

## Kreative Felder: Das Erfolgsgeheimnis kreativer Persönlichkeiten

"Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld  
kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen.  
Das passende Umfeld aber stimuliert zu Höchstleistung."  
Cumings & Oldham

Beim Übergang von der Industriegesellschaft alten Typs zur Wissensgesellschaft stehen Firmen und Institutionen vor der Schlüsselfrage, wie sie das ungenutzte Wissen ihrer Mitarbeiter freisetzen und vernetzen können. Dabei wissen wir, daß vielversprechende Innovationen vor allen an den Grenzen zwischen den Fachdisziplinen entstehen. Aufgrund der Ausdifferenzierung und Spezialisierung ist die Verständigung zwischen den Fachexperten oft schwierig und es findet zu wenig Austausch statt. Deshalb benötigen wir neue Formen der fächer- bzw. abteilungsübergreifendern Zusammenarbeit. Es reicht also nicht, Maßnahmen zu ergreifen, um das kreative Potential von einzelnen Mitarbeitern freizusetzen. Es kommt vielmehr darauf an, „Kreative Felder“ zu initiieren, in denen transdisziplinäres Denken entsteht. Wie solche Felder funktionieren, können wir aus der Betrachtung erfolgreicher Teams lernen. In meinen Büchern „Die Individualisierungsfalle – Kreativität gibt es nur im Plural“ (1999) und „Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen“ (2000) habe ich erfolgreiche Teams aus unterschiedlichen Bereichen untersucht und daraus nicht nur eine Theorie des Kreativen Feldes entwickelt, sondern Erfolgsmodelle für die eigene Entwicklung zur kreativen Persönlichkeit dargestellt. Was wissen wir über kreative Persönlichkeiten?

### **Was wissen wir über kreative Persönlichkeiten?**

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 Sozialpsychologe Howard Gardner in seinem Buch „So genial wie Einstein“ die Lebenswege der „Schöpfer der Moderne“, Freud, Einstein, Picasso, Strawinsky, Graham und Ghandi untersucht. Jede dieser Personen steht für eine Neuschöpfung in ihrem Bereich. Was ist diesen Kreativen gemeinsam? Sie verfügten über eine frühe Begabung, die sich in einer frühreifen Meisterschaft in einem Gebiet äußerte; in ihrer Umgebung befand sich eine Person, die diese Begabung erkannte und sie förderte; sie verfügten über die Fähigkeit, Asynchronien auszuhalten, d.h. sich in einen Gegensatz zu den beherrschenden 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.“ (Gardner 1996, S.473). Die erfolgreiche „Fusion“ von frühreifer Meisterschaft und dem lebenslangen Bewahren der Fähigkeit zum kindlichen, intuitiven Denken bildet den entscheidenden Faktor für ihre außergewöhnlichen Leistungen. Individuelles Talent reicht allerdings nicht aus. Man muß zur geeigneten Zeit, die richtige Domäne (Fachgebiet) wählen und über eine soziale Intelligenz verfügen, die es einem ermöglicht, vom Feld (Fachautoritäten) anerkannt zu werden. Dieses Bild des genialen Einzelnen wird von dem St. Gallener Managementforscher Fred Malik unterstützt, der behauptet, daß „alle wirklich großen Leistungen der Menschheit die Leistungen von einzelnen sind.“ Diese These ist zwar populär, in ihrer Absolutheit aber falsch.

### **Kreativität gibt es nur im Plural**

Malik sitzt dem Geniemythos auf, der seinen Ursprung im Heldenmythos und der Künstlerlegende hat. Demnach verfügten die Helden der Vorzeit, seit der Renaissance dann auch die Künstler, über Zugänge zu höheren Mächten. Der göttliche Funke springt auf den besonders Begabten Einzelnen über und erklärt seine erstaunlichen Leistungen. Doch sind besondere Begabung und göttlicher Funke noch angemessene Erklärungsmodelle? Wie ich in der Individualisierungsfalle zeige, ist das Gegenteil der Fall: Kreativität gibt es nur im Plural! Von der Entwicklung der Heisenbergschen Unschärferelation bis hin zum Personalcomputer – geniale Durchbrüche sind immer Ausdruck spezifischer Milieus, wie der Münchner Sozialpsychologe Heinz Mandl ausführt. Ich nenne solche Milieus „Kreative Felder“. Fred Malik strickt an der schon von Kriz & Kriz 1934 widerlegten Künstlerlegende weiter, wenn er behauptet, daß es in der Kunst „kein einziges Beispiel einer Gemeinschafts- oder Teamproduktion“ gäbe. Berthold Brecht schuf um sich herum ein Kreatives Feld phantasievoller Frauen, die einen entscheidenden Anteil an seinen Texten hatten. Die Comedian Harmonists waren ebenso wie die Beatles ein Erfolgsteam. Aber auch Mozart ist ohne die Berücksichtigung seines besonderen Umfeldes nicht denkbar.

Die These, daß es Kreativität nur im Plural gibt, bestätigt sich noch eindrucksvoller, wenn wir die Entwicklung technischer Innovationen betrachten. Der Nobelpreisträger Gerd Binnig (1992) zeigt in seinem Buch „Aus dem Nichts. Über die Kreativität von Mensch und Natur“, daß die Entwicklung des Elektronentunnelrastermikroskops Ergebnis einer spezifischen Mischung unterschiedlicher Fähigkeiten im Team war. Die Erfindung des objektgesteuerten Personalcomputers durch Steve Jobs und Stephen Wozniak war Ergebnis eines Synergieteam, das um sich herum ein Kreatives Feld schuf.

Wer geniale Einzelne und Erfolgsteams untersucht, der stellt fest: Es gibt keine Spitzenleistungen ohne ein Synergiefeld. Fred Malik behauptet, die „einzelne kompetente Person, wenn man sie mit einem klaren Auftrag ungestört arbeiten läßt“, sei dem Team überlegen. Dies mag in extrem hierarchisch strukturierten Firmenumfeldern gelten, in denen man Zwangsteams zusammenstellt, die in der Tat schlecht funktionieren. Der Mythos der

überlegenen Einzelperson lenkt aber von der Tatsache ab, daß hinter jeder Spitzenleistung ein Unterstützerfeld steht; daß es Kreativität nur im Plural gibt.

### **Kristallisationskerne ziehen Synergiepartner an**

Diese Einsicht hatte auch schon der amerikanische Managementforscher Warren Bennis belegt. In seiner Untersuchung „Genialer Teams“ stellt er fest, daß die *besondere Mischung* von Teams entscheidend für ihren Erfolg ist. Allerdings spielen besonders befähigte Führer eine wichtige Rolle. Seine 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. Da war also jemand, der in der Lage war, Anhänger und >Fans< zur Zusammenarbeit zu begeistern. Alle waren davon überzeugt, sie könnten Berge versetzen."

Ich nenne einen solchen Anführer einen Kristallisationskern im Feld. Was verstehe ich darunter?

Harry Frommermann, der spätere Gründer der Comedian Harmonists, besaß 1927 nichts anderes als eine Vision. Er wollte ein neuartiges Gesangsensemble nach Art der amerikanischen Erfolgsgruppe „The Revellers“ gründen. Weder verfügte er über eine musikalische Ausbildung, noch besaß er Mittel. Er schaltete eine Anzeige und suchte mit erstaunlichem Erfolg Mitglieder für sein Ensemble. Innerhalb eines Jahres erreichten die Comedian Harmonists sensationelle Erfolge. Was war ihr Geheimnis? *Es war die Mischung*. Frommermann, der tolle Ideen hatte und unablässig Songs schrieb, fand in Erwin Bootz einen Pianisten, der über das nötige fachliche Rüstzeug verfügte, um aus Frommermanns Ideen singbare Arrangements zu schreiben. Die übrigen Mitglieder der Gruppe ergänzten sich mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten optimal. Hier zeigt sich: Der Kristallisationskern, der von einer Idee besessen ist, übt wie in einem physikalischen Feld, Anziehungskräfte aus. Er 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. *Es kommt auf die Mischung an!*

1978 verkaufte Steve Jobs seinen verrosteten VW-Bus für 1800 Dollar und gründete die Firma Apple. Der langhaarige, ungepflegt aussehende Hippie hatte bei Rank Xerox zufällig ein Computerprogramm gesehen, das über Objekte gesteuert wurde. Die Idee, einen objektgesteuerten Personalcomputer zu entwickeln, elektrisierte ihn. Da er jedoch über keinerlei Mittel verfügte und ihm überdies die technische Ausbildung fehlte, hätte er keine Chance gehabt, diese Idee zu realisieren. Doch er suchte und fand in Stephen Wozniak einen technisch versierten *Synergiepartner*. Der Rest der Geschichte ist bekannt. Doch was zeigen diese Beispiele, die ich hier nur verkürzt darstellen konnte?

### **Wie Kreative Felder entstehen**

Wenn Firmen/ Institutionen etc. das unerschlossene kreative Potential ihrer Mitarbeiter freisetzen und Innovationen anstoßen wollen, dann brauchen sie drei Dinge:

- Kristallisationskerne

- Die richtige Mischung
- Das Jazzbandmodell der Führung

Schauen wir uns die einzelnen Elemente der Reihe nach an.

„*Kristallisationskerne*“ sind Menschen, die ein Thema entdeckt haben, das eng mit ihrer Identität, ihrem persönlichen Wollen im Einklang steht. Man könnte sagen, sie haben ein so hohes Maß an innerer Kohärenz erreicht, daß ihre Art sich zu geben, wie eine anziehende Botschaft, als ein starker Attraktor, auf ihre soziale Umgebung wirkt. Spektakuläre Beispiele für solche Kristallisationskerne sind zum Beispiel Nelson Mandela, der obwohl er 27 Jahre im Gefängnis saß, mit seiner Vision der Abschaffung von Apartheid eine Massenbewegung initiierte, die so erfolgreich war, daß der verfolgte Häftling am Ende seines Lebens als erster Schwarzer Präsident Südafrikas wurde. Ein anderes Beispiel ist Martin Luther King, der mit seiner berühmten Rede unter dem Motto „I have a dream“ Millionen Menschen mobilisierte. Der tschechische Präsident Vaclav Havel war lange Jahre ein verfolgter Regimegegner ohne jede Macht. Und doch setzte sich letztlich seine Botschaft durch. Kristallisationskerne sind aufgrund ihrer überzeugenden Botschaft in der Lage, enorme Energien freizusetzen. Es ließen sich zahlreiche weitere Beispiele für dieses Phänomen finden.

Solche spektakulären Beispiele machen zwar das Prinzip deutlich, verdecken aber die ermutigende Einsicht, daß fast jeder von uns zu einem Kristallisationskern werden kann. Hierzu benötigen wir weder überragende Begabungen noch den göttlichen Funken. Entscheidend ist, daß wir das Thema entdecken, das zu unserer Person gehört, das uns begeistert und das wir hartnäckig verfolgen.

In jedem kreativen Paar, jedem kreativen Team, jeder erfolgreichen Firma gibt es eine Person, die das gemeinsam angestrebte Ziel bzw. die Vision in besonderer Weise verkörpert. Ja, jeder erfolgreiche Unternehmer war ursprünglich ein Kristallisationskern. *Kristallisationskern wird man, wenn es einem gelingt, in überzeugender Weise der eigenen Berufung zu folgen und diese in einer attraktiven Geschichte oder einem begeisternden Ziel anderen mitzuteilen. Kristallisationskerne sind Personen, die mit sich in Übereinstimmung stehen und von einer Mission beseelt sind. Aufgrund der Selbstübereinstimmung und der klaren Zielorientierung ziehen sie andere Personen an, die nach Ergänzung und Orientierung suchen. Sie wirken wie Magnete im Feld.*

In der schnell sich wandelnden New Economy wird diese *Fähigkeit des Magnetisierens* zu einer Schlüsselqualifikation, denn nur Kristallisationskerne ziehen die geeignete Mischung für die zu lösenden Aufgaben an.

### **Das Jazzband-Modell der Führung**

Dabei gilt: Der Kristallisationskern ist nur phasenweise Führer. Er verkörpert die Vision, bündelt die Kräfte; doch im Sinne aufgabenbezogener Führungsrotation, können – je nach den geforderten Fähigkeiten - einzelne Mitglieder zeitweise die Führung übernehmen. Wie ich in

der „Individualisierungsfalle“ ausgeführt habe, fördert das Jazzbandmodell der Führung das Entstehen Kreativer Felder:

„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.“ (Burow 1999, S.20)

### Die Synergieanalyse

Resonanz, Energiekonzentrierung, die Schaffung von Neuem, die Einbeziehung der Zuschauer bzw. Kunden – dies alles sind Ziele, die Unternehmen erreichen wollen.

Doch wie findet man zu seinem Thema und zur richtigen Mischung?

Nachfolgendes Schaubild illustriert mein Verfahren der Synergieanalyse.

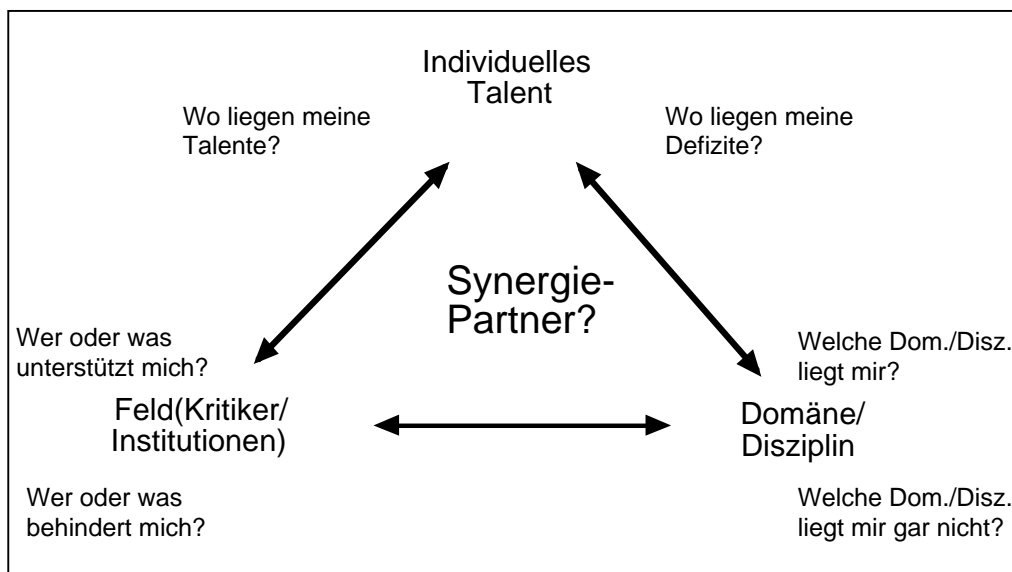


Abb.: Wo sind meine Synergie-Partner? © Burow1999

Während man sich in der neueren Kreativitätsforschung (Gardner 1998, Csikzentmilhalyi 1997) auf die Betrachtung des Individuums beschränkt, lege ich den Fokus auf das Finden des bzw. der signifikanten Anderen. Demnach geht es bei der Synergieanalyse zunächst darum, daß Mitarbeiter herausfinden, welches ihre besonderen Talente und welches ihre Defizite sind. Die neue Sichtweise besteht nun darin, daß die *Defizite* gerade *die Andockpunkte für passende Synergiepartner* sind. Steve Jobs hat nicht versucht, Programmierer zu werden, sondern hat sich passende Partner gesucht, die über die Fähigkeiten verfügten, die er zum

Realisieren seiner Vision benötigte. Gerade weil er kein Fachmann im engeren Sinne war, konnte er eine bahnbrechende Entwicklung anstoßen.

Demnach sollten Personalentwickler nicht nur Stärken ihrer Mitarbeiter untersuchen, sondern sich auch die Defizite genauer anschauen. An diesen Defiziten muß allerdings nicht zwangsläufig gearbeitet werden, denn sie sind die optimalen Andockpunkte für mögliche Synergiepartner. Gerade hier können interessanten Mischungen entstehen. In unserer

ausdifferenzierten, hochkomplexen, spezialisierten Wissensgesellschaft kann es nicht länger darum gehen, daß jeder alles kann. Vielmehr brauchen wir profilierte Egos, die fähig sind, sich im Team synergetisch zu ergänzen. Personalentwickler brauchen also einen sensiblen Blick, um festzustellen, welchen besonderen Talente in der Firma vorhanden sind, welche Synergiepartner förderlich sein könnten und wie sie eine vielversprechende Mischung zusammenstellen können, die zu einem Kreativen Feld wird. Doch wie kann man ein Kreatives Feld definieren?

### **Eine Definition des Kreativen Feldes**

„Das Kreative Feld zeichnet sich durch den Zusammenschluß von Persönlichkeiten mit stark unterschiedliche ausgeprägten Fähigkeiten aus, die eine gemeinsam geteilte Vision verbindet: Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewußt sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozeß ihr kreatives Potential gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten.“ (Burow 1999, S.123)

Wie Cummings & Oldham herausgefunden haben, können kreative Persönlichkeiten nur dann ihr Potential entfalten, wenn sie in einem geeigneten Umfeld arbeiten, daß folgende Faktoren berücksichtigt:

- \* Komplexität der Tätigkeit
- \* nicht-autoritativer Führungsstil
- \* Unterstützende Vorgesetzte
- \* Anregende Arbeitskollegen
- \* Kreative Konkurrenz (motivierende Herausforderungen)

### **Verfahren zur Schaffung von Kreativen Feldern**

In „Erfolgsmodelle kreativer Gruppen“ beschreibe ich nicht nur weitere Führungsprinzipien, die zum Entstehen Kreativer Felder beitragen, sondern stelle auch mit der Zukunftswerkstatt, der Zukunftskonferenz, der Open Space Technology, dem Erfolgsteam-Konzept und Dialoggruppen eine Reihe von bewährten Verfahren vor, die dazu beitragen können, daß in Firmen und Institutionen Kreative Felder entstehen. Entscheidend für den Erfolg sind jedoch nicht die spezifischen Verfahren. Worauf es vielmehr ankommt, ist der Abschied von der Mystifikation der Einzelleistung, die Befreiung aus der Individualisierungsfalle und die Entwicklung eines Synergiebewußtseins. Erst wenn wir lernen, die Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen vor dem Hintergrund förderlicher Umfeldler zu sehen, werden wir dringend

benötigte kreative Potentiale erschließen können. Gemäß der Erfolgsformel „Ich bin gut – wir sind besser“ kann in einem Kreativen Feld – wenn die Mischung stimmt – fast jeder zu überragenden Neuschöpfungen beitragen.

### **Literatur**

- Binnig G. (1992). Aus dem Nichts. Kreativität von Mensch und Natur. München: Piper.  
Burow O.A. (2000). Ich bin gut – wir sind besser. Erfolgsmodelle kreativer Gruppen. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Burow O.A. (1999). Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cummings A. & Oldham G.R. (1998). Wo Kreativität am besten gedeiht. In: Harvard Business manager 4, S.32-43
- Gardner H. (1996). So genial wie Einstein. Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Malik F. (1999). Der Mythos vom Team. In: Psychologie Heute. 26.Jg.,Heft 8,S.32-35.
- Mandl H. (1999). Die Blütezeit für Teamarbeit wird erst noch kommen. In: In: Psychologie Heute. 26.Jg.,Heft 8,S.36-39.
- Links: [www.uni-kassel.de/fb1/burow](http://www.uni-kassel.de/fb1/burow) [www.euro-moderator.de](http://www.euro-moderator.de)