

Offensichtliche Chancen

Sind möglichst viele kreative Mitarbeiter wirklich wünschenswert?

Innovation braucht Kreativität, und um wirklich kreativ sein zu können, muss auch ein Stück weit die (Selbst-)Kontrolle aufgegeben werden. Denn: Innovation geht nicht ohne das Überwinden von (gedanklichen) Grenzen. Dies wiederum ist allerdings nicht ohne Risiken. Weshalb die Frage berechtigt ist: Kann sich eine Organisation zu viele kreative Mitarbeitende leisten?

DAS PROBLEM

Unternehmen wollen und brauchen kreative Mitarbeiter. Kreativität scheint eine überaus wünschenswerte Stärke zu sein und wer sie nicht hat, findet vielfältige Anreize, sie zu trainieren oder zumindest mittels kreativitätsfördernder Ansätze wie Design Thinking das Beste (heißt: Kreativste) aus sich herauszuholen.

Die Innovationsforschung geht davon aus, dass der Innovationsprozess an sich durchaus risikobehaftet ist, hierbei steht jedoch in der Regel der zwischen der kreativen Ideengenerierung und der marktfähigen Innovation vermittelnde Schritt der konkreten Erfindung im Fokus. Was selten bis gar nicht betrachtet wird, ist, welche Risiken in der Phase der kreativen Ideenfindung selbst liegen. Ist es wirklich so rein positiv und stets wünschenswert, Mitarbeiter und Führungskräfte mit hoher Kreativität an Bord zu haben beziehungsweise zu holen?

DIE WISSENSCHAFT

Mit den Risiken in der Phase der kreativen Ideenfindung haben sich Khessina, Goncalo und Krause (2018) von der University of Illinois und dem University College London beschäftigt und festgestellt: Ganz so eindeutig lässt sich das nicht beantworten, denn offensichtlichen Chancen stehen durchaus bedenkenswerte Risiken gegenüber. Dabei ist der mit Kreativität assoziierte Zustand von „Disinhibition“ besonders interessant, geht er doch mit einer Reihe unerwünschter Nebeneffekte einher. „Disinhibition“ bezeichnet einen psychologischen Zustand der Enthemmung, in dem wir unsere Selbstkontrolle (teilweise) aufgeben. Uns sonst auferlegte Regeltreue, Anpassbarkeit und Risikovermeidung lassen wir fallen und schaffen es so besser, wirklich kreative Ideen zu generieren und selbst zunächst abwegig scheinende Gedanken zu äußern. Dieser kreativitätsfördernde Effekt hat aber, so die Autoren, auch eine Schat-

tenseite, denn im Zustand von Disinhibition neigen wir eher zu Regelbrüchen, Lügen, Stehlen, größerer Aggression und riskantem Verhalten. Bisher ist der direkte Zusammenhang von Kreativität, Disinhibition und den aufgelisteten negativen Folgen noch kaum empirisch untersucht worden, weshalb die in der qualitativen Meta-studie von Khessina, Goncalo und Krause angenommenen Wirkmechanismen vorsichtig zu bewerten sind.

Auch Studien, die direkt besonders kreative Personen genauer in den Blick nahmen, stellten laut Khessina, Goncalo und Krause einige Zusammenhänge fest, die für Unternehmen nicht unbedingt als erstrebenswert gelten dürften: Kreative gehen deutlich öfter in offene Auseinandersetzung mit ihren Kollegen, und Menschen, die sich selbst als besonders kreativ einschätzten, stellen deutlich höhere Ansprüche an ihr Gehalt, verlangen öfter eine Sonderbehandlung im Unternehmen.

und bedenkenswerte Risiken

Weitere mögliche Risiken von Kreativität, die die Autoren in ihrer Metastudie entdeckten, sind: das Risiko, dass die besten Ideen, gerade weil sie so kreativ und damit abweichend vom vorherrschenden Status quo sind, aus Angst vor mit der Implementierung einhergehender Mehrarbeit nicht zur Weiterverfolgung ausgewählt werden. Mittelmäßige Kreativität hat oftmals mehr Chancen, die Türen bis zu einer erfolgreichen Umsetzung geöffnet zu bekommen. Sowie das Risiko, als Führungskraft mit kreativen Ideen die eigene Karriere zu stoppen. So konnten zum Beispiel Müller, Goncalo und Kamdar (2011) zeigen, dass Mitarbeitern, die eine besonders kreative Idee vorstellten, von einem Feedbackboard weniger Führungsqualitäten zugesprochen wurden als solchen, die eher konventionelle, praktische Lösungs-ideen vorschlugen.

Selbstverständlich ist die Annahme, dass Kreativität und kreative Köpfe positive Effekte mit sich bringen, ebenfalls gut belegt. Positive Effekte des kreativen Arbeitens, die in der Metastudie genannt werden, sind unter anderem: die Reduktion stereotypen Denkens, höhere Offenheit in kreativen Gruppen und damit einhergehend ein größerer Gruppenzusammenhalt und nicht zuletzt die Möglichkeit, auf wertvolle neue Ideen zu kommen, die der erste Schritt im Innovationsprozess und damit unerlässlich für produktive Neuerungen sind.

DIE PRAXIS

Ob es für Unternehmen die richtige Strategie ist, sich vermehrt kreative Zeitgenossen ins Unternehmen zu holen beziehungsweise Kreativität zu fördern, oder ob es besser ist, das Spinnen von Ideen auszulagern, wie dies bei vielen Organisationen aktuell durch die Ausgründung von Start-ups geschieht, kann also nicht klar beantwortet werden. Dass es sinnvoll ist, beim Thema Kreativität keine rosarote Brille aufzusetzen, sondern möglichen Risiken und Nebenwirkungen ins Gesicht zu blicken, scheint jedoch auf der Hand zu liegen. ●

Literatur

- Khessina, O. M. / Goncalo, J. A. / Krause, V. (2018): It's time to sober up: The direct costs, side effects and long-term consequences of creativity and innovation, in: *Research in Organizational Behaviour*, 38, 107-135
- Müller, J. S. / Goncalo, J. A. / Kamdar, D. (2011): Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate to perceptions of leadership potential?, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 494-498

DIE AUTORIN



ANNE HAKER ►
Diplom-Psychologin,
systemischer Coach und
Principal Consultant bei
HRpepper Management
Consultants, Berlin
► haker@hrpepper.de