



## „Kreative Spitzenleistungen entstehen weder unter Druck noch unter Kontrolle“

Prof. Dr. Susanne Guski-Leinwand (Bochum) im Gespräch über Kreativität fördernde Arbeitsbedingungen

*Die Zahl der Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt (EPA) erreichte im vergangenen Jahr einen neuen Rekordwert. Im Ländervergleich lagen die USA an erster Stelle, gefolgt von Japan, Deutschland und China. Den größten Zuwachs erzielte China. Gibt es aus psychologischer Sicht dafür eine Erklärung?*

Die Zahl der Patentanmeldungen ist zunächst einmal ja eine Kennzahl für Produktivkraft und ihre potenzielle wirtschaftliche Multiplikation, in diesem Zusammenhang hier ja noch zusätzlich unterschieden als nationale Produktivkraft. Weder Produktivkraft noch nationale Unterschiede können oder dürfen psychologisch erklärt werden. Setzt man jedoch Kreativität für eine solche Produktivkraft voraus, so wäre aus psychologischer Sicht interessant zu untersuchen, ob in anderen Ländern anders mit den Bedingungen für Kreativität umgegangen wird als in Deutschland, ob also in der Zusammenarbeit oder hinsichtlich individueller Freiheitsgrade innerhalb der Arbeitsorganisation Unterschiede zu den Bedingungen hier zu Lande erkennbar sind und wie sich diese individuell auf das Verhalten und Erleben der Arbeit auswirken.

*Welche Faktoren sind wichtig, um kreativ zu sein?*

Bereits aus frühen Arbeiten der Entwicklungspsychologie wissen wir, dass eine gewisse Zielorientierung ebenso wichtig ist wie das sogenannte Chaos: Nietzsches Satz aus „Also sprach Zarathustra“, dass man noch Chaos in sich haben muss, um einen tanzenden Stern gebären zu können, ist hierfür wohl der treffendste Ausdruck. Aber neben dem Chaos, dem Freien, dem Gebären- und Gewähren-Lassen, braucht es auch Disziplin und Wissen. Neuschöpfungen entstehen nicht aus dem Nichts. Wenn wir sie fördern wollen, dann immer durch ein Bündel von Maßnahmen. Eine Kreativität fördernde Arbeitsumgebung sollte z.B. intellektuelle Austauschprozesse ermöglichen, auch über Berufs- und Fachgrenzen hinweg, so dass aus dem Fremden neue Anregungen resultieren. Das Lernen aus dem Fremden hat gewissermaßen den Charakter einer Unterbrechung, die aus der eigenen Routine hinausführt. Aber auch tatsächliche Unterbrechungen, das „Sich-Ablenken“ im Tagesverlauf, das völlig zu Unrecht als unproduktive Zeit diskreditiert wird, haben positive Rückwirkung auf die Arbeit, was in mehreren Studien nachgewiesen wurde. Unterbrechungen werden meist in der Kreativphase der sogenannten Inkubation aufgesucht, jener Phase, die zumeist als eine lange Weile erlebt wird, manchmal auch als Langeweile. Wohl deshalb wird sie als unökonomisch, weil nicht offensichtlich produktiv bewertet. Mit dieser Bewertung oder Abwertung dieser Phase schaden wir jedoch der Entwicklung von Kreativität. Verbesserungen des Arbeitsprozesses scheinen diesen wichtigen Teil des kreativen Prozesses zu unterbinden bzw. nicht zu integrieren.

*Welche Erfahrungen machen Ihre Klienten im Arbeitsprozess?*

Studien der letzten Jahre zu Folge sinkt die Arbeitszufriedenheit in Deutschland und auch im europäischen Vergleich langfristig. Diese Entwicklung hat auch Einfluss auf die Arbeitsqualität. Ich sehe in diesem Zusammenhang die Gefahr, dass unsere Wirtschaft sich Phantasie nicht mehr leistet und Arbeitgeber die notwendigen Unterbrechungen – welche auch das Arbeiten an anderen Orten z. B. bei der Teamentwicklung mit einschließen – nicht angemessen wert schätzen. Das Lernen an anderen Orten ist für den kreativen Prozess sehr wichtig, weil es unsere gesamten Sinne anregt und dadurch andere Denkprozesse in Gang setzt.

*Welche Chancen geben Sie Kreativitätstrainings?*

In solchen Trainings werden Herangehensweisen als Techniken benannt und erlernt. Das hilft kurzfristig, um unkonventionelle Ansatzpunkte zu finden. Doch wir dürfen Kreativität nicht auf methodische Interventionen reduzieren, so wie wir den Menschen nicht als eine technische Größe in die Optimierungsprozesse integrieren dürfen. Es geht nicht darum, Kreativitätstrainings den Mitarbeitern wie Pillen zu verordnen, um danach kreative Gedanken sprudeln zu lassen. Wichtiger ist es, die Unternehmen bzw. ihre Forschungs- und Entwicklungsbereiche so auszustatten, dass Kreativität wachsen kann. Dafür müssen Bedingungen geschaffen werden, welche den Menschen in seiner Selbststeuerung stärken und entsprechende Freiräume sichern. Es ist ein technisiertes Menschenbild in unsere Gesellschaft eingezogen, welches dem Menschsein nicht gerecht wird.

*Kollidiert das, was Sie da fordern, nicht mit der Realität der Wirtschaft unter den Bedingungen der Globalisierung?*

Ob die Globalisierung da das trennscharfe Kriterium ist, scheint mir fragwürdig. Wenn es um Arbeitszufriedenheit und damit Arbeitsqualität geht, geht es im Kern um die Frage nach der Motivation. Originelle oder qualitativ überzeugende Hervorbringungen hängen auch stark von der intrinsischen, der inneren Motivation ab. Diese ist eine Kraftquelle, durch die nach mancher langen Weile oder Langeweile neue Leistungen oder Ansätze hervorkommen. Kreative Spitzenleistungen entstehen also kaum unter Kontrolle, die sich in übervollen Zeitplänen und Druck verschiedenster Art zeigt. Es fehlt also gewissermaßen an Spielplätzen für Ideen, wenn Sie so wollen.

*Sie haben zuvor betont, wie wichtig es für kreative Persönlichkeiten sei, sich früh für ein Ziel zu entscheiden und dann unbeirrt seinen Weg zu gehen. Wir preisen heute aber eher die bisher ungekannten Möglichkeiten junger Menschen, sich in diversen Bereichen und an unterschiedlichen Orten dieser Welt auszuprobieren. Gilt nicht mehr, was die Psychologin Charlotte Bühler vor Jahren am Beispiel Kants so eindrucksvoll geschildert hat?*

Charlotte Bühler hat Kants frühe Entscheidung herausgearbeitet, mit der er sich selbst in seiner professionellen Identität als Gelehrter bereits als Jugendlicher definiert hatte. Sie und andere Psychologen ihrer Zeit – wie Paul Plaut, Otto Selz, Karl Duncker und H. C. Lehmann – haben beschrieben, was eine produktive Persönlichkeit ausmacht. Sie kamen u. a. zu dem Ergebnis, dass Höchstleistungen in jedem Lebensalter vorkommen (können)!

Als leitend hierfür wurde u. a. die intrinsische Motivation erkannt, die wiederum mit unserer Selbstbestimmung verbunden ist. Selbstbestimmung als eine wichtige Variable ist jedoch nicht in die Modelle der Arbeitsoptimierung eingegangen, noch sind Wirtschaftlichkeitsmodelle im allgemeinen so konzipiert. Ein wichtiger Teil des Menschseins ist also unbeachtet bzw. wird durch Wirtschaftlichkeitsmodelle regelrecht abgespalten, ausgeschlossen.

Stattdessen wurde jedoch die extrinsische Motivation – mit Aussicht auf Karriere, Wohlstand und damit verbundene Konsumgüter – als Platzhalter eingesetzt. Die extrinsische Motivation bringt das Individuum jedoch zunehmend in ein fremdgesteuertes Verhaltensmuster. Von der extrinsischen

Motivation und ihren flüchtigen Äußerlichkeiten wissen wir, dass sie es an Stärke mit der intrinsischen nicht aufnehmen kann – sie ist konsumbezogen und verbraucht sich folglich.

Nachhaltigkeit sollte also auch unter diesem Aspekt reflektiert werden. Die intrinsische Motivation sollte wieder mehr Berücksichtigung finden, um die individuelle Arbeitszufriedenheit zu stärken, damit Kreativität und schließlich dann auch in Produktivität mit entsprechender Arbeitsqualität möglich werden. Dafür ein Bewusstsein zu schaffen – das ist aus meiner Sicht eine Aufgabe der Psychologie, der wir uns auf dem Landestag der Psychologie in Stuttgart am 13. Juli dieses Jahres stellen wollen.