

DIE 5 GRÖSSTEN MYTHEN ÜBER KREATIVITÄT

Die Harvard-Professorin **Teresa Amabile** beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Kreativität steigern lässt, seit mehr als einem Vierteljahrhundert. Sie begann schon vor rund einer Dekade damit, 12.000 Tagebucheinträge von 238 Menschen auszuwerten, die an kreativen Projekten in verschiedenen Industrien mitwirkten. Diese untersuchte sie auf **kreative Gedanken** und den sprichwörtlichen *genius loci*. Heraus kam Einiges, was an den **Mythen über Kreativität** kräftig rüttelt:

1. Kreativitätsmythos: Kreativität lässt sich verorten.

Viele Chefs, die Amabile vor Beginn ihrer Studie befragte, sagten, sie wünschten sich vor allem mehr Einfallsreichtum im Marketing oder in den Forschungsabteilung, jedoch auf keinen Fall in der Buchhaltung. Das sind gefährliche Stereotypen. Dahinter steckt die Idee, manche Mitarbeiter seien kreativ, andere bitte nicht. Manager aber sollten nicht versuchen, **Kreativität in ein Ghetto zu sperren**, sondern jeden Mitarbeiter zu genialen Ansätzen ermutigen – auch Controller. Tatsache ist: Um dem betriebsinternen Denken eine Frischzellenkur zu verpassen, braucht es weniger Expertise, aber umso mehr **Aufgeschlossenheit**.

2. Kreativitätsmythos: Geld fördert gute Ideen.

Das sind schlechte Nachrichten für alle Prämien-Liebhaber: In den Tagebüchern fand die Wissenschaftlerin, dass die wirklich kreativen Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit nur selten über ihre Bezahlung nachdachten. Und diejenigen, die es taten, waren weitaus weniger kreativ. Mit Prämien oder mehr Gehalt lassen sich Synapsen nicht anregen. Tatsächlich war den überdurchschnittlichen Erfindern viel wichtiger, dass ihre Ideen **anerkannt und unterstützt** wurden. Für Manager heißt das: Sie müssen einen Mittelweg finden zwischen fordern und fördern. Wenn die geforderte Arbeit die Fähigkeiten der Mitarbeiter übersteigt, frustriert sie das. Sind sie zu gut ausgebildet, langweilen sie sich. Beides steht sowohl dem Flow als auch dem kreativem Denken im Weg.

3. Kreativitätsmythos: Zeitdruck fördert Kreativität.

Falsch! Aber so richtig. Amabiles Testgruppe war stets besonders unkreativ im **Wettlauf gegen die Zeit**. Extreme Zeitnot behinderte sie sogar, weil die Gelegenheit fehlte, sich mit einem Thema intensiv auseinander zu setzen und Ideen reifen zu lassen. Effekt: Selbst wenn der Druck nachließ, waren die Mitarbeiter an den darauf folgenden Tagen weitaus weniger produktiv als gewöhnlich. Deadlines haben deswegen zwar trotzdem ihre Berechtigung – siehe Parkinsonsches Gesetz (Danach dehnt sich Arbeit in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht – und nicht etwa wie viel Zeit man tatsächlich dafür bräuchte.) und 72-Stunden-Regel. Zu knapp sollten sie aber auch nicht bemessen sein. Kreativität ist in seinem Wesen eben weniger ein Donnerwetter (wie es der Geistesblitz suggeriert), sondern eher ein **Gärungsprozess**.

4. Kreativitätsmythos: Wettbewerb belebt den Geist.

Von wegen. Wettbewerb belebt vielleicht das Geschäft. Interner Konkurrenzdruck aber hemmt Innovationen. Nach Amabiles Studie leidet die Kreativität besonders stark, wenn Teams untereinander konkurrieren statt zusammenzuarbeiten. Die geistreichsten Gruppen waren immer diejenigen, die genug Vertrauen zeigten, um Einfälle zu diskutieren und auszutauschen. Bestätigt wird das Ergebnis inzwischen auch von Wissenschaftlern der Harvard Business School. Nimmt die Zahl der Top-Konkurrenten immer weiter zu, so das Ergebnis dieser Studien, hat das eine entmutigende und leistungshemmende Wirkung.

5. Kreativitätsmythos: Angst fördert Geistesblitze.

Manchmal stimmt das. So manche Not hat Menschen erfinderisch gemacht. Aber das sind die Ausnahmen von der Regel. Mehrheitlich blockiert Angst, weil unser Gehirn in dem Zustand seine Leistungskraft auf Urreflexe reduziert: Flucht, Angriff, Erstarren. Neuland will so jemand sicher nicht mehr entdecken... Umgekehrt wird eher ein Schuh draus: Die meisten Tagebuchschreiber waren besonders schöpferisch, wenn sie ausgeglichen und glücklich waren.