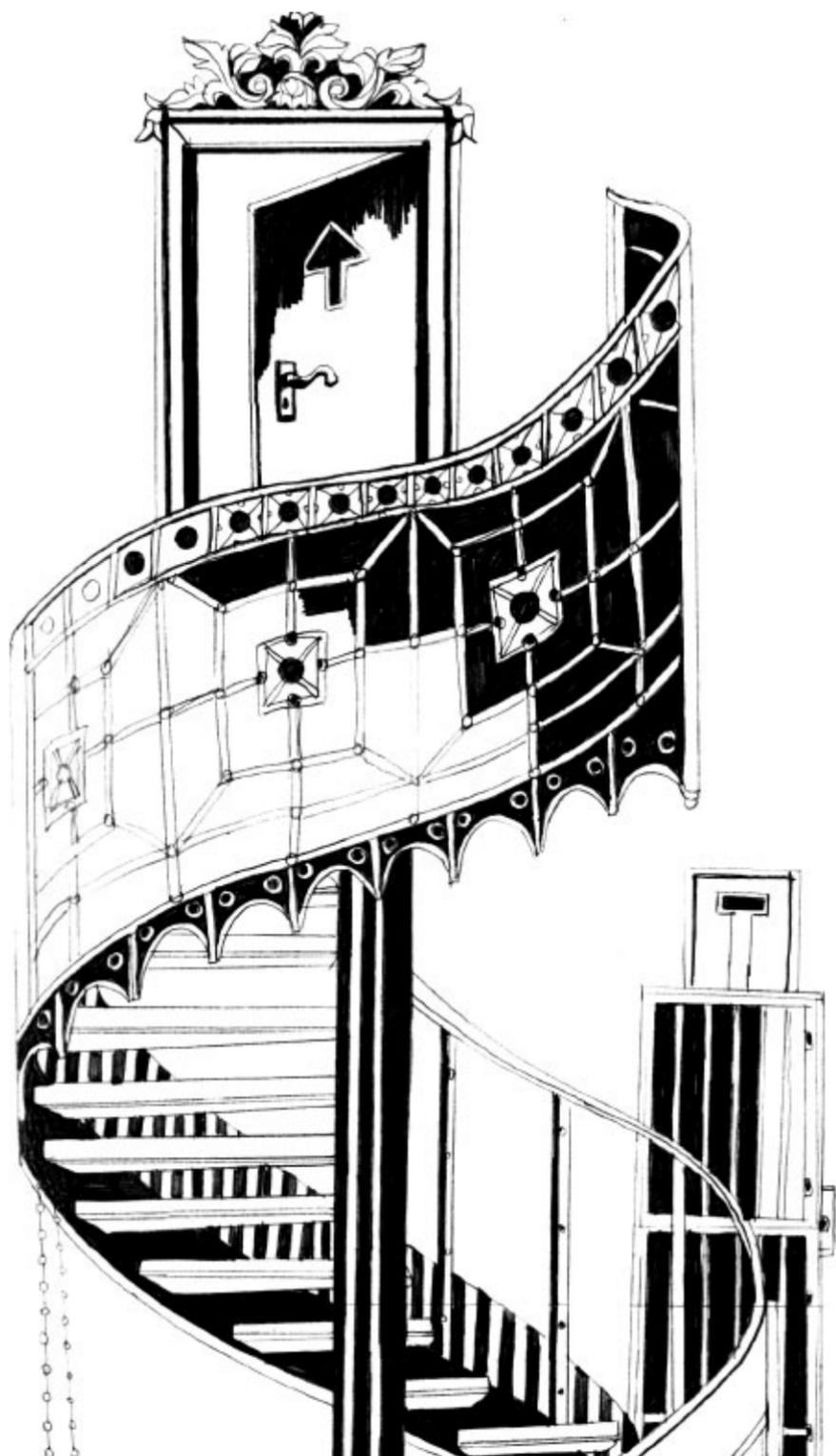
---

*Ein Lob auf den Fehler. Denn er hilft uns mehr als der Vergleich*

Von TANJA GABRIELE BAUDSON

**W**er laufen lernt, fällt auf die Nase. Das ist die normalste Sache der Welt. Aus Fehlern lernt man – und entwickelt häufig erstaunlich erfinderische Strategien, mit ihnen umzugehen. Die Wirklichkeit sieht jedoch ganz anders aus: Nicht kreatives Problemlösen ist gefordert, sondern ein möglichst geradliniger Weg zur richtigen Lösung. Um kreativer zu werden, müssen wir toleranter dafür werden, dass nicht immer alles so läuft wie geplant.

»Ich bin nicht gescheitert. Ich habe nur zehntausend Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren.« Thomas Alva Edison gehörte nicht zu den Erfindern, die sich von Niederlagen abschrecken ließen. Das war die Grundlage für seine außergewöhnliche Kreativität, die seine über 1.200 Patente dokumentieren. Und sein kreativer Output ließ während seines ganzen Lebens auch nicht nach – ganz entgegen dem üblichen Bild, dass Kreativität mit zunehmendem Alter eher abnimmt. Besteht möglicherweise ein Zusammenhang zwischen Fehlertoleranz und Kreativität?



Schauen wir uns die ganz Kleinen an. Was auch immer ein Baby oder Kleinkind tut, liefert Anlass zu Begeisterungstürmen seitens der Erwachsenen, die sich je nach Entwicklungsstand des Kindes über ein Lächeln, erfindungsreiche Verstecke der Fernbedienung, erste gekra-kelte Kopffüßler oder eine Fünf-Meter-Schnur aus Luftmaschen mit unklarem Zweck freuen. Was zählt, ist also weniger die Qualität des Produktes als vielmehr die Tatsache, dass das Kind Spaß am Tun hat und stolz darauf ist, etwas zu bewirken; ein Stolz, der daher rührt, dass es etwas Neues gelernt und geschaffen hat.

Mit der anfänglichen Begeisterung ist es jedoch ganz schnell vorbei, wenn das Kind in die Mühlen der institutionalisierten Bildung gerät und sich am Maßstab der Bezugsgruppe messen lassen muss. Der soziale Vergleich, den viele Lehrkräfte noch immer anwenden, zieht beim Kind nämlich eine Suche nach den Gründen für die Bewertung nach sich: Warum ist meine Klickerbahn nicht so schön wie die von Lena? Warum kriegt Sven immer bessere Noten in Mathe? Weil ich etwas falsch gemacht habe; und genau das wird von denjenigen, die Leistungen bewerten, hervorgehoben. Originelle Rechenwege erhalten weniger Punkte – denn im Unterricht wurde es anders behandelt. Unter dem Diktat steht »8 Fehler«, nicht »73 Wörter richtig«.

Die Angst, Fehler zu machen, setzt sich fort. Die richtige Uni finden, das richtige Studium, bei den richtigen Professoren unterkommen, am besten noch ein, zwei Semester im Ausland *Credit Points* sammeln und nebenbei die fremdsprachliche und interkulturelle Kompetenz stärken, damit man auch optimal für den Arbeitsmarkt gerüstet ist ... Wegen einer Eins minus sind Bachelor-Studierende schon in Tränen ausgebrochen, weil die Mitbewohnerin die gleiche Klausur mit einem glatten Sehr gut bestanden hat; ein echter Knick im Lebenslauf kommt einer Katastrophe gleich. Wenn man nicht alle Kriterien der Stellenannonce für den perfekten Mitarbeiter erfüllt – mindestens vier Fremdsprachen fließend, drei Jahre Auslandserfahrung, den Bachelor mit Spitzennoten in der halben Zeit absolviert und sich neben den fünf Praktika noch im Altenheim sozial enga-





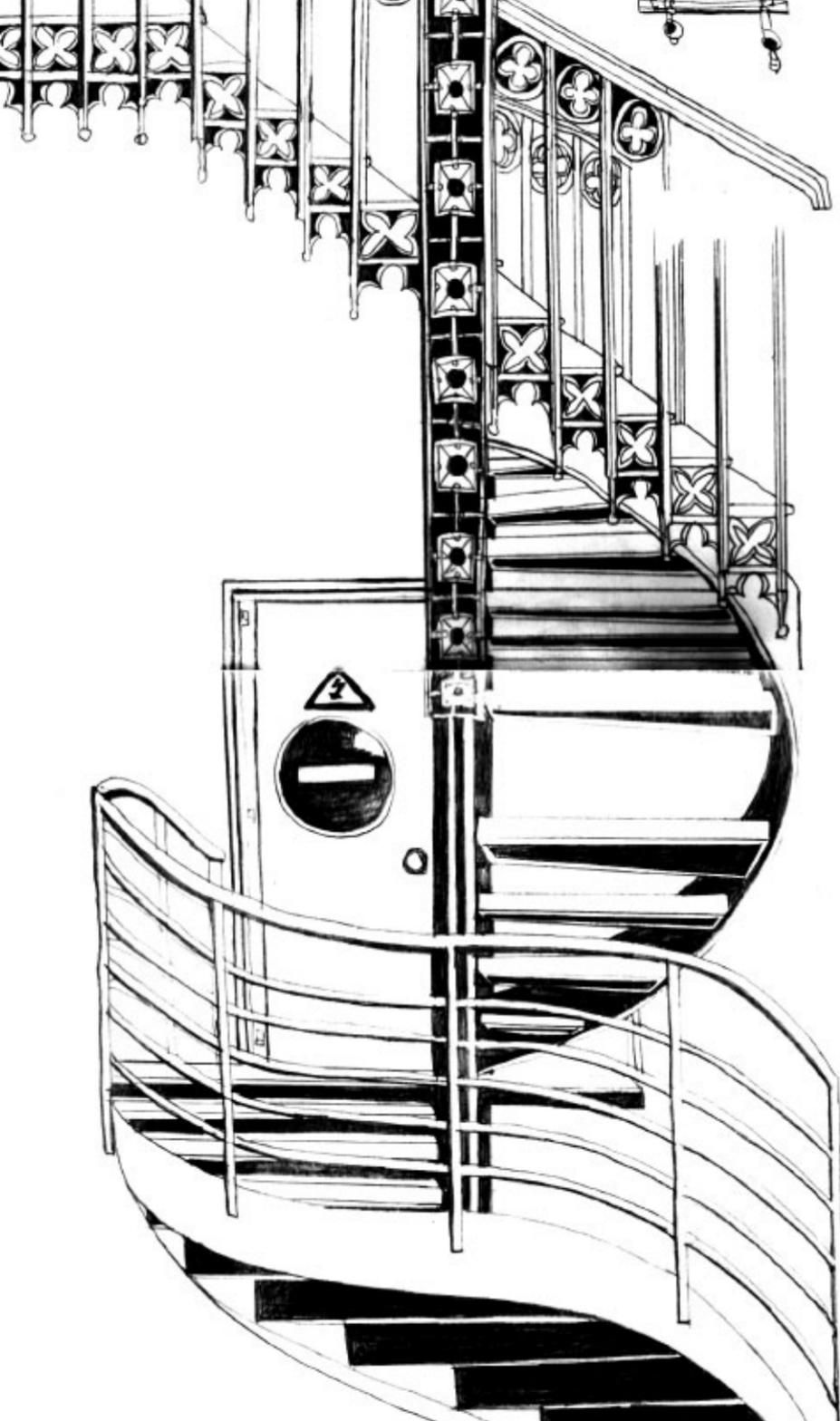
giert, von den Violinkonzerten und den kostenlosen Nachhilfestunden, die man nebenbei gibt, ganz zu schweigen –, braucht man sich gar nicht erst zu bewerben.

Und doch geht bei dem ganzen Lebenslauf-Tuning doch eines verloren: das, was man früher als »Bildung« bezeichnete. Die Vielfalt an Eindrücken, erworbenem Wissen und Reflexion, die man so nach und nach erwirbt, ist eine der besten Voraussetzungen dafür, kreativ handeln zu können. Je mehr man weiß und je weniger man in der Schiene läuft, desto leichter fällt es einem auch, Verbindungen zwischen ganz verschiedenen Bereichen zu sehen und zur Problemlösung zu nutzen. Mit einer solchen Grundeinstellung lässt auch die Kreativität im Alter nicht nach.

Bildung ist nämlich kein Produkt, sondern ein Prozess – die lebenslange Weiterentwicklung der eigenen geistigen, kulturellen, sozialen, persönlichkeitsbezogenen und praktischen Fähigkeiten, um sich als Mensch zu vollenden. Der Weg ist das Ziel. Mit dem schnellen Abarbeiten eines vorgeschriebenen Musterlebenslaufs hat das herzlich wenig zu tun.

Dass man auf diesem Weg auch immer mal wieder in Sackgassen läuft, sich neu orientieren muss, kurzum: Fehler macht, ist nicht zu vermeiden. Herrscht jedoch ein Klima, in dem Fehler sanktioniert werden – und das zieht sich durch die gesamte Bildungskarriere –, trägt das nicht eben dazu bei, dass neue, kreative Problemlösungen gefunden werden. Neuheit trägt Unsicherheit in sich: Ob eine Idee etwas taugt, zeigt sich nun mal erst in der Praxis; und damit sie umgesetzt wird, muss die Zuversicht, dass sie funktioniert, die Angst vor dem Fehlschlag überwiegen.

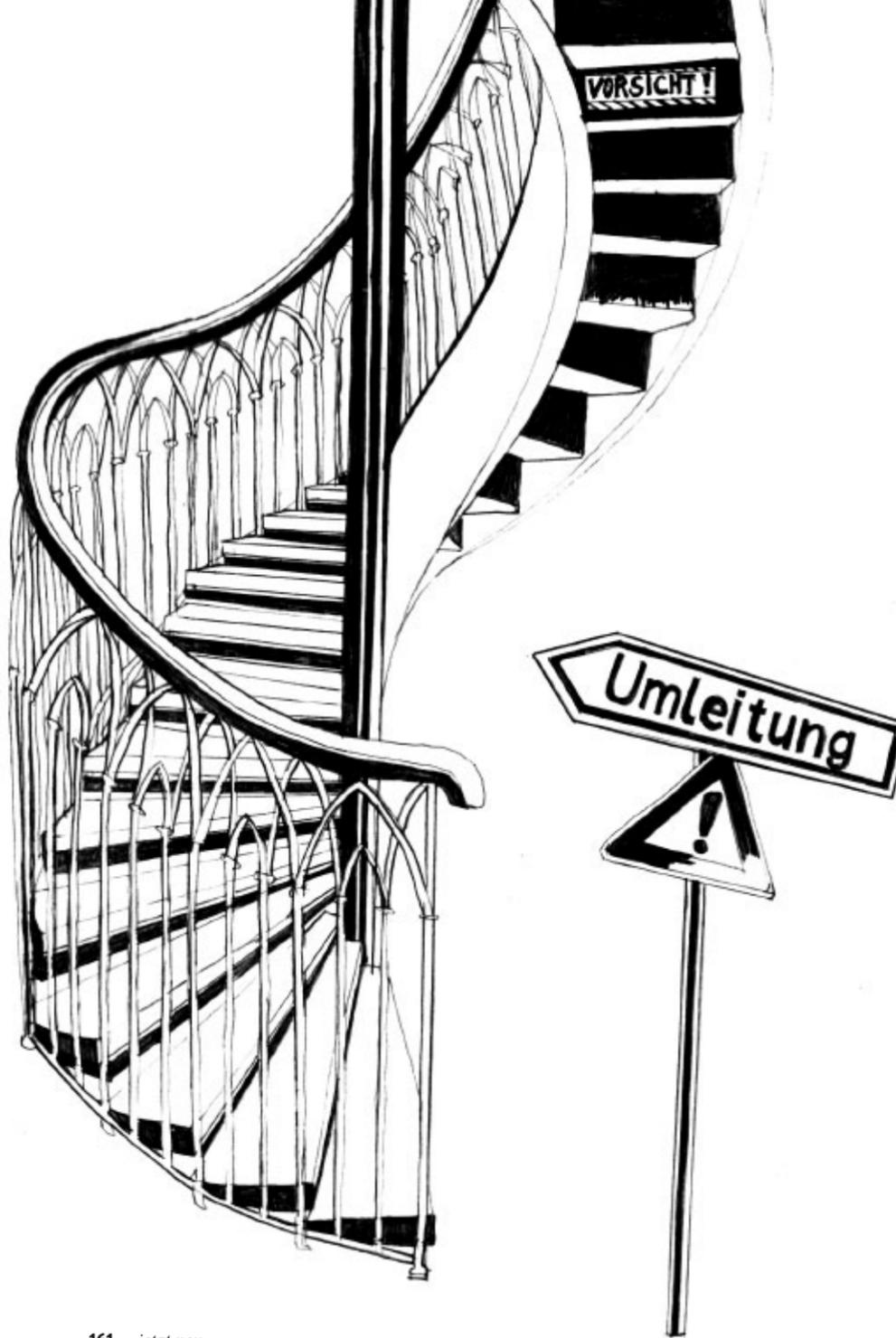
Für die Rädchen im Getriebe, die das System am Laufen halten, birgt jede Umkonstruktion die Gefahr, dass sie versetzt, ausgetauscht oder gar ausgemustert werden. Vermutlich ist die Häme derer, die ja von Anfang an gesagt haben, dass es schiefgehen würde, auch Ausdruck der Erleichterung, dass alles so weiterläuft wie bisher. Dass es der andere war, der das Computersystem mit einem vermeintlichen Bugfix zum Absturz gebracht oder den Projektabschluss durch eine interessante alternative Datenanalyse verzögert hat. »Ich bin mehr-



mals wegen vergangener Fehler getadelt worden, die mein Tadler nicht Kraft oder Witz genug hatte, zu begehen«, schrieb Lichtenberg in seinen *Sudelbüchern*. Genau dieses Fingerzeige-Klima des sozialen Vergleichs erschwert eine Weiterentwicklung und Verbesserung des Systems jedoch massiv. Querdenker stören nun mal den reibungslosen Betriebsablauf – und kriegen dafür auch regelmäßig eins auf die Nase.

Was kann man also tun? Fehler zu unterdrücken bringt nichts; sie passieren sowieso. Sinnvoller ist es, die richtigen Schlussfolgerungen daraus zu ziehen – mit dem Ziel, sich zu verbessern. Es ist weniger der Vergleich mit anderen, der uns bei Fehlern weiterbringt, sondern der Vergleich mit uns selbst zu einem früheren Zeitpunkt, als wir noch weniger wussten als jetzt: zum Beispiel, welche Wege nicht funktionieren. Der Wagemut, der darin liegt, solche neuen Pfade zu beschreiten, sollte folglich belohnt werden. Wenn es klappt, wunderbar; und wenn nicht, ist das kein Grund zur Häme gegenüber dem Kreativen, sondern die beste Gelegenheit, den Fehler gemeinsam zu analysieren und neue, bessere Wege zu suchen.

So entsteht ein Klima, in dem Ideen gedeihen und wachsen können, die sonst durch Konkurrenzdruck nur allzu schnell erstickt werden. Der amerikanische Unternehmensberater und Sachbuchautor Tom Peters bringt das auf eine einfache und einprägsame Formel: »Macht mehr Fehler und macht sie schneller – denn woraus sonst wollt ihr etwas lernen?« /



# Kreativität braucht Mut

---

*Das gilt auch und besonders für Manager.  
Der Personalberater MAGNUS GRAF LAMBSDORFF  
sucht kreative Köpfe für die Management-Etage.  
Und er hat einen guten Überblick über Potenziale,  
Chancen und Grenzen von Kreativität in der  
deutschen Wirtschaftselite*

*JETZT NEU Was zeichnet einen besonders kreativen  
Manager aus?*

MAGNUS GRAF LAMBSDORFF Kreative Manager prägen eine Unternehmenskultur. Natürlich bringen sie dafür eine entsprechende Veranlagung mit: Sie sind fähig, Bestehendes zu hinterfragen und Neues aktiv zu gestalten. Dazu braucht es Mut. Ohne Mut erwacht Kreativität nicht zum Leben. Leider neigen viele Menschen dazu, sich im Gewohnten, in der persönlichen Komfortzone, einzurichten. Demgegenüber ist eine Führungspersönlichkeit aus meiner Sicht dann besonders kreativ, wenn sie die Fähigkeit besitzt, andere für ihre Ideen zu begeistern und diese Ideen auch gegen den Widerstand des Umfelds in die Tat umzusetzen.

*Als Personalberater sind Sie auch für Managerbewertungen zuständig. Wie kann die von Ihnen beschriebene kreative Kompetenz erkannt und messbar gemacht werden?*

Eine Führungspersönlichkeit mit dieser kreativen Kompetenz hinterlässt unweigerlich Spuren. Dem gehen wir als Personalberater nach, auch indem wir aussagekräftige Referenzen einholen. In dem von uns entwickelten Kompetenzmodell misst sich Kreativität beispielsweise an der strategischen Orientierung: Besitzt eine Führungspersönlichkeit Weitblick? Hat sie eine klare Vorstellung, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln kann und soll? Außergewöhnlich kreative Manager sind sogar in der Lage, in einer komplexen Umgebung neue, bahnbrechende Strategien zu entwerfen, die oft nicht auf Anhieb einsichtig sind. Aber dazu bedarf es, wie gesagt, großen Mutes.

Weiter kann man Kreativität auch an der Kompetenz »Veränderungsmanagement« ablesen. Akzeptiert ein Manager Veränderungen, unterstützt er sie oder bringt er sogar andere dazu, Veränderungen zu initiieren? Das sagt viel über das kreative Potenzial eines Menschen aus. Im besten Fall schafft eine Führungspersönlichkeit ein gruppenweites Momentum für Wandel und verankert eine Veränderungskultur im Unternehmen. Das mag sich zunächst etwas theoretisch anhören, aber denken Sie nur an herausragende Beispiele wie Steve Jobs oder Michael Dell, die ganze Industrien verändert haben. Diesen Prozess kann man ganz klar durchdeklinieren. Kreativität ist also messbar, wenn es um die Evaluation von Managern geht.

*Und welchen Stellenwert hat der Faktor Kreativität bei Managern in Deutschland?*

Wegen der globalen Herausforderungen hat Kreativität heute ganz sicher einen immer höheren Stellenwert. In Deutschland haben wir erkannt, dass alte Rezepte der industriellen Entwicklung nicht mehr ausreichen. Wir dürfen unser Licht nur nicht unter den Scheffel stellen. Deutschland ist immer noch führend in vielen Industrien. Das kann man alleine an der Exportquote erkennen, die jetzt wieder stark anzieht. In den klassischen Industrien wie zum Beispiel Ma-

schinen- und Anlagenbau, der hochtechnologischen Medizintechnik und in vielen anderen Bereichen steht Deutschland noch immer an der Spitze. Diese Leistung ist unserer Innovationskraft geschuldet. Es ist allerdings richtig, dass wir aktuell und im internationalen Vergleich etwas weniger Patente anmelden. Auch darum müssen wir darauf achten, dass wir unsere Bildung – den wichtigsten Rohstoff, den wir in unserer Volkswirtschaft haben – stets weiterentwickeln. Das ist vor allem eine gesellschaftspolitische Frage. Und ich glaube, da sind wir noch weit vom optimalen Zustand entfernt. Dass wir aber unterm Strich noch immer über eine gestalterische Kraft in der Industrie verfügen, ist nicht zu leugnen.

*Sind die Bedingungen für Innovationen in anderen Ländern nicht besser?*

Pauschal lässt sich das nicht sagen, man muss sicher differenzieren. Im Anlagen- und Maschinenbau besitzen wir weiterhin große innovative Kräfte. Doch wenn es um völlig neue Industrien geht, beispielsweise das Internetgeschäft, so müssen wir feststellen, dass andere zwei Vorteile besitzen. Zunächst haben sie einen größeren Markt, was der einfachen Tatsache geschuldet ist, dass der englischsprachige Raum größer ist. Dann sind viel mehr Venture-Capital-Unternehmen bereit und in der Lage, in diesen Sektoren zu investieren. Trotzdem dürfen wir unseren Standort nicht unterschätzen, nur weil Google und Facebook große mediale Aufmerksamkeit genießen. Führende Gaming-Unternehmen kommen beispielsweise aus unserem Land.

*Obwohl das Attribut »kreativ« als Auszeichnung gilt, haben es die vielzitierten »Spinner« oft schwer, sich in Führungspositionen durchzusetzen. Was ist da los?*

Sicherlich hat die Mehrheit oft Angst vor Veränderungen. Das macht es für Querdenker, die neue Wege gehen wollen, nicht leicht. Aber nicht nur in Unternehmen müssen wir lernen, außergewöhnliche Ideen und herausragende Leistungen zu würdigen. In Deutschland sind beide Extreme problematisch: Man darf nicht pleite gehen,

denn dann ist man stigmatisiert. Man darf als Unternehmer aber auch nicht zu erfolgreich sein. Ich kenne viele Internetunternehmer, die in unserem Land mit einem innovativen, witzigen und gut gestalteten Geschäftsmodell Millionen verdient haben. Sie geben aber nie ein Interview und treten auch sonst nicht in Erscheinung, weil sie die öffentliche Meinung fürchten. Das stimmt mich nachdenklich. Neid ist uns offenbar näher als Anerkennung.

Wer kreativ ist, wagt nun mal Neues und schwimmt gegen den Strom. Das ist aber in vielen gesellschaftlichen Feldern nicht wirklich akzeptiert, obwohl es in Presse und Öffentlichkeit stets vehement gefordert wird. Da stecken wir in einem Dilemma. Das liegt auch an dem hohen Wohlstandsniveau hier in Zentraleuropa: Die Menschen haben Angst, etwas zu verlieren. Diese Ängste führen dann zu Verteilungskämpfen: Jeder will möglichst viel von dem, was er sich erarbeitet hat, behalten. Deshalb wird jeder, der durch Kreativität und neue Ideen herausragt, besonders kritisch beobachtet.

*»Lerne zu scheitern, oder du scheiterst beim Lernen« sagt der Harvard-Professor Ben Shaha. Wieviel Platz gibt es für Fehler und Lücken im Lebenslauf bzw. in der beruflichen Praxis?*

Das ist ein interessanter Punkt. Misserfolge und Pleiten sind nicht unbedingt ein Hindernis, im Gegenteil. Unsere Klienten fragen vermehrt nach »Fehlern« des Kandidaten. Dabei geht es weniger um negative Erfahrungen als vielmehr um den Umgang damit. In Gesprächen mit Kandidaten frage ich auch immer gerne nach den Niederlagen. Viele tun sich damit verständlicherweise schwer. Diejenigen, die Niederlagen erlebt haben und sich aufrappeln mussten, sind zweifellos reifere Persönlichkeiten. Sie können mit Höhen und Tiefen besser umgehen als diejenigen, die immer nur weich gebettet waren und hoch geflogen sind.

*Ein stromlinienförmiger Lebenslauf ist also doch nicht immer besser?*

Pauschal kann ich das nicht beantworten. Ein Lebenslauf ist immer nur ein Mosaikstein. Oft ist das persönliche Gespräch mit einem



Kandidaten viel wichtiger. Persönlich mag ich lieber jemanden, der auch Schatten in seinem Lebenslauf hat, aber dafür in der Lage ist, seine Schwächen zu reflektieren. Denn das ist eine wesentliche Voraussetzung für eine ständige Weiterentwicklung. Wer aber schwierige Phasen ausblendet und damit nicht umgehen kann, beweist, dass er aus seinen Fehlern nicht lernt. Dieser Lernprozess ist aber gerade im Blick auf Kreativität sehr wichtig. Ich bin davon überzeugt, dass in unlösbar scheinenden Situationen nur ganz bestimmte Personen außergewöhnliche Ideen hervorbringen.

*Was entgegnen Sie dann aber denjenigen, die behaupten, dass die am erfolgreichsten sind, die am unbeweglichsten sind?*

Ich habe neulich an der Universität Passau an einem Symposium mit 400 Studenten teilgenommen. Viele fragten mich: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sollen wir entwickeln? Ich habe ihnen gesagt, dass Firmen heute engagierte und überzeugte Führungspersönlichkeiten suchen. Dazu gehört, dass man sich nicht an dem orientiert, was konform scheint, sondern die Dinge verfolgt, die einem wirklich am Herzen liegen. Wer ein Interesse an Philosophie hat, sollte dem unbedingt nachgehen und nicht der Karriere wegen BWL oder Jura studieren. Nur so kann er seine Fähigkeiten entfalten, und nur so lernt er zu reflektieren. Führungspersönlichkeiten müssen Situationen bewerten können. Das kann man zweifellos besser, wenn man breiter gebildet ist und über mehr Bezugspunkte verfügt. Fokussiert man sich zu früh und zu eng, ist der Horizont begrenzt. Nur wenn man aus dem Inneren heraus seinen Interessen folgt, kann man auch eine natürliche Kreativität entwickeln – und damit erfolgreich sein. Alles andere ist künstlich angeeignetes Wissen. Es ist austauschbar, nur selten authentisch und zielt allein auf einen möglichst attraktiven Lebenslauf.

*Führungspositionen werden zunehmend auch mit Managern aus anderen Industrien oder Funktionen besetzt. Warum ist das gut?*

Weil unsere Welt globaler und lokaler zugleich wird. Leider verbinden viele mit Diversität nur das Genderthema. *Diversity* bedeutet aber viel mehr. Sie zielt auf den sozialen, kulturellen und religiösen Erfahrungshorizont. Ich glaube, es ist sehr befruchtend, wenn sich in größeren Führungsgremien Menschen mit unterschiedlichen Bildungshintergründen und Karrieren finden. Nur so ist man in der Lage, vielschichtige Kundengruppen in verschiedenen Märkten anzusprechen und dabei immer auch ganz lokal ausgerichtet zu sein.

*Welche Schwierigkeiten sehen sie bei solchen Besetzungen?*

Natürlich muss man als Vorstand das Geschäftsmodell genau verstehen und aus eigener operativer Erfahrung wissen, wie eine Industrie funktioniert. Wenn die Fachkenntnis eines Managers zu weit vom Kerngeschäft weg ist, birgt das viele Gefahren. Denn letztlich geht es um zahlreiche Details, die man verstehen muss, um die Menschen, die nachgeordnet arbeiten, führen und ihre Leistung bewerten zu können. Da ist Kreativität dann kein entscheidender Faktor mehr.

*In seinem Buch The Rise of the Creative Class zeigt der US-Ökonom Richard Florida, wie entscheidend Kreativität für wirtschaftlichen Erfolg ist. In einer wissensbasierten Ökonomie gilt das nicht nur für eine Volkswirtschaft, sondern immer mehr auch für den Einzelnen. Sind Personalmanager sich dessen bewusst?*

Zu wenig. Natürlich gibt es positive Ausnahmen, aber allgemein besteht hier noch Potenzial zur Verbesserung. Offene, moderne CEOs sind sich des Zusammenhangs noch eher bewusst. Personalmanager sind dagegen in der Regel eher konservativ und zurückhaltend. Sie geben noch zu selten eigenständig entwickelte Anstöße, die über ihr Gebiet hinausgehen.

Die Fragen stellte MANI POURNAGHI AZAR  
Mitarbeit: ANNETTE HORVÁTH

MAGNUS GRAF LAMBSDORFF berät mittelständische Unternehmen und Großkonzerne bei der Besetzung von Führungspositionen und Aufsichtsgremien, insbesondere in der Telekommunikations- und Internetbranche. Graf Lambsdorff ist seit 1995 Berater bei Egon Zehnder Inter-

national, Hamburg. Ein besonderer Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich des Talent Management, der Evaluierung von Managern und Aufsichtsgremien, insbesondere auch der Führungskräfteentwicklung.



# Die kreativen Hürden unserer Kultur

---

*Ein schnelles Interview mit SEBASTIAN TURNER, Mitgründer der Werbeagentur Scholz & Friends und einer der meistausgezeichneten deutschen Kreativen. Er lehrt als Honorarprofessor an der Universität der Künste Berlin und gehört dem Board of Directors der Berlin School of Creative Leadership an.*

**JETZT NEU** »Das kann nicht funktionieren. Das haben wir noch nie so gemacht. Da könnte ja jeder kommen.«  
Wie oft hören Sie diese Einwände, wenn Sie Ihren Kunden neue Ideen präsentieren?

**SEBASTIAN TURNER** Ziemlich selten. Kritik ist meist substanzieller und mehr im Detail. Wenn man solche Kritik hört, hat man vermutlich einen besonderen Unsinn vorgestellt.

*Wieso hat es das Neue so schwer in der Welt?*

Weil es neue Unsicherheit mit sich bringt. Sie wissen nicht, wie es ausgeht, und wenn etwas nicht gut ausgeht, sind sie verantwortlich.

*Was sind die größten Kreativitäts-Killer in unserer Kultur?*

Die Angst – als Narr dazustehen, keinen Erfolg zu haben, mehr zu tun, Unerwartetes verkraften zu müssen.

*Wie lassen sich diese Blockaden überwinden?*

Durch gründliches Nachdenken und Beschreiben der Vorteile der neuen Lösung.

*Die wirtschaftliche Leistung und der Wohlstand Deutschlands fußen in hohem Maße auf Wissen und Innovation. Trotzdem vernachlässigen viele Unternehmen die Kreativität ihrer Mitarbeiter. Was sind die häufigsten Fehler?*

Überforderung. Vor lauter Dringendem kommt man nicht zum Wichtigen.

*Demographie, Klimawandel, Wirtschaftskrise, der Aufstieg Chinas: Gerade in der Politik wäre es wichtig, neuen Herausforderungen auch neue Antworten entgegenzusetzen.*

*Und doch tut sich die politische Klasse mit dem kreativen Imperativ schwer. Warum?*

Sie tut sich nicht wirklich schwer damit, die Lösungen zu benennen. Sie liegen ja alle auf dem Tisch. Das Schwierige ist die Durchsetzung, weil das Veränderung und Verlustängste bedeutet.



*David Garrett bekam als Sohn eines Geigenlehrers und einer Primaballerina mit vier Jahren seine erste Violine. Heute ist er einer der bekanntesten Geiger weltweit. Umgekehrt erfahren viele Kinder keine individuelle Förderung und lassen ihre Talente verkümmern. Welche Rolle spielt die frühkindliche Förderung bei der Entwicklung von individueller Kreativität?*

Wohl eine sehr große. Aber da gibt es berufenere Gesprächspartner als mich.

*Von Nietzsche stammt der Ausspruch: »Aber der schlimmste Feind, dem du begegnen kannst, wirst du immer dir selber sein; du selber lauerst dir auf in Höhlen und Wäldern.« Gilt das auch für das kreative Potential jedes Einzelnen?*

Ja. Das ist eine sehr wahre Beobachtung.

*Auf einem Ihrer Werbeplakate für die Innovationsregion Ulm heißt es über den Konkurrenten Rio de Janeiro: »In Rio wurden zwei Dinge erfunden, die die Welt nachhaltig veränderten: der Caipirinha und der Tanga. Seit die Forscher diese Erfindungen gemacht haben, gehen sie nicht mehr ins Labor, sondern an den Strand – um Caipirinhas zu trinken und Mädchen im Tanga hinterherzuschauen.« Wie sehr sind wir letztlich selbst schuld daran, wenn wir unsere Kreativität nicht leben?*

Da haben die Kollegen das Ironiezeichen im Text vergessen, das hole ich hiermit nach. Ganz grundsätzlich hat man als Individuum keinen besseren Weg, als bei sich selbst anzufangen. Dabei darf man aber Kreativität und aufgesetzten Happy-go-lucky-Zeittotschlag-Lebensstil nicht verwechseln. Nicht jedes Dauerabhängen dient dem sittlichen oder kreativen Fortschritt. /





# 7 | To-Do- List der kreativen Gesell- schaft

# Wargaming

---

*Auf der politischen Agenda stehen viele Zukunftsfragen, doch nur selten sind mutige Antworten zu hören. Es mangelt nicht zwingend am Willen zu Kreativität, doch es fehlen die geeigneten Methoden, um bekannte Denkstrukturen zu verlassen. Strategiespiele könnten Politiker auf neue Ideen bringen*

VON BEAT HABEGGER

**W**argaming for Leaders – so nennen Mark Herman, Mark Frost und Robert Kurz von der Beratungsfirma Booz Allen Hamilton die Methode, mit der sie 1987 das konventionelle Denken der amerikanischen Regierung auf den Kopf stellten. Mehrmals mussten sie damals auf Geheiß der ungläubigen Beamten ihre Untersuchungen wiederholen. Doch die strategischen Erkenntnisse blieben stets dieselben: Die Sowjetunion scheitert wirtschaftlich und implodiert politisch; der Warschauer Pakt zerfällt; Osteuropa öffnet sich ohne sowjetische Intervention gegen Westen; Ost- und Westdeutschland kommen rasch zur Wiedervereinigung.

Was 1987 schwer zu glauben war, mag aus heutiger Sicht nahe liegen. Doch auch uns stellen sich wichtige Zukunftsfragen, die zuweilen ratlos machen: Was bedeutet der Aufstieg Chinas für den

Westen? Wie lässt sich der Sozialstaat auch in Zukunft finanzieren? Wie der internationale Terrorismus eindämmen? Mutige Vorschläge, überraschende Perspektiven oder Gedanken quer zum Mainstream sind aus Politik und Verwaltung jedoch selten zu vernehmen. Zu vielschichtig die Probleme, zu komplex die Zusammenhänge, zu dynamisch der Wandel. Die Entscheidungsträger mögen dabei durchaus den Willen zu Kreativität und Innovation besitzen. Doch fehlt ihnen die geeignete Methode, um gewohnte Denkstrukturen zu verlassen und Herausforderungen von Grund auf neu zu denken.

»Plötzlich werden Themen und Perspektiven eingebracht, an die zuvor niemand gedacht hat«, so beschreibt Paul Bracken, Professor für Politik und Management an der Yale University, was in einem *Wargame* passiert, wie es Mark Herman und seine Kollegen für die US-Regierung durchführten. *Wargaming* weist als Begriff zwar auf den militärischen Ursprung hin, doch sollte die martialische Begrifflichkeit nicht von der zentralen Idee des Spielens ablenken. Bei einem *Wargame* – nachfolgend Strategiespiel genannt – handelt es sich um eine rollenspielartige Simulation einer sich dynamisch verändernden Situation. Mehrere Spieler nehmen verschiedene Identitäten an und treten miteinander in einen Wettstreit. In einem Spiel fällt es leichter, Konventionen zu hinterfragen. Und wer spielt, will gewinnen! Deshalb ist keine Idee, kein Gedanke vorab zu absurd, um nicht geprüft zu werden. Was könnte besser geeignet sein, um Neues zu entdecken?

Längst werden Strategiespiele nicht mehr nur im Militär, sondern auch in Unternehmen eingesetzt. Manche Manager schlüpfen dabei in die Rolle der eigenen Firma, andere in diejenige ihrer wichtigsten Konkurrenten oder Interessengruppen. Die Teams entwickeln unabhängig voneinander ihre Strategien und geben sie einem Marktteam bekannt. Dieses analysiert die Lösungen und entscheidet, wie sich die Gesamtlage auf dem beobachteten Markt verändert: Welches Team kann mit der verfolgten Strategie seinen Umsatz und Gewinn steigern? Welches muss Marktanteile abgeben? Ein Kontrollteam streut Überraschungen wie etwa ein neues Gesetz ein und verhindert völlig abwegige Strategien, was die Realitätsnähe und Wettbewerbssituation des *Business Wargame* weiter steigert.





Strategiespiele bieten einen Rahmen, in dem verschiedene Akteure alle Möglichkeiten zur Erreichung ihrer Ziele ausprobieren können, schreiben Daniel F. Oriesek und Jan Oliver Schwarz in ihrem Buch *Business Wargaming: Unternehmenswert schaffen und schützen*. Die Teilnehmenden lernen, Gewissheiten in Frage zu stellen und mit Überraschungen umzugehen. Für Paul Bracken wissen echte Verantwortungsträger in Politik und Wirtschaft sehr wohl, dass es schwierig ist, über die Zukunft und mögliche Entwicklungen nachzudenken. Aber sie können und wollen sich Zynismus oder gar Fatalismus nicht leisten, sondern Zukunftsentwicklungen besser verstehen und sich schon heute für die Entwicklungen von morgen wappnen. Denn schließlich, so Bracken, sei es allemal besser, in einem simulierten Umfeld zu experimentieren als in der realen Welt.

Die wichtigsten Anwendungsfelder für Strategiespiele sind die Strategieüberprüfung, die Krisenvorbereitung und die Entwicklung von Vorausschau – so genannter *Foresight*. Alle drei Felder sind nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Regierungen interessant. Leicht pessimistisch meint Paul Bracken zwar, dass Regierungen selten etwas wagen, weil überraschende Ideen, die sich aus dem Einsatz neuer Methoden ergeben, einfach zu kritisieren seien. Bedeutende Strategieentscheide müssten aber eigentlich auch in der Politik vor der Umsetzung intensiv getestet und mit Alternativen verglichen werden. Dem pflichtet der *Wargaming*-Spezialist Jan Oliver Schwarz bei. Er erkennt hierin große Chancen für die Politik, weil sich Strategien unter realitätsähnlichen Bedingungen auf ihre Robustheit testen lassen und damit deren Erfolg und Zuverlässigkeit verbessert werden kann.

In der Politik werden viele Strategien und Maßnahmen umgesetzt ohne zu ahnen, wie sie sich in der Praxis auswirken. Das komplexe Zusammenwirken von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft führt dann oft zu unerwarteten Nebenwirkungen. Im Fall der Abwrackprämie für alte Autos beispielsweise kam es zum Kauf ausländischer statt deutscher Fabrikate, kriminelle Händler verkauften die Autos weiter, statt sie zu verschrotten, und Kunden verlagerten lediglich den Kaufzeitpunkt. In einem Strategiespiel, in dem Händler, Kun-

den, Hersteller und andere Akteure repräsentiert sind, wären diese Effekte im Spiel aufgetreten. Die Abwrackprämie wäre im Anschluss entweder nicht oder in veränderter Form eingeführt worden. Dies zeigt, dass sich in einem Strategiespiel dynamische Interaktionen aus menschlichem Entscheiden und Handeln im Voraus simulieren lassen. Kombiniert mit den gesammelten Daten und Fakten ergeben sich Erkenntnisse, die in konventionellen Analysen häufig fehlen.

Auch die anderen Anwendungsfelder sind für Regierungen interessant. Für die Krisenvorbereitung weisen Orieseck und Schwarz etwa auf ein Strategiespiel hin, das Führungskräfte aus Medizinunternehmen, Gesundheitsdienstleistern, Versicherungen und Behörden mit einem bioterroristischen Anschlag auf die USA konfrontierte. Strategiespiele eignen sich ebenso für den Blick in die Zukunft. Sie sollen zu kreativem Denken anregen und Überraschungen sowie schwache Veränderungssignale erkennen. Da sie sich über einen langen Zeithorizont erstrecken, lassen sich technologische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Trends entdecken und daraus neue Ideen und Einsichten ableiten. Der Entwurf von Zukunftsbildern ist eine Pflichtaufgabe der Politik. In Strategiespielen lassen sich selbst heikle Fragen, wie etwa die Auswirkungen des Aufstiegs Chinas für den Westen oder des EU-Beitritts der Türkei für die europäische Integration, ohne Tabus diskutieren.

Für Adrian W. Müller, Dozent für *Strategic Foresight* an der Zürcher Hochschule der Künste, sind Strategiespiele jedoch nicht unbedingt geeignet zur Entwicklung von *Foresight*. Denn sie finden laut Müller in einem klar abgegrenzten System statt, das die wichtigsten Zielgrößen und Akteure vorab festlegt. Deshalb lassen sich Umfeldentwicklungen, für die sich *Foresight* besonders interessiert, nicht erfassen, so Müller. Er plädiert deshalb für Methodenvielfalt und schlägt vor, ergänzend einen Szenarioprozess durchzuführen. Dieser ermöglicht ein Denken in Alternativen, woraus sich verschiedene Zukunftsbilder und darauf abgestimmte Strategien ergeben. Paul Bracken hingegen kritisiert wiederum, dass es Szenarien oft an Dynamik und Messbarkeit mangelt. Dennoch erachtet er Szenarien

und Strategiespiele letztlich als komplementär: Mit Szenarios lassen sich kreative Zukunftsbilder entwerfen; mit Strategiespielen lässt sich praxisnah überprüfen, wie verschiedene Akteure konkret handeln und welche Ergebnisse sich daraus ergeben.

Strategiespiele ermöglichen kreatives Lernen, das nicht nur spannender, sondern vermutlich auch nachhaltiger ist als das Lesen langatmiger Analysen. Eigentlich ist es paradox: Die Welt wird immer komplexer und ändert sich rasch wie selten zuvor. Die Instrumente der politischen Analyse sind jedoch die gleichen wie eh und je. Eigentlich wissen alle, dass noch eine Expertenkommission, noch ein wissenschaftlicher Bericht, noch ein *Policy Brief* nicht viel bringen. Falls sich überhaupt jemand die Resultate anschaut, verpuffen sie meist wirkungslos. Höchste Zeit also für kreative Ansätze und unkonventionelle Methoden zur zukunftsgerichteten Politikgestaltung.

Dass der Nutzen von Strategiespielen nicht Theorie, sondern Realität ist, haben die von der US-Regierung Ende der 1980er Jahre beauftragten Experten bewiesen: Das Ende der Sowjetunion und die Öffnung des kommunistischen Ostens kamen so rasch und abrupt, wie es niemand geahnt hätte. Übrigens hielt damals ein Sowjetunionexperte der CIA die Schlussfolgerungen für derart unrealistisch, dass er die ganze Übung als reinste Zeitverschwendung ansah und verärgert davon lief. Nur zwei Jahre später, als die Menschen Steine aus der Berliner Mauer schlugen, rief er die Organisatoren an und entschuldigte sich bei ihnen. /



# Creativity of Crowds

---

*Unternehmen nutzen die Weisheit der Vielen für Innovation. Immer mehr Kommunen erkennen: Auch für die Lokalpolitik lässt sich der Open-Innovation-Ansatz hervorragend nutzen*

Von ANNETTE HORVÁTH

**K**onsumenten treten aus dem Publikum ins Rampenlicht. Das erkannten die Managementvordenker C. K. Prahalad und der Marketing-Professor Venkatram Ramaswamy bereits im Jahr 2000. In einem Leitartikel in der *Harvard Business Review* stellten sie fest: Kunden werden immer selbstbewusster. Sie wollen mitgestalten, beeinflussen, ihre eigene Meinung und ihre Ideen einbringen. Bei vielen Unternehmen stießen die Thesen zunächst auf Widerstand. Wie könnten Kunden mehr wissen als die eigenen Mitarbeiter? Diese sind schließlich die Experten auf ihrem Gebiet: Marketingstrategen führen Wettbewerbsanalysen vor Einführung eines neuen Produktes durch und entscheiden über seine Positionierung. Meist werden sowohl das Konzept selbst als auch Prototypen des Produkts mit Vertretern der Zielgruppe getestet. Marktforscher analysieren Aussehen, Anwendbarkeit und Preis, um das beste Produkt zum richtigen Zeitpunkt zu vermarkten. Und jetzt meldet sich der Kunde und

weiß alles besser? Viele Unternehmen wussten nicht, wie sie mit dem aufkommenden Bedürfnis ihrer Kunden umgehen sollten.

Pralhad und Ramaswamy sollten Recht behalten. Heute gehen innovative Unternehmen auf das Bedürfnis ihrer Kunden nach Partizipation ein und wissen es für sich zu nutzen. Denn Wachstum basiert auf Innovationen, und Innovationen basieren auf Ideen. Und je kreativer diese Ideen sind, umso höher steht die Chance auf Differenzierung, Einzigartigkeit und letztendlich Markterfolg. Als kreativ empfinden wir dabei etwas völlig Neues oder die ungeahnte Verbindung aus bereits vorhandenen Dingen. So waren die MP3-Technologie sowie der Walkman als mobiles Musikabspielgerät bekannt. Der iPod als Kombination aus beidem in frischem Design war neu – und wurde ein riesiger Markterfolg. Was bei der Ideengenerierung als Ausgangspunkt zur Entwicklung von Innovationen zählt, ist Vielfalt an Wissen, Eindrücken oder Erfahrungen. Denn nur eine neue Kombination überrascht. Vielleicht ist ein Kunde gerade deshalb prädestiniert für eine kreative Idee – und nicht der Mitarbeiter des Projektteams, der schon seit Jahren mit der Thematik vertraut ist. Heute setzen Unternehmen aller Branchen regelmäßig auf Millionen von Kunden, Marken-Fans und Freizeit-Kreativen. So brachte der »Style your Smart«-Designwettbewerb Mercedes in nur sechs Wochen über 50.000 Ideen aus mehr als 100 Ländern ein. Die Kunden sind begeistert, Mercedes bekommt ein tolles Design und der Gewinner aus Israel einen Geldpreis.

Was in der Wirtschaft begann, greift langsam auf Politik und Verwaltung über. Auch hier klopfen Bürger an und fordern ihre Teilhabe an politischen Entscheidungen. Einmal alle paar Jahre wählen, das reicht vielen Bürgern nicht mehr. Sie wollen wissen, was in ihrer Umgebung passiert, welche Entscheidungen getroffen werden. Und sie wollen offensichtliche Schwachstellen ausmerzen. Der ewige Meckerer hat ausgedient; die Bürger nehmen das Heft selbst in die Hand.

Genau dort setzt Christian Kreuzt mit seiner privaten Initiative »Frankfurt gestalten« an. Unter dem Slogan »Bürger machen Stadt«

rufft er zu mehr lokalem Engagement auf. Mit Hilfe einer Internetplattform können Bürger der Stadt Frankfurt konkrete Probleme gemeinschaftlich angehen. Eigene Initiativen werden von Bürgern eingereicht. Letztendlich kann jeder Bürger jede Idee kommentieren und sie befürworten oder ablehnen.

Als Adressat der Initiativen stehen die Ortsbeiräte zwischen der Bevölkerung in den Stadtteilen und der Stadtverordnetenversammlung. Wird im Ortsbeirat über die Initiative entschieden, erscheint das Ergebnis online. Ein E-Mail-Abonnement für die eigene Straße, das Stadtviertel oder die favorisierte Partei hält den interessierten Bürger auf dem Laufenden. »Verpass keine Entscheidung. Bring deine Ideen ein«, bringt der Betreiber den Nutzen für seine Mitbürger auf den Punkt.

Viele Bürger wollen also nicht mehr nur zuschauen, ob der von ihnen gewählte Volksvertreter ihre Probleme löst. Sie engagieren sich und lösen gemeinschaftliche Probleme selbst. Insgesamt bleibt in Frankfurt der Einfluss auf die Lokalpolitik allerdings begrenzt. Denn die Ortsbeiräte können der Stadtverwaltung lediglich Verbesserungsvorschläge unterbreiten. Eine echte Verbindlichkeit seitens der Stadt steht nicht hinter dem Angebot – abgesehen von ausgewählten Themenbereichen wie beispielsweise der Verkehrsberuhigung oder der Grünpolitik.

Andere Städte nutzen die in Frankfurt erprobte Idee bereits viel gezielter. So stand Australiens zweitgrößte Stadt Melbourne 2007 vor der Aufgabe, eine Strategie über das Jahr 2010 hinaus zu entwickeln. Angesichts enormer Herausforderungen wie beispielsweise steigender Wohn- und Produktionskosten, aber auch der demografischen Entwicklung und des Klimawandels, rief die Stadt »Future Melbourne« ins Leben. Vier Wochen gab sie ihren Bürgern und anderen Interessierten Zeit, eigene Ideen für Melbourne zu entwickeln. Ein öffentlich zugängliches Wiki wurde für diesen Konsultationsprozess als Kollaborationsplattform bereitgestellt. Jeder konnte mitmachen. Und durch das direkte Feedback der Teilnehmer untereinander wurden unrealistische Lösungen schnell identifiziert und verworfen.

Wissen, Kreativität und Engagement der Bürger statt Expertenkommission? Sollen Laien Fachexperten entgeltfrei ersetzen? Als Sparmaßnahme ist das Projekt nicht zu verstehen. Denn das Projektteam stellte nicht nur die Plattform bereit, es förderte auch während der gesamten Laufzeit die Zusammenarbeit von Bürgern und Experten, online im Diskussionsforum und offline bei Veranstaltungen. Wie bei jedem guten Brainstorming wurde die Ideenphase nicht gelenkt oder eingeschränkt. Dennoch lagen dem Projekt Kennzahlen zu Sicherheit, Wohnflächen, Arbeitsplätzen und Umwelt zugrunde, die später der Stadt zur Erfolgsmessung dienten. Denn die Arbeit für die Verwaltung beginnt meist erst nach dem Aufruf. Alle Beiträge müssen von Experten gesichtet, strukturiert, aufbereitet und letztendlich bewertet werden – wichtige Vorarbeiten auf dem Weg zur Umsetzung durch den Stadtrat.

»Frankfurt gestalten« und »Future Melbourne« geben einen neuen Trend in Politik und Verwaltung vor. »Open Innovation« heißt die zu Grunde liegende Denkhaltung, sich nach außen zu öffnen, um Ideen und Wissen von außen in die eigene Organisation zu holen. So können motivierte Betroffene gemeinschaftlich Aufgaben lösen lassen. In der einfachsten Form werden Bürger aufgerufen, ihre Ideen, Lösungsansätze oder Impulse einzubringen. Die Bayerische Staatsregierung beispielsweise suchte aktuell Ideen für die Zukunft Bayerns und zog mehr als 100.000 Besucher an. Der Ablauf ähnelt den Ideenwettbewerben aus der Wirtschaft – wie »Style your Smart«. In einem vorgegebenen Zeitraum werden Ideen gesucht, diese werden untereinander bewertet, und die besten Ideen bekommen einen Preis.

Treibt man das Ganze noch einen Schritt weiter, übernehmen Bürger aktiv Aufgaben existierender Prozesse der öffentlichen Verwaltung. »Peer-to-Patent« gilt hierbei als Leuchtturmprojekt. Die Zahl der Patentanmeldungen in den USA hat sich in den letzten Jahren verdoppelt und überfordert die Patentbehörde. Über eine Million Anmeldungen warteten 2007 in der Patentbehörde auf Prüfung. Das Mehr an Meldungen und die damit verbundene durchschnittlich verfügbare Prüfdauer von 20 Minuten pro Anmeldung sind aber nur eine

Ursache des Problems. Die andere ist der Mangel an Fachkräften. Bevor ein Patent erteilt wird, muss der Stand der Technik überprüft werden; denn nur, was wirklich neu ist, soll auch vor Nachahmungen geschützt werden. Doch genau hier liegt das Problem: Durch die zunehmende Komplexität der Fachgebiete und Technologien kann ein einzelner Beamter kaum noch die erforderlichen Wissensgebiete abdecken und sich in all diesen Bereichen fachlich auf dem Laufenden halten.

Doch wo findet man Spezialisten unterschiedlichster Fachgebiete, die sich bis ins letzte Detail in einer neuen Technologie auskennen? Wahrscheinlich eher in der Wirtschaft als in einer Behörde. Und genau dort setzte die amerikanische Patentbehörde an: Im Rahmen eines Pilotprojektes öffnete die Behörde ihre Akten. Jeder, der sich online anmeldete, konnte Patentanmeldungen prüfen und Feedback zu den Patentanmeldungen abgeben. Ist die Problemlösung wirklich neu? Gibt es diese Technik bereits oder ist sie gar durch ein anderes Patent abgedeckt? Durch das breite Wissenspotential der (technisch interessierten und spezialisierten) Bürger wurden unzureichende Lösungen schnell identifiziert und die Verbindung zu bereits patentiertem Wissen hergestellt. Ein Vorteil, den auch die Anmelder zu schätzen wissen, ersparen diese Hinweise doch mühsame Recherche und liefern Impulse für weitere Verbesserungen der Technologie. So gaben 92 % der Anmelder an, sie würden bei einer erneuten Einreichung die Bewertung durch die Öffentlichkeit begrüßen. Im ersten Jahr zog »Peer-to-Patent« mehr als 2.500 (freiwillige) Prüfer an, von denen 71 % einen Master- oder PhD-Abschluss aufwiesen und die durchschnittlich sechs Stunden in ihr Engagement investierten. »Peer-to-Patent« nutzt öffentliches Wissen, um administrative Prozesse der öffentlichen Hand zu verbessern.

»Frankfurt gestalten«, »Future Melbourne« und »Peer-to-Patent« sind drei sehr unterschiedliche Projekte, die doch eines ganz deutlich zeigen: Bürger verfügen über ein viel größeres Kreativitäts- und Wissenspotential, als wir ihnen bislang zugetraut haben. Und sie sind bereit, es in unsere Gemeinschaft einzubringen. Echtes Interesse an den

Lösungen der Bürger muss dabei Grundvoraussetzung sein. Denn nur, wer ernst genommen wird, engagiert sich gerne. Verwaltungswissenschaftler kritisieren, dass Deutschland im Vergleich zu Amerika von einer »Tradition des Regierens und Verwaltens« geprägt sei. Doch soll uns das wirklich daran hindern, das Kreativitätspotenzial unserer Gemeinschaft positiv zu nutzen? Die genannten kommunalen Beispiele zeigen, dass die Basis bereit ist – sofern man sie lässt. Dabei muss der Nutzen für die Gemeinschaft allerdings klar sein. Nur die Initiativen, die auch Chance auf Umsetzung haben, können erfolgreich sein. Open Innovation im öffentlichen Raum braucht also vor allem eines: Vertrauen in die Kreativität der Vielen. /

# »Ich hab' gleich Krea«

---

## *Kreative Schule I: So könnte Kreativität als Fach in die Schulen kommen*

Von TANJA GABRIELE BAUDSON

**W**enngleich umstritten ist, ob Kinder kreativer als Erwachsene sind oder ihre Kreativität nur stärker ausleben – darüber, dass die wichtige Ressource Kreativität schon so früh wie möglich gefördert und unterstützt werden sollte, braucht man eigentlich nicht zu diskutieren. Etwa vier bis fünf Zeitstunden, von Montag bis Freitag, verbringt ein Kind im Grundschulalter täglich in der Schule; ab der weiterführenden Schule sind es bis zu neun Stunden – das hat sich mit dem G8 noch deutlich verschärft. Wenn wir Kreativitätsförderung nicht auf außerschulische Aktivitäten am Nachmittag und am Wochenende beschränken wollen, bietet sich die Schule als der Ort an, an dem man umfassend fördern kann. Jedes Kind ist kreativ – und jedes Kind verdient eine Förderung seines schöpferischen Potenzials.

### **Kunst: ein kreatives Fach?**

Der Kunstunterricht gehört zu den üblichen Verdächtigen, wirft man das Thema »Kreativität in der Schule« auf. »Der Kunstunterricht soll die Freude am kreativen Tun wecken und zur umfassenden

Persönlichkeitsbildung der Schülerinnen und Schüler beitragen« – so das hehre Ziel im Realschullehrplan Baden-Württembergs. Mehr um die expressive Komponente als um den Spaß geht es im Gymnasium: »Die Schülerinnen und Schüler entwickeln im Kunstunterricht unterschiedliche Formen von Äußerungen, die ein besseres Verständnis ihrer selbst und ihrer kulturellen Umwelt zum Ziel haben. [...] Die Vielfalt individueller Äußerungen und die damit verbundene Stärkung der Eigenständigkeit und Kreativität ist dabei von zentraler Bedeutung.« Eigenständigkeit ja – aber wie kreativ darf man sein, wenn es letzten Endes doch der Lehrer oder die Lehrerin ist, die die Bewertungskriterien festlegen? Aus dem eigenen Kunstunterricht kenne ich zwei Extreme. Zum einen den Standpunkt, den ich als »Handwerk hat goldenen Boden« bezeichnen möchte: technisch ordentliche Bilder, gemäß den vorab vermittelten Kriterien konstruiert, erhielten die guten Noten. Am anderen Ende der Skala: die Schwätzer, die ihr fragwürdiges Kunstwerk mit noch viel fragwürdigeren Interpretationen hinterlegten und dann Originalitätspunkte für die schrägste Deutung bekamen.

### Was ist ein kreatives Produkt?

Genau diese Bewertung ist jedoch das Problem. Ein kreatives Produkt ist *per definitionem* etwas Neuartiges. Wie will ich aber Kriterien für etwas aufstellen, das es noch gar nicht gibt? Die klassischen Operationalisierungen aus der psychologischen Forschung, die versucht, Kreativität über Ideenflüssigkeit (die Menge produzierter Ideen), Flexibilität (die Vielfalt und Spannbreite der Ideen) und Originalität (ihre Einzigartigkeit) messbar zu machen, helfen in diesem Falle nicht weiter. Am Ende des kreativen Prozesses soll ein kreatives Produkt stehen – und die Konkretheit unterscheidet kreative Aufgaben von denjenigen, die auf rein kognitiv-abstrakter Ebene gelöst werden.

Aber Kreativität ist nicht nur Machen, sondern auch Beurteilen – und wenn das Produkt noch nicht gut genug ist, muss man eben noch einmal ran. Jeder Kreative würde Edisons bekanntem Diktum zustimmen, dem zufolge Genie weitaus mehr Transpiration als Inspiration erfordert. Oder, um es mit Karl Valentin zu sagen: Kunst ist

schön, macht aber viel Arbeit. Das, was man im ersten Anlauf aufs Papier, den Monitor oder die Leinwand bringt, ist selten gut genug; aber gut genug für wen? Für den Lehrer? Sinnvoll wäre es doch, mit den Schülerinnen und Schülern gemeinsam zu reflektieren, welche Bewertungsrichtlinien überhaupt geeignet sind für das, was sie produzieren – und zwar höchst individuelle, die es erlauben, etwas so Einzigartiges wie ein kreatives Produkt zu beurteilen. Schwierig wird es, wenn es um Dinge wie Aussagekraft, Vieldeutigkeit des Kunstwerks, seine Fähigkeit, Emotionen beim Betrachter zu evozieren und ähnlich ungenaue Kriterien geht.

### Schüler als Beurteiler ihrer eigenen Werke

Man kann das Ganze aber noch ein Stück weitertreiben. Was wäre, wenn man die Beurteilung des Kunstwerks seinem Schöpfer selbst überließe? Niemand hat Picasso gesagt, *Guernica* sei jetzt gut genug, er könne so langsam mal aufhören; niemand hat Goethe empfohlen, sein Gedicht »Wandrer's Nachtlied« metrisch doch noch ein bisschen zu überarbeiten, bevor er die Arbeit daran definitiv abschliesse. Mit der Entscheidung, ob ein Werk »fertig« ist (oder zumindest so weit fertig, dass man sich davon ab- und Neuem zuwenden kann), steht man als Kreativer letzten Endes immer allein.

Auf den Schulunterricht übertragen, mutet das fast ketzerisch an: Und der Schüler sah, dass es gut war? Sollen wir den Lehrer seiner Urteils- und Definitionsmacht entheben? Im Kontext Kreativität lohnt es sich, die Deutungshoheit des Lehrers zumindest zu hinterfragen. Eine zentrale Voraussetzung dafür, dass sich Urteilsvermögen entwickeln kann, ist die Einsicht, dass es auf die meisten Fragen nicht nur die eine richtige, sondern gleich eine ganze Reihe von Antworten gibt – und dass es folglich nicht darum gehen kann, die korrekte Lösung zu finden, sondern sich begründet für eine Alternative zu entscheiden. Die Entscheidung, ob ein Produkt gut genug ist, kann und darf ein Lehrer seinen Schülern nicht abnehmen. Was er jedoch tun sollte, ist, sie darin zu unterstützen, eine solche Entscheidung überhaupt treffen zu können; Montessoris »Hilf mir, es selbst zu tun« klingt hier an.

## Förderung des kreativen Prozesses

Das Konzept vom Lehrer als Lernhelfer und -begleiter gilt jedoch nicht nur für die Bildende Kunst. Die Unterstützung der Kreativitätsentwicklung beinhaltet – unabhängig von der Domäne, in der man kreativ ist – stets die folgenden Bereiche: (1) Unterstützung des Erwerbs von Vorwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, (2) Unterstützung der Generierung verschiedener potenziell geeigneter Lösungen, (3) Unterstützung der begründeten Entscheidungsfindung und (4) Unterstützung bei der Umsetzung der Idee. Im öffentlichen Bildungsdiskurs scheint es oft, als sei der zweite Punkt das Wichtigste; aber ohne grundlegendes Wissen, Kenntnisse, Techniken läuft zunächst einmal nichts. Um Ideen über die Multiplikation entwickeln zu können, muss ein Kind das Addieren verstanden haben. Picasso verlangte eine Million Franc für ein Bild, das er in drei Sekunden gemalt hatte – schließlich hatte er ja auch drei Jahrzehnte gebraucht, um die Fertigkeit zu erwerben, ein solches Bild in drei Sekunden malen zu können. Je komplexer das Problem, desto besser, wenn sich das Wissen nicht nur auf eine Domäne beschränkt.

Transfer als didaktisches Ziel setzt genau das voraus: Damit ich eine funktionierende Lösung von einem auf einen anderen Bereich übertragen kann, muss ich zumindest genug über die Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten der Gebiete wissen – und je mehr Gebiete ich kenne, desto größer die potenzielle Auswahl an Lösungen. Deshalb ist Interdisziplinarität so wichtig.

Die Unterstützung der Entscheidungsfindung ist nicht minder wichtig als das Vorwissen. Hier sollte es weniger um Meinungsaustausch gehen – die Schüler kommen mit ihrer eigenen Meinung in den Unterricht und gehen mit der des Lehrers wieder nach Hause –, sondern um eine weitgehend eigenständige und nur bei Bedarf unterstützte Anwendung des Vorwissens auf die anstehende konkrete Entscheidung.

Die Umsetzung ist ebenfalls ein Schritt des kreativen Prozesses, der oft unterschlagen oder unterschätzt wird. Mit etwas, das nur im Kopf existiert, gewinnt man keine Wettbewerbe, erhält man keine Patente, verbessert man nicht die Welt. Kreativität beinhaltet eben



nicht nur die locker-entspannte Spaßkomponente, sondern ist auch verdammt anstrengend. Sich mal durch etwas durchzubeißen, eine Idee, von der man überzeugt ist, weiter durchzuziehen, auch wenn es Blut, Schweiß und Tränen kostet und man mittendrin am liebsten alles hinwerfen würde, und die eigenen Bemühungen dann von Erfolg gekrönt zu sehen – das ist Produktstolz par excellence, und es wäre eine Schande, unseren Kindern diese Erfahrung vorzuenthalten.

### **Förderung der kreativen Persönlichkeit**

Den nötigen Biss zu haben, die eigene Idee gegen Widerstände zu verteidigen, ist eine ganz wichtige Eigenschaft kreativer Persönlichkeiten. Probleme, die einer Auseinandersetzung würdig sind, ergeben sich nun mal nicht ohne Widerstand. Ein Grund für diese Schwierigkeit liegt vermutlich darin begründet, dass Kategorien wie »richtig« und »falsch« auf kreative Problemlösungen nur bedingt anwendbar sind; neben Ausdauer und Widerstandsfähigkeit braucht eine kreative Person auch die Fähigkeit, dieses Schemadenken aufgeben und Widersprüchlichkeiten tolerieren zu können – zumindest eine Zeitlang. Aber kreative Persönlichkeiten tolerieren nicht nur äußere, sondern auch innere Widersprüche – und sind unter Umständen sogar in der Lage, sich diese für ihr Schaffen nutzbar zu machen. Extra- und introvertiert zugleich; berstend vor Energie, dann



aber wieder hochkonzentriert; intelligent, aber naiv im besten Sinne; mal Spielkind, mal Arbeitstier: Jeder scheinbare Widerspruch geht mit einer Erweiterung des Erfahrungsbereiches einher – und für den Kreativen ist grundsätzlich keine Erfahrung nutzlos. Was also gefördert werden muss, ist die Stärke, solche Widersprüche auszuhalten, und die Fähigkeit, diese als nützlich Element im kreativen Prozess anzuerkennen. Wer die schnellste Lösung sucht, findet oft weder die originellste noch die optimale.

Nützlich ist dabei noch eine weitere Eigenschaft: Flexibilität. Kreative Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, von ihrer eigenen Perspektive zu abstrahieren, sich Alternativen vorzustellen und generell schnell »umszuschalten«. Ihr Denken ist unabhängiger und läuft weniger in festgelegten Bahnen als das anderer Menschen. Bei ihnen gibt es noch Seitenwege und Trampelpfade, die es ihnen unter Umständen erlauben, sogar noch schneller ans Ziel zu kommen als über die Autobahn (und dabei deutlich mehr von der Umgebung mitbekommen zu haben).

Nicht zuletzt zeichnen sich kreative Menschen durch hohe Emotionalität und Empfindsamkeit aus. Der Ingenieur und vielfache Patentinhaber Jacob Rabinow formulierte treffend, dass Erfinder eine geringe »Schmerzschwelle« hätten und dass Dinge sie einfach schneller stören würden als andere. Kreativität entsteht eben auch aus Lei-

den – und ist gleichzeitig der Versuch, dieses zu überwinden. Neben dem Schmerz, der aus dieser besonderen Sensibilität entsteht, gibt es noch eine weitere ganz zentrale Emotion, die kreative Menschen charakterisiert: die Freude am Schaffen und das Glück, schaffen zu dürfen und zu können.

Es genügt also nicht, die verschiedenen Elemente innerhalb des kreativen Prozesses zu fördern, die wir weiter oben ausdifferenziert hatten: Auch die Grundlage muss stimmen. Kreativitätsförderung ist auch Förderung der Persönlichkeitseigenschaften, die einen kreativen Menschen ausmachen.

### **Schulfach Kreativität: Praktische Konsequenzen**

Eine so umfassende Förderung sowohl der Voraussetzungen für die verschiedenen Stufen des kreativen Prozesses als auch der kreativen Persönlichkeit ist zweifelsohne komplex. Und doch liegt es gar nicht so weit entfernt von dem, was ohnehin das Ziel von Bildung sein sollte: eine umfassende Förderung individuellen Potenzials, um Persönlichkeiten zu entwickeln, die der Gesellschaft etwas geben können.

Dieser Vielfalt individueller Potenziale kommt der interdisziplinäre Charakter der Kreativität entgegen. Kreativität ist auf alle Bereiche anwendbar und für die Weiterentwicklung aller Bereiche auch notwendig – die Unterscheidung zwischen künstlerisch-kreativen und »ernsthaften« Fächern ist somit nicht nur willkürlich, sondern kontraproduktiv. Ein verpflichtendes Schulfach Kreativität sollte demnach folgende Elemente beinhalten:

### **Interdisziplinarität und Wahlfreiheit**

In welcher Domäne man seine Kreativität auslebt, hängt ab von den eigenen Interessen und Neigungen – und diese muss man zunächst einmal kennenlernen. Eine Vielfalt an Materialien mit hohem Anregungsgehalt weckt Neugier und Interesse. Lehrkräfte, die in den jeweiligen Bereichen kompetent sind, unterstützen den Erwerb von Grundlagenwissen und Techniken und stehen bei Bedarf mit Rat, Tat und Fragen (!) zur Seite.

### **Frei- und Projektarbeit**

Auch außerhalb des 45-Minuten-Taktes sollten Schülerinnen und Schüler Gelegenheit haben, an ihren Projekten zu arbeiten. Werkräume, in denen die entstehenden Werke ihren Platz haben, Bühnen, die sich für Theaterproben, Tanz oder musikalische Improvisation nutzen lassen, Labore für naturwissenschaftliche Versuche, zu denen die Schüler während ihrer Freistunden, am Nachmittag oder am Wochenende Zugang erhalten können, wären hier erforderlich. Solche »Werkstätten«, an denen verschiedene Projekte parallel bearbeitet werden, unterstützen außerdem den interdisziplinären Dialog.

### **Fokussierung der Umsetzung kreativer Ideen**

Kreativität wird allzu oft gleichgesetzt mit der Generierung zahlreicher Ideen. Wichtiger ist jedoch, hieraus eine sinnvolle Auswahl zu treffen und die erfolgversprechendste Idee dann auch umzusetzen. Hier können Lehrkräfte zum einen bei der Problemauswahl helfen, zum anderen aber auch das Durchhaltevermögen unterstützen – nicht, indem sie den Schülern die Steine aus dem Weg räumen, sondern indem sie »ihnen helfen, es selbst zu tun«. Nur wenn ein Kind oder Jugendlicher das Gefühl hat, etwas aus eigener Kraft und aus intrinsischer Motivation heraus geschafft zu haben, kann sich so etwas wie Produktstolz einstellen.

### **Grenzen definieren**

»Sei mal kreativ« ist für die meisten Schüler und Schülerinnen eine massive Überforderung. Die pädagogische Herausforderung liegt darin, ein Projekt gemeinsam mit dem Schüler sinnvoll einzugrenzen, um die Machbarkeit (und somit Erfolgserlebnisse) zu gewährleisten.

### **Lebensweltbezogene Probleme**

Der Lebensweltbezug ist nicht nur für Kreativität, sondern für guten Unterricht im Allgemeinen von großer Bedeutung. Probleme, die für einen selbst konkrete Bedeutung haben und an denen man

vielleicht sogar ein Stück weit leidet, schaffen eine ganz andere Motivation als externe Kontrollmechanismen wie Noten.

### **Notengebung auf Portfoliobasis**

Die Entscheidung über den Wert eines kreativen Werks sollte bei den Machern selbst liegen; so wird das Urteilsvermögen gefördert. Es ist nur konsequent, den Schülerinnen und Schülern die Entscheidung selbst zu überlassen, welche Werke sie als ihre besten erachten und zur Begutachtung einreichen wollen. Die Entscheidung sollte begründet werden, die Fremdeinschätzung der Werke die Ansichten mehrerer fachlich kompetenter Beurteiler (Lehrkräfte, ggf. schulexterne Experten) mit einbeziehen. Darüber hinaus sind Ausstellungen, Vorführungen etc. über die Schule hinaus eine gute Möglichkeit, den Produktstolz der Schüler zu fördern und solche Leistungen auch als Leistungen der Schulgemeinschaft insgesamt publik zu machen.

### **Erweiterte Lehrerbildung als Voraussetzung**

Neben ihrer fachlichen Kompetenz benötigen Lehrkräfte Wissen darüber, wie kreative Prozesse und kreative Persönlichkeiten funktionieren und wie man sie unterstützen kann. Querdenker hinterfragen, werfen Probleme auf, wo man als Lehrer gar keine vermutet hätte, stellen auch die Autorität der Lehrkraft gerne mal in Frage. Um mit so kritisch eingestellten jungen Menschen persönlich und emotional zurechtzukommen, muss man jedoch in seiner eigenen Persönlichkeit hinreichend gefestigt sein – und das, ohne dabei festgefahren zu sein. Persönliche Souveränität, gepaart mit fachlicher Kompetenz (und im Idealfall auch ein wenig Humor), verschaffen nicht nur bei kreativen Kindern und Jugendlichen Respekt.

### **Lehrkräfte als Vorbild**

Optimal wäre es, aufgeschlossene und breit interessierte Lehrkräfte zu haben, die sich selbst einen offenen Blick auf die Welt bewahrt haben, die gerne mit anderen Menschen zusammen arbeiten, die begeisterungsfähig sind und dies auch transportieren können. Solche Persönlichkeitsmerkmale sollten bereits bei der Zulassung

für das Lehramtsstudium berücksichtigt werden; auch den Schulen selbst kann ein größerer Entscheidungsspielraum bei der Einstellung neuer Lehrkräfte eingeräumt werden.

Dass Kreativität gerade in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland eine zentrale Ressource darstellt, wird immer wieder gerne beschworen. Die Förderung der Kreativität von klein an stellt hier sicherlich einen sinnvollen Weg dar, um diese nutzbar zu machen. Die Brauchbarkeit für das Kollektiv darf jedoch in einer Gesellschaft, für die Individualität und Selbstverwirklichung zentrale Werte darstellen, nicht der einzige Maßstab sein. Insofern ist Kreativitätsförderung auch eine Förderung individueller Ausdrucks- und unter Umständen sogar Bewältigungsmöglichkeiten, um eigene Erfahrungen sinngebend zu verarbeiten. Die Freude daran, intrinsisch motiviert Eigenes zu schaffen und somit selbst gesetzte Ziele zu erreichen, sollte man nicht als Luxus, sondern als Grundstein der Bildung begreifen. /

# Humptata für alle!

---

*Kreative Schule II: Guter Musikunterricht muss nicht viel kosten – wenn sich Vereine in Schulen engagieren. Wie das geht, machen die Bläserklassen in Bayern vor.*

VON CATRIN SEEL

**M**usik fördert Kreativität und Konzentrationsfähigkeit, sie bewirkt soziale Kompetenz und wirkt sich positiv auf Ausdrucks- und Kommunikationsfähigkeit aus.« Was über Jahre erforscht und in Studien dokumentiert wurde, ist in einem kurzen Satz auf der Homepage des Kreativ-Hauses in Münster zu finden. Gerade Grundschulen bemühen sich zurzeit stark, Bildungsangebote kreativer Dritter im Rahmen der Ganztagsbetreuung zu integrieren. Die bayerischen Bläserklassen stehen in Fachkreisen oft Modell. Die Kooperation von Schulen und örtlichen Musikvereinen bietet ein ganzheitliches Konzept und ist leicht umsetzbar.

## **Das Konzept der Bläserklasse**

Der Begriff Bläserklasse steht als Kürzel für das »Klassenmusizieren mit Orchesterblasinstrumenten«. Grundschulkindern erlernen in der Gruppe ein Blasinstrument und erhalten musikalisches Basis-



wissen, angeleitet von einer Ausbilderin oder einem Ausbilder, der zuvor die Zusatzausbildung zum Bläserklassenleiter/zur Bläserklassenleiterin durchlaufen hat.

Die Lernerfolge der Kinder treten schnell ein. Das erste Vorspiel zur Vorweihnachtszeit, nur wenige Wochen nach Start der Bläserklassen zum Schuljahresbeginn, erfüllt die kleinen Musikerinnen und Musiker mit großem Stolz und steigert die Motivation.

Räumlichkeiten für den Unterricht werden von der Schule gestellt. Die weitere Organisation übernimmt alleine der musikalische Kooperationspartner. Auf Grund des Gemeinschaftserlebnisses werden Inhalte effektiver umgesetzt und aufgenommen, als dies im herkömmlichen Musik- und Instrumentalunterricht der Fall ist. Neben-

bei werden soziale Verhaltensweisen wie Kooperationsfähigkeit und Rücksichtnahme geschult und das Selbstbewusstsein der Kinder gestärkt.

### **Die Ausbildung der Ausbilder**

Die Bläserklassenleiter sind in der Regel Musikerinnen und Musiker mit Hochschulabschluss, die Aus- bzw. Weiterbildungskurse im Block- oder Wochenendmodell absolviert haben. Angeboten werden diese Fortbildungen unter anderem von den Landesmusikverbänden in den einzelnen Bundesländern, der Yamaha Stiftung e. V., der Akademie für Musikpädagogik oder aber von Musikverbänden in Nachbarländern, wie der Schweiz, in denen das Bläserklassenkonzept ebenfalls verankert ist.

### **Finanzierung – ganz einfach**

Bezüglich der Finanzierung lohnt sich ein Blick auf das Bläserklassenkonzept der Nordbayerischen Bläserjugend. Dieses beruht auf der engen Zusammenarbeit mit örtlichen Musikvereinen und hebt sich durch eine qualitativ hochwertige Ausbildung und vor allem günstige, weil nicht unnötig aufgeblähte, Kostenstruktur hervor. Die größte Hürde für die Einführung von Bläserklassen ist die Anschaffung des Instrumentensatzes. Der kostet rund 15.000 bis 25.000 Euro. Als Finanzierungsmodelle bieten sich an: Anschubfinanzierung durch die öffentliche Hand, Finanzierung durch den örtlichen Musikverein, Miete beim Musikhaus oder Sponsoring durch örtliche Kreditinstitute und Firmen oder eine der vielen Stiftungen Deutschlands, deren Engagement im Bildungsbereich zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Bezüglich der laufenden Kosten ist die von der Nordbayerischen Bläserjugend vorgesehene Kooperation mit dem örtlichen Musikverein die für Eltern, Steuerzahler und Staat wohl kostengünstigste Alternative, greift sie doch eben gerade nicht auf mit öffentlichen Geldern betriebene Institutionen wie z. B. Landkreis-Musikschulen oder Hochschulen zurück. Monatliche Kosten von rund 25 bis 30 Euro pro Kind – bei Kooperation der Schule mit dem örtlichen Musikverein –



stellen eine günstige Alternative zum Instrumentaleinzelunterricht dar, der rund 90 Euro monatlich für 45 Minuten wöchentlichen Unterricht verschlingt. Instrumentalkosten können bei der Bläserklasse, je nach Art des Finanzierungsweges, sogar ganz entfallen.

Die Erfahrung in Nordbayern zeigt: Bislang ist noch kein Kind, das Mitglied einer Bläserklasse werden wollte, an der finanziellen Hürde gescheitert. In einigen Fällen leisteten Fördervereine oder Sozialfonds von Gemeinden und Landkreisen Unterstützung.

# »Ich bin ein Spinner«

---

*Eine neue Mitmach-Kampagne zur Förderung von Kreativität in deutschen Unternehmen*

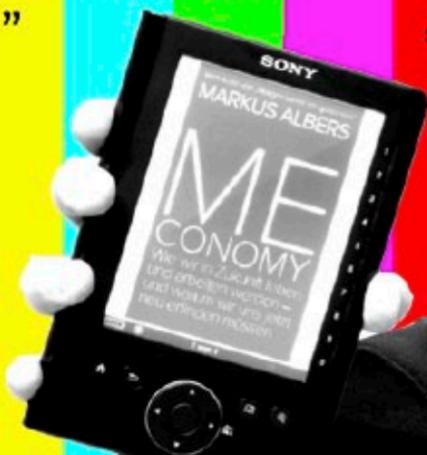
Von MANI POURNAGHI AZAR, TILMAN ECKLOFF  
und THOMAS RAMGE

*»Wer eine neue Idee hat, ist ein Spinner – bis die Idee einschlägt.« MARK TWAIN*

**O**hne neue Ideen bleiben Organisationen starr. Ohne Innovation verschwinden Unternehmen vom Markt. Deshalb brauchen wir Querdenker, die Impulse für Neues geben. In Sonntagsreden mag der Begriff Kreativität überstrapaziert sein. Doch im Unternehmensalltag leiden Querdenker unter Imageproblemen: Ihre ungewöhnlichen Perspektiven stellen Routinen in Frage. Das ist unangenehm. Sie stören. Wenn sie aber aus Angst vor Widerstand, Abwertung oder fehlender Würdigung ihrer Ideen schweigen, verlieren Unternehmen die wichtigste Ressource für Innovationen: kreative Mitarbeiter. Wir schlagen daher eine Mitmach-Kampagne vor, die kreative Mitarbeiter als sichtbare Vorbildern hervorhebt und damit andere Mitarbeiter dazu anregt, ihr eigenes kreatives Potenzial auszuloten.

„für meine bücher  
brauche ich keinen  
verlag“

markus albers, 39 jahre



www.ich-bin-ein-spinner.de

\* Der Publizist Markus Albers nutzt die Chancen der Digitalisierung. Als erster bekannter Sachbuchautor in Deutschland hat er ein Buch ausschließlich als eBook herausgebracht. Das verkauft sich bestens. Auch ohne Verlag.

ICH BIN EIN

SPINNER\*

ICH BIN EIN **SPINNER\***



„fensterputzen  
war gestern“

www.ich-bin-ein-spinner.de

dr. bernd kühnweg, 46 jahre

\* Dr. Bernd Kühnweg hat einen silikonbasierten Stoff entwickelt. Wird er z. B. auf die Oberflächen von Fensterscheiben oder Duschkabinen aufgetragen, perlt das Wasser auf dem Glas einfach ab, wie bei der Lotuspflanze.

ICH BIN EIN **SPINNER\***



„der claim, weshalb ihr  
mitarbeiter ein spinner ist“

max mustermann, 99 jahre

\* Ausführliche Begründung weshalb MAX MUSTERMANN ein Spinner ist. Seine Erfindung, seine Leistung, diese und jene tolle Erfindung werden hier beschrieben.

www.xxyyzzz.de

## **Die Idee zur Kampagne »Ich bin ein Spinner«**

Die Anzeigenmotive der Kampagne zur Förderung von Kreativität in Unternehmen sollen in den Medien der jeweiligen Firmen erscheinen. In Anzeigen sagen kreative Köpfe über sich selbst: »Ich bin ein Spinner«. Und sie begründen den Satz mit einer kreativen Leistung, die sie in den letzten Jahren vollbracht haben. Im Fokus stehen Durchbruchinnovationen.

Die Träger/Absender der Kampagne fordern Unternehmen auf, kreative Köpfe aus ihrer Organisation als Vorbilder (Testimonials) vorzuschlagen. Sie sollen Fotos von diesen einreichen und die kreative Leistung des Querdenkers kurz beschreiben. Daraus entstehen neue Anzeigenmotive, die allen teilnehmenden Unternehmen zur Verfügung stehen. Platziert werden die Motive überall da, wo es die Unternehmen nichts kostet. Das können die eigenen Kunden- und Mitarbeiterzeitungen und Magazine sein, die eigenen Websites, das Intranet. Die Kampagnen-Motive können in Newsletter integriert werden oder als gedruckte Plakate in den Unternehmen aufgehängt werden.

## **Kommunikationszweck der Kampagne**

Die Kampagne bietet (erfolgreichen) Kreativen eine Plattform, den Nutzen ihrer kreativen Leistungen öffentlich sichtbar zu machen. Sie werden zu sichtbaren Vorbildern und regen andere Mitarbeiter an, ihr eigenes kreatives Potenzial auszuloten oder zumindest Querdenker im Unternehmen positiv(er) wahrzunehmen.

Die Kampagne soll daran erinnern, dass Neues nur entstehen kann, wenn querliegende Ideen ernsthaft geprüft werden. Kommunikationsabteilungen können die Kampagne als gezieltes Mittel nutzen, für mehr Kreativität im Unternehmen zu werben und das Unternehmen nach außen als kreativitätsfördernd zu positionieren. Die Zielgruppe umfasst Mitarbeiter von Unternehmen aller Größe, Gründer und Freiberufler sowie alle, die das Neue im ökonomischen Kontext in die Welt bringen wollen.

## **Einzelheiten zur Umsetzung**

Die Kampagne »Ich bin ein Spinner« zeichnet sich durch ihren hohen Grad der Interaktivität aus. Es wird zunächst ein kleiner

Pool von Anzeigenmotiven kreiert. In Zusammenarbeit mit einem geeigneten Träger/Absender werden Unternehmen aufgefordert, ihre Kampagnenmotive zu erstellen. Ihnen wird hierzu optional eine modulare Vorlage im Photoshop-Format auf [www.ich-bin-ein-spinner.de](http://www.ich-bin-ein-spinner.de) zur Verfügung gestellt. Nach Prüfung wandert das Motiv dann in den Anzeigenpool, der ebenfalls auf der Webseite einsehbar (aber nicht direkt abrufbar) ist.

Unternehmen, die sich an der Kampagne beteiligen, können nun beliebig wählen, welche Motive sie in den ihnen zugänglichen Unternehmensmedien veröffentlichen wollen. Der Träger / Absender der Kampagne mailt sie ihnen auf Nachfrage in druckfähiger Qualität zu.

### **Mögliche Träger / Absender für die Kampagne**

Alle großen Wirtschaftsverbände, das Bundeswirtschaftsministerium oder einzelne Landeswirtschaftsministerien, Unternehmensberatungen mit Schwerpunkt Innovationsberatung, große Verlage, Kommunikationsagenturen usw. kommen in Frage. Die *stiftung neue verantwortung* ist als zweiter Absender mit kleinem Logo auf den Motiven zu sehen.

### **Die Vorteile der Kampagne**

- keine Kosten, potentiell große Wirkung
- sehr geringer Arbeitsaufwand
- Imagegewinn für teilnehmende Unternehmen und für kreative Mitarbeiter
- Synergien durch Aufschaukelungseffekte
- leicht anzuwendendes Template zur Erstellung von Testimonials

### **Mögliche Hürden**

Vor dem Kampagnenstart müssen Persönlichkeits- und Bildrechte eindeutig geklärt werden. Die Notwendigkeit einer redaktionellen Filterung der Testimonials ist im Vorfeld ebenso zu bedenken wie das Kommunikationsrisiko einer böartigen Verfremdung der Kampagne. /



# Anhang

## Auflösung des Kreativitätstests von Seite 146

*Überwiegend A:*

### **Kreativer Opportunist**

Ist schon okay. Halte Dich einfach ein bisschen zurück, wenn es um die Zukunft geht.

*Überwiegend B:*

### **Kreativer Vollversager**

Dein Input in die Gruppe ist sehr wichtig für uns. Pfeife uns bitte immer zurück, wenn wir zu weit abdrehen. Und schau auch bitte noch mal nach Tippfehlern im Protokoll.

*Überwiegend C:*

### **Kreativer Musterschüler**

Angenommen, Kreativität ist eine Frau. Hätte Frau Kreativität eine bildhübsche Tochter oder einen bezaubernden Jüngling zum Sohn, Du wärst der Schwiegersohn aus ihren farbenfrohen Träumen, die Schwiegertochter aus ihren phantasievollen Wachsmalkreidebildern. Du bist ein Kreativitätsstreber, und das ist auch gut so. Noch eine Bitte: Versteck die Wachsmalkreideblöcke deiner Schwiegermutter. Bitte!

*Überwiegend D:*

### **Kreativer Bewahrer**

Alter, Du bist der Widerspruch in sich!

## **Autorinnen und Autoren**

### **Thomas Ramge**

ist Fellow der *stiftung neue verantwortung* und fester Autor beim Wirtschaftsmagazin *brand eins*. Er studierte Geschichte und Politikwissenschaften in Gießen, Paris und Washington und schloss mit Auszeichnung ab. Nach seinem Volontariat beim Süddeutschen Rundfunk war Thomas Ramge fünf Jahre lang Hörfunkmoderator und Fernsehredakteur beim SWR in Stuttgart, anschließend drei Jahre lang Politischer Korrespondent bei Deutsche Welle TV in Berlin. 2007 erhielt er den Herbert-Quandt-Medienpreis, 2008 stand er auf der Shortlist für den Kisch-Preis. Thomas Ramge hat bis heute vier Sachbücher geschrieben, darunter den Wirtschaftsbestseller *Die Flicks*, der mit dem Deutschen Wirtschaftsbuchpreis ausgezeichnet wurde. 2008 erschien von ihm und Holm Friebe bei Campus *Marke Eigenbau – Der Aufstand der Massen gegen die Massenproduktion*, das für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis nominiert war.

*mail@thomasramge.de*

### **Tanja Gabriele Baudson**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Trier, wo sie derzeit am Lehrstuhl für Hochbegabtenforschung und -förderung promoviert. Ihre Hauptforschungsgebiete sind Intelligenz/Hochbegabung, Kreativität und die Fähigkeiten von Lehrkräften, diese Eigenschaften bei ihren Schülern zu erkennen. Tanja Gabriele Baudson studierte Romanistik, Amerikanistik und Psychologie in Bonn, an der Pariser Sorbonne und an der Bond University (Gold Coast/Australien). Sie ist Mitherausgeberin verschiedener Bücher, u. a. »Kreativität« und »Kreativität und Innovation« (gemeinsam mit M. Dresler; Hirzel, 2008) und Autorin zahlreicher wissenschaftlicher, populärwissenschaftlicher und schöngestiger Buch- und Zeitschriftenbeiträge.

*baudson@uni-trier.de*

### **Michael Dobis**

ist Referent im Bundesministerium für Bildung und Forschung. Zuvor arbeitete er als Redenschreiber im Bundeskanzleramt, im Bereich Strategische Planung der CDU-Bundesgeschäftsstelle und als Vorstandsassistent in der Werbeagentur Scholz & Friends. Michael Dobis studierte Politikwissenschaften an der Freien Universität Berlin und an der Staatlichen Universität Moskau.

*michael.dobis@gmx.de*

### **Tilman Eckloff**

ist Geschäftsführer von re|spic|ere sowie Gründer und stellvertretender Leiter der RespectResearchGroup. Er studierte Psychologie an den Universitäten Kiel und Hamburg und promovierte zum Thema »Respektvolle Führung«. Seit über zehn Jahren bietet er Beratung, Training und Coaching in den Bereichen Konflikt, Kommunikation, Kooperation und Diversity für diverse Kunden aus Wirtschaft, Bildung und öffentlichem Sektor an.

*tilman.eckloff@gmx.de*

### **Beat Habegger**

ist Projektleiter bei der Firma Ernst Basler + Partner in Zürich, wo er Unternehmen und öffentliche Institutionen im Bereich Risikomanagement und Sicherheit berät. Von 2005 bis 2010 war er Projektleiter des Crisis and Risk Network am Center for Security Studies der ETH Zürich. Zuvor arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Dozent und Unternehmensberater. Er war Gastforscher bei mehreren internationalen Organisationen und zuletzt an der Lee Kuan Yew School of Public Policy in Singapur. Seit 2005 ist er Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Beat Habegger studierte Politik-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Bern sowie am Institut d'Études Politiques de Paris (Sciences Po).

*beat.habegger@gmail.com*

### **Annette Horváth**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Dr.-Manfred-Bischoff-Institut für Innovationsmanagement der EADS der Zeppelin Universität und forscht insbesondere an Open und Cross-Industry Innovation sowie an Netzwerken. Neben ihrer Forschungstätigkeit berät sie unter ihrer Marke *aurivio – innovative Unternehmen*. Für einen Konzern der Konsumgüterbranche leitete sie internationale Produktentwicklungsprojekte, bevor sie ihr Wissen zu Innovationen in einer der größten Management-Strategieberatungen vertiefte. Annette Horváth studierte Ingenieurwissenschaften an der Technischen Universität Berlin. Sie publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften zu den Themen Innovationsmanagement, Kreativität, Open Innovation und Cross-Industry Innovation.

*mail@aurivio.com*

### **Mani Pournaghi Azar**

ist Projektmanager bei der transatlantischen Kulturorgанизation *Villa Aurora* in Berlin. Zuvor arbeitete er als freier Kulturmanager und konzipierte und organisierte intermediale Kulturprogramme. Studien- bzw. Auslandsaufenthalte brachten ihn u. a. nach Paris, Prag und Los Angeles. Mani Pournaghi Azar studierte Kultur und Management (BA) an der University of Applied Sciences Zittau/Görlitz und an der Karlsuniversität Prag sowie Europäische Medienwissenschaft (MA) an der Universität Potsdam. Er war Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und des DAAD.

*pournaghi@pour-artprojects.net*

### **Catrin Seel**

ist Managerin im Bereich Tax Mittelstand bei der Deloitte & Touche GmbH. Nach dem Abitur absolvierte sie eine Ausbildung zur Industriekaufrau im Rahmen der Stammhauslehre bei der Siemens AG, studierte im Anschluss BWL mit den Schwerpunkten Steuerrecht, Steuerlehre und Prüfungswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg und wurde im Jahr 2008 nach erfolgreich abgelegter Prüfung zur Steuerberaterin bestellt. Seit 2003 ist Catrin Seel gewähltes

Mitglied des Mittelfränkischen Bezirkstags und dort im Kulturausschuss, Bildungsausschuss und Jugend-/Sport-/Regionalpartnerschaftsausschuss vertreten.

*catrin.seel@gmx.de*

### **Manuela Stötzel**

ist Referentin und stellvertretende Referatsleiterin im Referat »Aufwachsen ohne Gewalt, Aktiver Kinderschutz« im Bundesfamilienministerium. Sie studierte Psychologie an der Freien Universität Berlin, promovierte an der Kinder- und Jugendpsychiatrie in Ulm und ist Fachpsychologin für Rechtspsychologie. Im Rahmen ihrer verschiedenen Tätigkeiten hat sich Manuela Stötzel sowohl aus wissenschaftlicher Sicht mit Fragen der Kindeswohlgefährdung und problematischen Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen befasst als auch konkret mit belasteten Familien gearbeitet. Sie war bis Herbst 2010 Vorsitzende der Bundesarbeitsgemeinschaft Verfahrensbeistandschaft/Interessenvertretung für Kinder und Jugendliche e. V.

*mastoetzel@web.de*

### **Severin Wucher**

ist gelernter Schriftsetzer und arbeitet als Gestalter in Berlin. Zurzeit leitet er als Gastprofessor die Klasse für Informationsgestaltung/Entwerfen visueller Systeme an der Universität der Künste Berlin, wo er 2004 seine akademische Laufbahn als Künstlerischer Mitarbeiter begann. Severin Wucher, der Stipendiat und Jurymitglied der Studienstiftung des deutschen Volkes war, studierte an der Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig und erhielt für seine Arbeiten Auszeichnungen wie den »Red Dot« und den iF-Gold-Award. Im Design- und Forschungsnetzwerk Plural sowie für Integral Ruedi Baur Berlin gestaltet er Erscheinungsbilder, Publikationen und Ausstellungen, außerdem engagiert er sich in der Designforschung.

*sw@pluralnet.de*

### **Theresa Grieben**

arbeitet als freie Illustratorin und Grafik-Designerin in Berlin. Sie studierte Kommunikationsdesign an der Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle mit dem Schwerpunkt Illustration bei Professor Georg Barber. Des weiteren studierte sie Animation und Illustration an der Moholy-Nagy University of Art and Design in Budapest. In ihrer Bachelor-Abschlussarbeit 2010 »Detail im Fluss« beschäftigte sie sich zeichnerisch mit dem kreativen Potenzial eines Wald-Panoramas. Ihre Arbeit wird in diesem Magazin erstmalig publiziert. Darüber hinaus illustrierte sie die Artikel von *jetzt neu*.

*info@theresagrieben.com*

### **Cathleen Gettkandt**

arbeitet als freie Grafikdesignerin in Berlin und Halle. Als ausgebildete Mediengestalterin studiert sie Kommunikationsdesign an der Burg Giebichenstein Kunsthochschule Halle, Hochschule für Gestaltung Basel und der Universität der Künste Berlin mit Schwerpunkt Informations- und Editorial Design u. a. bei den Professoren Anna Berkenbusch, Michael Renner und Severin Wucher. In ihrem Abschlussprojekt in Halle und Havanna begibt sie sich auf die Suche nach Zeichen ihrer visuellen Kultur und dem, was ihre Identität ausmacht: Das »Eigene« wird in Bezug gesetzt mit dem wirklichen oder bloß vorgestellten »Anderen«.

*mail@cathleengettkandt.de*

Kreativität ist die Fähigkeit, Neues zu schaffen. Genauer: Neues zu schaffen, das Menschen nützt. Neues, das soziale Innovationen treibt, Unternehmen wettbewerbsfähiger macht, Wohlstand sichert, das Leben von Individuen und Gemeinschaften verbessert, Unglück reduziert und Glück vermehrt.

ISBN 978-3-9814024-0-7-0



9 783981 402400