

Eine ungewöhnliche Beziehung (K)eine tägliche Routine



DAS PROBLEM

Nichts scheint Kreativität ferner zu liegen als Routine. Wir assoziieren sie mit Achtstundentagen, langen Arbeitswegen und Worten wie „langweilig“, „beengend“ oder „wiederholend“. Kreativität wiederum baut auf Fantasie auf, um das Potenzial vorhandener Ideen freizusetzen und Raum für neue zu schaffen (Mumford 2003). Somit liegt die Schlussfolgerung nahe, dass man seine Kreativität durch regelmäßige Routine einschränkt. Ist das so?

DER AUTOR



MICHAEL SCHRIBER ▶
Consultant bei
HRpepper, Berlin
▶ michael.schriber@
hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Der amerikanische Professor für Psychologie und Gründer des Institute of Personality Assessment and Research der Berkeley Universität, Donald W. MacKinnon, analysierte über mehrere Jahre Ingenieure, Architekten, Wissenschaftler und Schriftsteller, die von ihrer jeweiligen Interessengemeinschaft als die kreativsten bezeichnet wurden. Er stellte fest, dass sie im Vergleich mit anderen zwar keinen markanten Unterschied bezüglich des IQ aufwiesen, jedoch eine deutlich höhere Leichtigkeit darin gefunden hatten, sich in eine spezielle Stimmung oder einen Zustand zu bringen, der ihrer natürlichen Kreativität erlaubte, sich zu entfalten. Er beschreibt dies als die Fähigkeit zu spielen (MacKinnon 1963).

Der britische Schauspieler John Cleese untersuchte zusammen mit dem Psychotherapeuten Robin Skynner, wie psychologisch „gesunde“ Familien funktionieren und verglich diese mit der Funktionsweise erfolgreicher Unternehmen. Es zeigte sich, dass Menschen in zwei verschiedenen Modi agieren beziehungsweise arbeiten: geschlossen oder offen. Den Großteil der Zeit verbringen sie im geschlossenen Modus und verhalten sich dabei aktiv, angespannt und unruhig, dabei jedoch zielgerichtet. Aufgaben werden dabei nach eigener oder fremder Vorgabe „abgearbeitet“. Kreativität ist im geschlossenen Modus laut der Untersuchung nicht möglich. Im offenen Modus sind Menschen entspannter, nachdenklicher, weniger zielgerichtet und eher verspielt. Sie bewegen sich freier und sind offen für Neues (Skynner / Cleese 1963; Skynner 1991).

fördert die Kreativität

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv. Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

Gemäß Cleese existieren fünf Bedingungen für den offenen Modus: Es braucht erstens einen ablenkungsfreien Raum und zweitens einen fest vorgegebenen Zeitraum. Drittens sollte die Zeit aufgeteilt werden in die Beschäftigung mit dem Problem und die Kreation von Ideen sowie das umsetzungsreife Konkretisieren der Ideen. Je mehr Zeit man mit dem Problem verbringt und nicht die erstbeste Lösung akzeptiert, desto größer sind die Chancen, kreative Lösungen zu entwickeln. Dies entspricht ebenfalls den Forschungsergebnissen von MacKinnon, wobei sich seiner Analyse nach beruflich erfolgreiche Testpersonen deutlich länger mit dem Problem beschäftigten als weniger erfolgreiche. Zusätzlich zu räumlichen und zeitlichen Bedingungen braucht es laut Cleese viertens eine vertrauensvolle Umgebung, um gedankliche Freiheit zulassen zu können, in der es kein „falsch“ gibt sowie fünftens genügend Platz für Humor, mit dessen Hilfe man am schnellsten vom geschlossenen in den offenen Modus wechseln kann.

Kreativität wird durch zeitliche Zuordnung in einen greifbaren Rahmen gebunden. Auch der Erfolg der Innovationsmethode Design Thinking ist darauf zurückzuführen, dass zwischen den beiden Modi „offen“ und „geschlossen“ bewusst und kontrolliert gewechselt und kreativen Prozessen damit eine greifbare Struktur geboten wird. Im offenen Modus werden Probleme analysiert. Im geschlossenen Modus werden hingegen Lösungsmöglichkeiten entwickelt, konkretisiert und umgesetzt.

DIE PRAXIS

Aus den verschiedenen Studien kann durchaus der Schluss gezogen werden, dass eine konstruktive Wechselbeziehung zwischen Routine und Kreativität besteht. Routine kann für das Schaffen von kreativem Freiraum hilfreich sein, wobei eine äußere Vorgabe weniger förderlich ist. Für Mitarbeitende eines Unternehmens wird idealerweise ein Rahmen geboten, in dem eine Routine möglich ist, diese sich jedoch so gut wie möglich an individuelle Bedürfnisse anpassen lässt. Das Gleiche gilt für kreativen Freiraum: „Jeder kann sich seine eigene Kreativitätstechnik basteln, sofern er bereit ist, mit seinem Denken und Handeln zu experimentieren“, sagt der Autor und Neurobiologe Henning Beck (2017) vom Scene Grammar Lab an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Er meint damit: Jeder hat seinen eigenen Arbeitsrhythmus. Während manche ihre Kreativität routiniert betreiben, arbeiten andere getreu dem Klischee des Künstlerchaos. ●

Literatur

Mumford, M. (2003): Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research, in: *Creativity Research Journal*, 15, 107-120

MacKinnon, D. W. (1963): The identification of creativity, in: *Applied Psychology*, 12 (1), 25-46

Skyenner, R. (1991): *Institutes and how to survive them*, London

Skyenner, R / Cleese, J. (1963): *Families and how to survive them*, Oxford

Beck, H. (2017): *Irren ist nützlich: Warum die Schwächen des Gehirns unsere Stärken sind*, München