

# Kreativität kann man lernen

„Mir ist noch nie was Gutes eingefallen. Die Welt ist voller Ideen von Menschen, die tausendmal begabter sind als ich. Ich bin zu alt für Neues.“ Wenn Ihnen diese Einwände bekannt vorkommen, gehören Sie wohl zu den Menschen, die Kreativität für eine seltene Gabe halten. Schade. Denn jeder Mensch ist kreativ. Vorausgesetzt, er lässt diese natürliche Fähigkeit nicht verkümmern

■ BIRGIT SCHÖNBERGER

Wenn ein Seminarleiter in einer Gruppe von Erwachsenen Papier und Stifte in die Mitte legt, kann er sicher sein, dass eine Welle des Entsetzens durch den Raum geht. Mindestens zwei Drittel der Teilnehmer stöhnen auf. „Malen? Ich? Bin ich Picasso?“ „Schon in der Schule war ich eine Niete in Kunst.“ „Als Gott die Fantasie verteilt hat, war ich wohl gerade nicht da. Ich hab einfach kein Talent.“ So lauten die häufigsten Kommentare. Doch wer sich selbst als un kreativ und fantasielos bezeichnet, sitzt einem Missverständnis auf, glaubt Peter Weil, Diplompsychologe und Geschäftsführer des Instituts für Angewandte Kreativität in Köln. „Wir machen heute den Fehler, dass wir Kreativität mit Kunst gleichsetzen.“ Die meisten halten Kreativität für eine seltene Gabe, über die nur eine exklusive Minderheit verfügt. Dabei ist jeder Mensch auf seine Weise schöpferisch. Wir können nicht nicht kreativ sein. Die entscheidende Frage ist, ob wir diese natürliche Fähigkeit aktiv pflegen oder verkümmern lassen. „Kreativität bezieht sich nicht auf ein bestimmtes Themengebiet, sondern ist überall möglich, ob ich ein exotisches Gericht ko-

che oder mir für mein finanzielles Problem eine neue Lösung einfallen lasse. Kreativ sein bedeutet, sich etwas anderes vorstellen zu können als das, was gerade ist“, sagt Peter Weil. Auch ein Maurer, dem es gelingt, eine Mauer mit weniger Steinen zu errichten, ist kreativ. Ebenso eine Hausfrau, die in der viel zu kleinen Küche durch ein intelligentes Ordnungssystem alles unterbringt.

Peter Weil beobachtet, dass Kreativität häufig mit Innovation verwechselt wird. Auch das sei ein Grund dafür, dass viele ihr Licht unter den Scheffel stellen und sich als einfalllos bezeichnen. „Man sagt dann: Steve Jobs mit seinem iPhone ist kreativ, ich bin es nicht. Innovationen sind kreative Ideen, die so aufbereitet werden, dass sie in eine Geschäftsstrategie münden und in einen Businessplan passen.“ Den Umkehrschluss *Wem nichts bahnbrechend Neues einfällt, der ist auch nicht kreativ* hält Peter Weil für falsch. Auch die amerikanische Kreativitätsforscherin Teresa Amabile glaubt, dass wir in unseren Vorstellungen von Kreativität viel zu eingeeengt sind. Sie vergleicht Kreativsein gerne mit Eintopf kochen. Gleich einem guten Eintopf habe die Kreativität

drei entscheidende Zutaten: Handwerk, kreative Denkfertigkeiten und Leidenschaft. Unter Handwerk versteht Amabile die Summe der Fertigkeiten, dank derer wir ein Gebiet beherrschen. Ohne handwerkliche Ausbildung scheidert auch das größte Talent. Kreative Denkfertigkeiten sind Verfahren, mit deren Hilfe wir neue Möglichkeiten entdecken und umsetzen können. „Sie sind wie die Gewürze und Kräuter, mit denen man den Geschmack der Grundzutaten eines Eintopfs erst richtig zur Geltung bringt.“ Leidenschaft ist für Amabile das Feuer unter dem Suppentopf. Sie heize alles auf, vermische die Aromen und lasse ein köstliches Gericht entstehen.

Doch wie kommt es, dass die meisten glauben, sie seien unfähig, Eintopf zu kochen, während gleichzeitig das K-Wort in fast jeder Stellenanzeige auftaucht und überall kreative Köpfe gesucht werden? Peter Weil hält Angst für den größten Gegenspieler von Kreativität. „Die Angst, Fehler zu machen, zu scheitern und schlecht dazustehen, ist in unserer Gesellschaft sehr verbreitet. Jeder will eine gute Figur abgeben. Und es gibt kollektive Normen, was in Ordnung ist und was nicht.“ Die Konse-

quenz: Wir bleiben lieber auf vertrautem Terrain, tun die Dinge, wie wir sie immer getan haben, und überlassen das Neue und Verrückte den Künstlern. Wir lassen den Romanentwurf in der Schublade, schicken die Bewerbung nicht ab, verwerfen die neue Idee, unser altes Problem mal ganz anders zu lösen, ohne weitere Prüfung als unrealistisch. Beim Anführen von Gründen, warum wir jetzt unmöglich kreativ sein können, sind wir interessanterweise extrem fantasievoll. Der innere Kritiker läuft zur Hochform auf: Mir ist noch nie was Gutes eingefallen. Die Welt ist voll mit Büchern, Bildern und Geschäftsideen von Menschen, die tausendmal begabter sind als ich. Heute lohnt es sich nicht mehr anzufangen. Ich bin sowieso zu alt. Erst wenn ich es perfekt kann, fange ich an ... Die Liste der Einwände, die jedem Anflug von schöpferischem Elan den Gar aus machen, ließe sich unendlich fortsetzen.

Deshalb setzen Weil und seine Kollegen in ihren Kreativitätsseminaren für Privatpersonen, Teams und Organisationen auch nicht gleich bei Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Clustering und Mindmapping an, sondern bei den Blockaden und Ängsten. Was passiert in meinem Kopf, wenn ich in eine ungewöhnliche Situation gerate? Was denke ich? Welche Gefühle kommen hoch? Werde ich wütend? Kriecht in mir die Angst hoch, mich furchtbar zu blamieren? Erstarre ich? Verlasse ich fluchtartig den Raum? Für Peter Weil sind das die entscheidenden Fragen, um sich selbst und dem eigenen Umgang mit Kreativität auf die Spur zu kommen. „Ein Mensch mit einer neuen Idee ist so lange ein Spinner, bis sich die Idee als erfolgreich erweist“, hat Mark Twain gesagt. Man könnte diesen Satz auch so übersetzen: ohne Risikofreude keine Kreativität. Peter Weil beobachtet, dass wir zunehmend risikoscheu werden und neue Gedanken sofort abwürgen. Zu verrückt, zu unrealistisch, zu teuer. „Viele sagen, ich versuche es nur dann, wenn ich sicher bin, dass ich mich nicht irre.“



Doch mit dieser Einstellung könne nichts Neues entstehen. „Scheitern ist Teil des kreativen Prozesses. Alle Menschen, die erfolgreich sind, haben sich vorher mindestens sechsmal geirrt und viele Stunden mit Qual und Frust verbracht, bis es endlich klick gemacht hat.“

Dass man nur das Glück haben muss, im Morgengrauen von der Muse geküsst zu werden, und ansonsten nichts zu tun braucht, entspricht dem Mythos von der Inspiration, der sich hartnäckig hält. Thomas Edison wird der Satz nachgesagt: „Genie ist 1 Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration.“ Kreativität sei zwar keine Hexerei, man könne aber auch nicht mal einfach nebenbei kreativ sein, meint Peter Weil. „Ich muss mich auf ein Thema einlassen, mit Achtsamkeit und Leidenschaft bei der Sache sein und Dinge in meinem Kopf verknüpfen, die scheinbar nicht zusammengehören.“ Begeisterung für die Sache hält Weil ebenfalls für entscheidend. „Ich kann nicht kreativ sein, wenn ich für ein Thema kein Feuer fange. Da nützt auch die beste Kreativtechnik nichts.“

Angela Carell vom Institut für Arbeitswissenschaften der Ruhr-Universität Bochum und Dortmund hält Kreativität für eine Kompetenz, die man entwickeln und trainieren kann. Die Erziehungswissenschaftlerin ist zuständig

für das Projekt *Da Vinci*, in dem untersucht wird, unter welchen Voraussetzungen Kreativität an der Universität am besten gedeihen kann. „Wie können Denkarbeiter kreativ und fit für den internationalen Wettbewerb werden?“, lautet die Fragestellung. Am Projekt beteiligt sind auch das Hochschuldidaktische Zentrum der Technischen Universität Dortmund und das Institut für Angewandte Kreativität in Köln. Wissenschaft und praktische Erfahrungen aus dem Management sollen sich gegenseitig befruchten. Carells Forschungsschwerpunkt liegt auf Kreativität in Gruppen. Die Ergebnisse sind auch für Nichtakademiker interessant. Kreativität kann man nicht verordnen, wohl aber Rahmenbedingungen schaffen, in denen auch ungewöhnliche Ideen Chancen haben, angehört und umgesetzt zu werden. Damit Gruppen kreativ arbeiten können, müssen laut Carell folgende Regeln eingehalten werden:

1. Die Gruppe sollte heterogen zusammengesetzt sein. Allerdings ist das nur dann erfolgversprechend, wenn die Teilnehmer *diversity* als Chance und nicht als Störung wahrnehmen. Der Mehrwert der Gruppenarbeit ergebe sich erst durch die Kooperation, kreative Lösungsansätze entstehen aus dem Zusammenspiel einer interdisziplinären Gruppe.

## Auf den Musenkuss können wir uns nicht verlassen.

Kreativität braucht Begeisterung und Fleiß

2. Jedes Gruppenmitglied sollte unabhängig vom Status die gleichen Chancen haben, Ideen einzubringen. Der Vorschlag des Abteilungsleiters darf nicht qua Hierarchie mehr wert sein als die Idee der Sekretärin. Um das sicherzustellen, sollten Ideen anonym gesammelt und mit gleicher Ernsthaftigkeit diskutiert werden.

3. Eine Gruppe sollte sich bewusst gerade mit den Lösungen und Ideen weiter beschäftigen, die als zu verrückt und unrealistisch verworfen werden, um zu verhindern, dass man sich wieder auf einen der klassischen Lösungsansätze einigt. Abwegig und skurril erscheinende Ideen verdienen es oft, genauer an-

geschaut zu werden, und führen manchmal zu interessanten Innovationen.

4. Kreativität in Gruppen kann sich nur in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre entfalten. Scheitern muss erlaubt sein. Der Arbeitsraum sollte den Charakter einer Werkstatt haben, in der ausprobiert, erprobt und skizziert werden darf. Es sollte genügend Bewegungsfreiheit im Raum geben und ausreichend Pausen, weil das Gehirn auch dann an der Lösung arbeitet, wenn es mit anderen Dingen beschäftigt ist.

Und es dürfen auch mal die Fetzen fliegen. „Kreative Lösungen entstehen häufig in Situationen, in denen es nicht harmonisch und kuschelig zugeht, wo

um eine Lösung gerungen und gestritten wird. Das bedeutet Konflikt. Man muss bereit sein, das Risiko des Scheiterns einzugehen. So kommen häufig die interessanteren Lösungen heraus“, sagt Angela Carell. Als Beispiel führt sie junge Unternehmen aus der Technomusikszene an, die keine Marktforschung betreiben, sondern den umgekehrten Weg gehen. Sie fragen nicht, was die Kunden wollen, sondern welche Veranstaltung ihnen selbst am meisten Spaß bereiten würde, und bieten sie dann an. Ähnlich funktioniert auch der Erfolg von Apple. Die Ingenieure in der Entwicklungsabteilung überlegen sich, welches Gerät sie selbst gerne haben würden, und nehmen

# Alles, was Sie über Psychologie wissen sollten

Was macht unsere Persönlichkeit aus? Warum sind manche Menschen ängstlicher oder so viel kooperativer als andere? Werden unsere Beziehungsmuster in der Kindheit geprägt und, wenn ja, wie sehr? Und wie veränderbar ist unser Denken, Fühlen und Verhalten? Auf diese und viele weitere Fragen gibt die moderne Psychologie überzeugende Antworten. Das »Funkkolleg Psychologie« bringt Sie auf den neuesten Stand der psychologischen Forschung.

In 26 Kapiteln erklären renommierte Autorinnen und Autoren, wie die Psychologie das Menschenbild unserer Zeit prägt und zur Schlüsselwissenschaft geworden ist.



Regina Oehler/Volker Bernius/  
Karl-Heinz Wellmann (Hrsg.)  
**Was kann Psychologie?**  
Wer wir sind und wie wir  
sein könnten

Das Buch  
250 Seiten · Broschiert.  
€ 19,95 D  
ISBN 978-3-407-47203-8

Das Hörbuch  
9 CDs, Laufzeit 780 Min.  
€ 49,95 D  
ISBN 978-3-407-47204-5

Jetzt bestellen unter [www.psychologie-heute.de](http://www.psychologie-heute.de)  
oder im gut sortierten Buchhandel.

PSYCHOLOGIE  
HEUTE

Was uns bewegt.

Warum sind manche Menschen ängstlicher als andere? Oder so viel kooperativer?  
Wie viel Selbsterkenntnis ist möglich? Was ist normal?

## Eingefahrene Bahnen verlassen

Sechs Techniken, mit denen sich die Kreativität fördern lässt

### Die Methode 653

Diese Methode wurde vom Marketingexperten Bernd Rohrbach entwickelt und geht auf das bekannte Brainstorming zurück. Sechs Teilnehmer bearbeiten ein Thema oder eine Fragestellung. Jeder erhält ein Blatt Papier, schreibt in den folgenden fünf Minuten drei Ideen dazu auf. Nach Ablauf der Zeit geben alle ihr Blatt in einer bestimmten Richtung an ihre Nachbarn weiter. Diese schreiben drei weitere Ideen auf, die die Vorgängerideen ergänzen oder variieren oder völlig neu sind. Das geht so lange, bis alle Blätter von allen bearbeitet wurden. Auf diese Weise hat ein Team in kürzester Zeit 108 Ideen.

### Die Walt-Disney-Methode

Eine oder mehrere Personen betrachten eine Idee aus verschiedenen Perspektiven und nehmen dabei nacheinander drei Rollen ein. Der Träumer ist fantasievoll und enthusiastisch und lässt seinen Gedanken freien Lauf. Der Realist nimmt einen pragmatisch-praktischen Standpunkt ein und fragt, wie man die Idee realisieren könnte und welche Arbeitsschritte notwendig sind. Der Kritiker prüft die Umsetzbarkeit und benennt Schwachpunkte, Fehler und Illusionen. Danach kann man einen zweiten Durchlauf machen und die Anregungen aus dem ersten einbeziehen.

Hilfreich ist, sich für jede Rolle in einen anderen Raum zu begeben oder in eine andere Ecke des Raumes. Die Methode geht auf Robert Dilts zurück, der Walt Disneys Arbeitstechnik analysiert hat.

### Die sechs Denkhüte

Diese Technik stammt vom Psychologen und Arzt Edward de Bono und wird in Konferenzen, Workshops und Krisensitzungen angewendet.

Nach dem Zufallsprinzip werden sechs „Denkhüte“, Tücher oder Kärtchen in verschiedenen Farben verteilt. Jeder muss sich an die gezogene Farbe und die dazugehörige Sichtweise halten.

Der weiße Hut steht für Informationen, Zahlen, Daten und Fakten. Er ist sachlich und neutral.

Der rote Hut steht für Intuition und Emotion und vertraut auf seine Gefühle.

Der schwarze Hut vertritt Schwierigkeiten und Probleme und will Risiken und Gefahren berücksichtigt wissen.

Der gelbe Hut ist positiv und optimistisch, macht Mut und sucht nach den Vorteilen und Chancen.

Der grüne ist der Hut der Kreativität. Er sucht nach Ideen, Alternativen und Möglichkeiten und will sich nicht zu früh festlegen.

Der blaue symbolisiert den Überblick. Er steht für Disziplin und Regeln und sorgt dafür, dass Zwischenergebnisse festgehalten werden.

### Umkehrmethode

Dabei wird das Problem auf den Kopf gestellt. Die Frage lautet: Was muss ich tun, um mein Ziel garantiert nicht zu erreichen? Wenn 100 neue Kunden gewonnen werden sollen, überlegt man, was man tun müsste, um Kunden systematisch zu verlieren. Im nächsten Schritt werden die gesammelten Ideen wiederum ins Gegenteil verkehrt.

### Clustering

Die amerikanische Kunstpädagogin und Schreiblehrerin Gabriele L. Rico entwickelte diese Methode fürs Schreiben. Cluster heißt übersetzt Traube, Büschel. Man nimmt ein Blatt im Querformat



und notiert in die Mitte einen Begriff oder Satz. Davon ausgehend entwickelt man sternförmig Assoziationen und erlaubt sich, alle Einfälle und Gedankenblitze festzuhalten, ohne sie zu zensieren. Beim Betrachten des Clusters, das ähnlich wie ein Spinnennetz aussieht, werden rasch Gedankenketten und Themen, die zusammenhängen, sichtbar.

### Mind Map

Ist eine von Tony Buzan entwickelte grafische Darstellung, die beide Gehirnhälften miteinander verbindet. Auf einem Blatt Papier im Querformat wird in die Mitte ein prägnantes Bild gezeichnet, das das Hauptthema darstellt. Man kann auch ein Schlüsselwort in die Mitte schreiben. Vom zentralen Bild ausgehend wird für jeden Unterpunkt eine Linie gezeichnet. Auf diese Linien werden in Druckbuchstaben die einzelnen Schlüsselwörter zu den Unterpunkten geschrieben. Von den eingezeichneten Linien können wiederum Linien ausgehen, auf denen die Hauptgedanken weiter untergliedert werden. Es ist hilfreich, unterschiedliche Farben und Symbole, Pfeile, Fragezeichen, geometrische Figuren zu benutzen.

Mind Map eignet sich, um Vorträge oder Aufsätze vorzubereiten.

■ BIRGIT SCHÖNBERGER

die Wünsche vorweg, die die Kunden noch gar nicht haben.

Zeit spielt eine entscheidende Rolle. „In dem Moment, in dem Ideen entwickelt werden, muss man so tun, als hätte man ganz viel Zeit und Freiraum.“ Von vornherein Zeitdruck aufzubauen sei kontraproduktiv. „Die Teilnehmer sollen sich in einen Möglichkeitsraum hineinbegeben und ihren Gedanken freien Lauf lassen. Dazu brauchen sie das Gefühl, keine Grenzen zu haben und alle Ideen artikulieren zu können.“ Die wichtigste Regel laute: Quantität vor Qualität. Es könne sein, dass man 300 Ideen braucht, um eine neue Lösung zu finden. Diese Offenheit hält auch Peter Weil für entscheidend. Ideensprüherinnen, Tüftler, Realisten und Bedenkenträger müssten konstruktiv zusammenarbeiten. „Die Bedenkenträger sind ganz wichtig, um einer Idee Bodenhaftung zu geben. Wenn sie jedoch zu früh auftrumpfen, entsteht eine Blockade.“ Das lässt sich auch auf den individuellen Umgang mit Ideen übertragen. Tritt der innere Kritiker sofort auf den Plan, geht gar nichts voran.

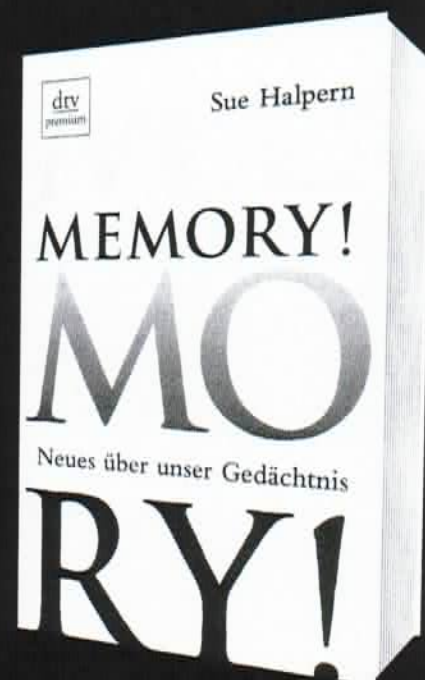
Doch was passiert, wenn die guten Ideen, die beim Kreativtreffen entstehen, später in der Schublade verschwinden und nie mehr hervorgeholt werden? Mittlerweile ist es chic, Mitarbeiter zum Ideenworkshop einzuladen. Bezeichnenderweise wollen viele beim dritten Termin nicht mehr mitmachen. Angela Carell glaubt, dass ein Unternehmen mit der Kreativität seiner Mitarbeiter sehr vorsichtig umgehen sollte. „Kreative Ideenfindung ist ein prekärer Prozess, den viele Führungskräfte unreflektiert anstoßen. Oft bekommen die Mitarbeiter noch nicht einmal ein Feedback zu ihrer Idee. Damit erreicht man, dass sie sich nicht mehr engagieren.“ Carell weiß aus eigener Erfahrung, dass sich viele ihrer Kollegen im Wissenschaftsbetrieb nicht mehr mit Ideen einbringen wollen, weil sie nur befristet beschäftigt sind oder in Teilzeit arbeiten und die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Ideen im Papierkorb landeten. Es

gibt allerdings auch positive Gegenbeispiele. Beim Softwarehersteller SAP können die Mitarbeiter Projektideen einbringen. Hält das Unternehmen die Idee für interessant, bekommt man einen Zeitrahmen und ein Budget, sie auszuarbeiten oder weiterzuentwickeln. Carell hält es für entscheidend, dass Führungskräfte eine Mentalität vorleben, die vermittelt: Bei uns darf ausprobiert werden. Bei uns sind Fehler erlaubt. Wir nehmen die Ideen unserer Mitarbeiter ernst, setzen uns damit auseinander und greifen sie gegebenenfalls auf.

Die wichtigste Erkenntnis, die Angela Carell für sich persönlich aus dem Projekt *Da Vinci* gewonnen hat, ist, wie befreiend und bereichernd es sein kann, scheinbar Selbstverständliches systematisch zu hinterfragen. In langweiligen Sitzungen, wenn Beschlüsse verkündet werden, fragt sie: „Warum machen wir das so?“ Dann entstehe erst Irritation und schließlich ein Freiraum, neu zu überlegen. Angeregt durch die Beschäftigung mit Kreativitätsstrategien, ermunterte sie ihre Kollegen, zwischen durch aufzustehen und durch den Raum zu gehen. „Wir sitzen als Informationsmanager immer am Laptop, und plötzlich muss man einen anderen Standpunkt einnehmen.“

Das fanden alle so befreiend, dass sich die Projektmeetings langsam, aber sicher verändert haben. Hilfreich findet Carell vor allem die Kopfstandübung: Wenn einem lauter Dinge einfallen, die nicht funktionieren, kann man die Fragestellung umkehren und ähnlich wie beim Kopfstand aus einer neuen Perspektive betrachten. Zum Beispiel indem man sich fragt: Wie soll das Ergebnis auf gar keinen Fall aussehen? Wie wäre es, mit dem Ende anzufangen? Was sehe ich, wenn ich in die andere Richtung blicke? Auf's Privatleben übertragen: Wer sich seit Tagen erfolglos den Kopf über die Gestaltung der Geburtstagsfeier zerbricht, könnte sich fragen: Wie ruiniere ich die Party garantiert? Die Wahrscheinlichkeit, dass eine wunderbare Feier herauskommt, ist groß. **PH**

# PIN-Code vergessen?



Übersetzt von Sebastian Vogel  
**Deutsche Erstausgabe**  
 dtv premium 260 Seiten € 14,90  
 ISBN 978-3-423-24737-5

Schlüssel verloren? Sind das erste Anzeichen von Demenz oder nur die Folge davon, dass man mit zu viel Informationen zugeschüttet wird? Was hat es überhaupt mit Gedächtnis und Gedächtnisverlust auf sich? Spannend und amüsant beschreibt Sue Halpern den aktuellen Stand der Forschung. Bei ihren Recherchen hat sie sich selbst diversen Hirn-Scans und anderen Tests unterzogen.

»Eine anschauliche, oft amüsante Einführung in eine Wissenschaft, die uns alle betrifft.« *Publishers Weekly*