

Kreativität gibt es nur im Plural!

Aus: Personalführung Juli 2002

Die klassische Kreativitätsforschung hat sich auf der Suche nach den Quellen von Kreativität vor allem mit der Analyse der Lebensläufe herausragender Persönlichkeiten beschäftigt. So hat der amerikanische Erziehungswissenschaftler Howard Gardner zum Beispiel die Lebenswege von Freud, Einstein, Picasso, Strawinsky, Graham und Gandhi untersucht. Jede dieser Personen verfügte über eine frühe Begabung, die zu einer frühreifen Meisterschaft auf einem Gebiet wurde; in der Umgebung dieser Persönlichkeiten gab es stets jemanden, der diese Begabung erkannte und förderte; all diesen Persönlichkeiten war gemeinsam, dass sie über die Fähigkeit verfügten, Asynchronien auszuhalten, das heißt sich in einen Gegensatz zu den herrschenden Auffassungen ihrer Zeit zu setzen; weiterhin benötigten sie mindestens zehn Jahre harter Arbeit, um einen Durchbruch zu erreichen.

Entscheidend für ihre Kreativität ist allerdings "eine Denkweise, eine Intuition, wie man sie gewöhnlich dem menschlichen Bewusstsein früher Altersstufen zuordnet", schreibt Gardner.ⁱ Die erfolgreiche ‚Fusion‘ von frühreifer Meisterschaft und der Fähigkeit zum kindlichen, intuitiven Denken auch noch im Erwachsenenalter bildet den entscheidenden Faktor für die außergewöhnlichen Leistungen dieser Menschen.

Individuelles Talent reicht allerdings nicht aus. Man muss zur geeigneten Zeit die richtige Domäne wählen und über eine soziale Intelligenz verfügen, die es einem ermöglicht, von den Fachautoritäten anerkannt zu werden. Dieses Bild des genialen Einzelnen unterstützt auch der St. Gallener Managementforscher Fredmund Malik, der behauptet, dass "alle wirklich großen Leistungen der Menschheit die Leistungen von Einzelnen sind."ⁱⁱ Diese These ist zwar populär, in ihrer Absolutheit aber falsch.

Malik sitzt dem Geniemythos auf, der seinen Ursprung im Heldenmythos und in der Künstlerlegende hat. Danach verfügten die Helden der Vorzeit, seit der Renaissance auch die Künstler, über Zugänge zu höheren Mächten. Der ‚göttliche Funke‘ springt auf den besonders Begabten über und erklärt seine erstaunlichen Leistungen. Doch sind das noch angemessene Erklärungsmodelle?

Das Gegenteil ist der Fall: Kreativität gibt es nur im Plural! Von der Entwicklung der Heisenbergschen Unschärferelation bis zum Personalcomputer waren geniale Durchbrüche immer Ausdruck spezifischer Milieus, wie der Münchner Sozialpsychologe Heinz Mandl ausführt.ⁱⁱⁱ Ich nenne solche Milieus "kreative Felder". Die Frage ist dabei nicht mehr, wie ich ein Genie finde, sondern wie ich eine Umgebung schaffen kann, in der auch Mitarbeiter mit vergleichsweise durchschnittlichen Fähigkeiten zu kreativen Durchbrüchen beitragen können.

Wer geniale Einzelne und Erfolgsteams untersucht, wird feststellen: Es gibt keine Spitzenleistungen ohne ein Synergiefeld. Fredmund Malik behauptet, die einzelne kompetente Person sei dem Team überlegen, wenn man sie mit einem klaren Auftrag ungestört arbeiten lasse. Dies mag in extrem hierarchisch strukturierten Organisationen gelten, in denen Teams zwangsweise zusammengestellt werden und mehr schlecht als recht funktionieren. Der Mythos der überlegenen Einzelperson lenkt aber davon ab, dass hinter jeder Spitzenleistung ein Unterstützerfeld steht und dass es Kreativität deshalb nur im Plural gibt.

Synergiepartner anziehen

Das hat auch schon der amerikanische Managementforscher Warren Bennis belegt, als er feststellte, dass die besondere Mischung von Teams entscheidend für ihren Erfolg ist. Allerdings spielen besonders befähigte Führer eine wichtige Rolle. Bennis Analyse hochleistungsfähiger Gruppen gipfelt in der Aussage: "Und in diesen Gruppen gab es jedesmal, wenn wirkliche Durchbrüche erzielt wurden, einen ‚Anführer‘, der es verstand, andere auf eine faszinierende, außergewöhnliche signifikante Vision einzuschwören."^{iv}

Der Kristallisationskern ist eine Führungsperson, die von einer Idee besessen ist. Sie übt wie in einem physikalischen Feld Anziehungskräfte aus. Sie wirkt wie ein Magnet und zieht Synergiepartner mit unterschiedlichen Fähigkeiten an, die gemeinsam ein kreatives Feld bilden. Erst das Zusammentreffen der unterschiedlichen Fähigkeiten lässt etwas Neues entstehen.

Welche Prinzipien müssen nun beachtet werden, um zum Entstehen von kreativen Erfolgsteams beizutragen? Die Arbeitsweise von Rock-Bands ist sehr gut geeignet, die Erzeugung kreativer Felder zu verstehen.^v Daraus ergeben sich acht zentrale Erfolgsprinzipien:

Selbstorganisation Voraussetzung ist die Existenz einer Gruppe von Personen, die aus freien Stücken zum Zweck des gemeinsamen schöpferischen Schaffens zusammenkommen. Dieser soziale Zusammenschluss kann nur durch die Mitglieder vorgenommen werden.

Überschaubare Gruppengröße Die Obergrenze einer Gruppe wird durch psychosoziale Bedingungen definiert, damit sich durch die soziale Interaktion über den größeren Informations- und Anregungspool mit seinen unkalkulierbaren Wechselbeziehungen bestimmte Synergieeffekte einstellen können. Die Unverbindlichkeit eines unüberschaubaren Sozialverbandes muss vermieden werden.

Demokratische Entscheidungsstrukturen Die Gruppe sollte eine nichthierarchische Struktur besitzen. Notwendig sind die Kooperation aller Mitglieder sowie Gleichberechtigung und demokratische Entscheidungsstrukturen, wobei diesen Sachverhalten im Binnenkontext verschieden große Spielräume zukommen können.

Selbstselektion Es muss ein bestimmter, in der Regel sehr zeitaufwändiger Entwicklungs- und Auswahlprozess stattgefunden haben, in dem sich die verschiedenen Mitglieder in der letztlich gültigen Formation zusammengefunden haben.

Zusammengehörigkeit Ebenfalls ist ein Gefühl der Zusammengehörigkeit erforderlich, das von einem gemeinsamen Erfahrungshintergrund bis zu einem gemeinsamen Gruppengeist reichen kann.

Arbeitsteilung und gleiche Belohnung Für ein solches Produktionsteam ist eine gleichmäßige Teilung von Arbeit einerseits und Bezahlung und Ruhm andererseits Voraussetzung.

Gegenseitige Herausforderung und Anregung Für alle Gruppenmitglieder sollte sich durch die gemeinsame Arbeit eine wechselseitige Beförderung und eine Entwicklung ihrer Fähigkeiten erreichen lassen.

Gewinner-Gewinner-Spiel Dieser Zusammenschluss sollte sich durch Großzügigkeit zwischen den Mitgliedern im Hinblick auf die Fragen der Urheberschaft und Verteilung der Tantiemen auszeichnen. Dies dürfte eine entscheidende Voraussetzung für die Erhaltung der Arbeitsbedingungen aller Beteiligten sein.

Wie kreative Felder entstehen

Wenn Organisationen das unerschlossene kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzen und Innovationen anstoßen wollen, brauchen sie Kristallisationskerne, eine richtige ‚Mischung‘ in der Teamzusammensetzung und das „Jazzbandmodell der Führung“. Kristallisationskerne sind Menschen, die ein Thema entdeckt haben, das eng mit ihrer Identität und ihrem persönlichen Wollen im Einklang steht. Diese Personen haben ein so hohes Maß an innerer Kohärenz erreicht, dass sie als ein starker Attraktor auf ihre Umgebung wirken.

In jedem kreativen Paar oder Team gibt es eine Person, die das gemeinsam angestrebte Ziel in besonderer Weise verkörpert. Kristallisationskern wird man, wenn es einem gelingt, in überzeugender Weise der eigenen Berufung zu folgen und auch andere hierfür zu begeistern. Kristallisationskerne sind Personen, die mit sich in Übereinstimmung stehen und von einer Mission beseelt sind. Deshalb ziehen sie andere Personen an, die nach Ergänzung und Orientierung suchen.

Jazzband-Modell der Führung

Der Kristallisationskern ist nur phasenweise der Führer. Er verkörpert die Vision und bündelt die Kräfte, doch im Sinne aufgabenbezogener Führungsrotation können – je nach den geforderten Fähigkeiten – einzelne Mitglieder zeitweise die Führung übernehmen.

Dieses Führungsmodell habe ich an anderer Stelle folgendermaßen beschrieben: "In einer Jazzband spielen unterschiedliche Personen miteinander, die alle ihr Instrument beherrschen und über ein gemeinsam vereinbartes Thema – ohne Führung von oben – improvisieren. Wenn es ihnen gelingt, gut aufeinander zu hören, sich synergetisch zu ergänzen, dann kann etwas Neues entstehen, das so faszinierend ist, dass es auch die Zuhörer ergreift. Diese lösen sich aus ihrer passiven Rolle, klatschen den Rhythmus, feuern die Musiker durch Zurufe an. Musiker und Zuhörer verbinden sich zu einem kreativen Feld, das bei allen Beteiligten eine signifikante Energiekonzentrierung bewirkt. Das Erlebnis gemeinsamen Mit-Schwingens löst oft eine machtvolle Resonanz aus, die dazu führt, dass Musiker und Zuhörer beflügelt werden und mit neuen Ideen und einem erhöhten Energiezustand aus der Begegnung herausgehen."^{vi}

Die Synergieanalyse

In der Synergieanalyse geht es zunächst darum, dass Mitarbeiter herausfinden, welches ihre besonderen Talente und Defizite sind. Die neue Sichtweise besteht darin, dass die Defizite gerade die Andockpunkte für passende Synergiepartner sind. Steve Jobs hat nicht versucht, Programmierer zu werden, sondern sich passende Partner gesucht, die über die Fähigkeiten verfügten, die er zur Entwicklung des PC benötigte.

Demnach sollten Personalentwickler nicht nur Stärken ihrer Mitarbeiter untersuchen, sondern sich auch die Defizite genauer anschauen. An diesen Defiziten muss aber nicht zwangsläufig gearbeitet werden, denn sie sind optimale Andockpunkte für mögliche Synergiepartner. In unserer spezialisierten Wissensgesellschaft kann es nicht länger darum gehen, dass jeder alles kann. Vielmehr brauchen wir profilierte Persönlichkeiten, die fähig sind, sich im Team synergetisch zu ergänzen und mit anderen zu einem kreativen Feld zusammenzufinden.

Kreative Felder schaffen

Das kreative Feld zeichnet sich durch den Zusammenschluss von Persönlichkeiten mit stark unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten aus, die eine gemeinsame Vision verbindet. Wie Cummings und Oldham herausgefunden haben, können kreative Persönlichkeiten nur dann ihr Potenzial entfalten, wenn sie in einem geeigneten Umfeld arbeiten, das folgende Faktoren berücksichtigt: Komplexität der Tätigkeit, nicht-autoritativer Führungsstil, unterstützende Vorgesetzte, anregende Arbeitskollegen und kreative Konkurrenz (motivierende Herausforderungen).^{vii}

Bewährte Verfahren zum Entstehen kreativer Felder sind Zukunftswerkstätten und -konferenzen, Open Space Technology, das Erfolgsteam-Konzept und Dialoggruppen.^{viii} Dabei kommt es jedoch nicht so sehr auf die spezifischen Verfahren, sondern darauf an, die kreative Einzelleistung nicht zu mystifizieren und nicht in die Individualisierungsfalle zu geraten, sondern Synergiebewusstsein zu entwickeln.

Erst wenn wir lernen, die Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen vor dem Hintergrund förderlicher Umfelder zu sehen, werden wir dringend benötigte kreative Potenziale erschließen können. Im Sinne der Erfolgsformel "Ich bin gut – wir sind besser" kann in einem kreativen Feld fast jeder – wenn die Mischung stimmt – zu überragenden Neuschöpfungen beitragen.

Anmerkungen

- 1. Gardner H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta, S.473**
- 2. Malik F. (1999). Der Mythos vom Team. In: Psychologie Heute 8, S.32-35.**
- 3. Mandl H. (1999). Die Blütezeit für Teamarbeit wird erst noch kommen. . In: Psychologie Heute 8, S.36-39**
- 4. Bennis W. & Biedermann P.W. (1998). Geniale Teams. Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit. Frankfurt: Campus.**
- 5. Burow O.A. (2002). Die Band – ein Modell erfolgreicher Gruppenarbeit. In: Pädagogik 1, S.20- 23;**
- Spieß U. (2000). Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal.**
- 6. Burow O.A.: Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.**
- 7. Cummings, A./ Oldham, G.R. : Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business Manager 4/1998, S.32-43**
- 8. Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.**

ⁱ Gardner, H.: So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart, 1996, S. 473

ⁱⁱ Malik, F.: Der Mythos vom Team. In: Psychologie Heute, 8/1999, S. 32–35

ⁱⁱⁱ Mandl, H.: Die Blütezeit für Teamarbeit wird erst noch kommen. In: Psychologie Heute. 8/1999, S. 36–39

^{iv} Bennis ???

^v Spieß, U.: Rockbands. Ein Modell der künstlerischen Kooperation in Kleingruppen. Wuppertal, 2000

^{vi} Burow, O. A.: Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart, 1999, S. 20

^{vii} Cummings, A. / Oldham, G. R.: Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business Manager, 4/1998, S. 32–43

^{viii} Burow, O. A.: Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart, 2000