



Susanne Ehmer

Kreativität ist nicht einfach zu haben

## Ein Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung<sup>1</sup>

Zusammenfassung: Kreativität ist nicht einfach zu haben. Ein Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung. Ich verstehe Kreativität nicht nur als Zu-Mutung von Organisationen, sondern auch für die Organisation. Das zeigt sich oftmals, wenn das »Inerliche« sich entfalten darf oder soll. In wechselseitiger Stärkung und »Ausbeutung« brauchen sich Organisation und »kreative« Individuen auf dem Weg von langweiliger Routine zur belebenden Gestaltung. Kreativität steht nicht auf Knopfdruck zur Verfügung, sie kann weder eingefordert noch ohne weiteres angeboten werden. Experten sind einforderbar, sie sind per Arbeitsvertrag eingekauft. Kreativität entsteht immer im Augenblick und wird erst durch den Prozess der Kommunikation wirksam. Allerdings ist nicht vorhersehbar, was entsteht und welche Wirkungen es haben wird – darin liegt eine der Zumutungen. Beispiele aus Organisationen werden dies veranschaulichen.

Kreativität ist nicht einfach zu haben – sie ist immer schon da!

... denn Kreativität liegt in »der Natur« von lebenden, d. h. evolutionären Systemen.

Wir müssten uns daher eher fragen, wie es Organisationen immer wieder gelingt, Kreativität zu verhindern?

Wovon sprechen wir, wenn wir Kreativität meinen?

Gleich vorweg:

Kreativität ist kein scharf eingrenzbarer Begriff, Kreativität bzw. »kreativ sein« ist immer eine Zuschreibung eines Beobachters und kann daher nicht losgelöst von Kontexten verstanden werden.

Für unseren Betrachtungsfokus treffe ich – als Beobachterin – eine Auswahl an Zuschreibungen, die mir hilfreich erscheint:

Kreativität ist nicht die Ausnahme und ist nicht reduziert auf »Kunst«, sondern ist eine Eigenschaft lebender Systeme, eine Fähigkeit, sich mit neuen Mustern an neue bzw. veränderte Gegebenheiten anzupassen – aus purem Überlebenswille. Kreativität bedeutet Schöpfungskraft – als Leidenschaft, als Freude am Spiel und Lust am freien Ausdruck – bei Menschen ebenso wie im Tier- und Pflanzenreich.

**Freie Assoziation**  
**Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur**  
**ISSN 1434-7849**  
**17. Jg. (2014) Heft 1/2**  
**Copyright © Psychosozial-Verlag**  
**Herausgeber**  
**Ullrich Beumer (Geschäftsführender Herausgeber), Dipl.-Päd.,**  
**Supervisor (DGSv),**  
**Leiter inscape-international, Fortbildungs- und Beratungsinstitut.**  
**Anschrift: inscape-international, Riehler Str. 23, 50668 Köln;**  
**Tel.: 0221/5607606;**  
**E-Mail: Ullrich.Beumer@inscape-international.de**

In seinen Ursprüngen wurde der Begriff als Bezeichnung für alle Arten schöpferischer Tätigkeit verwendet, meist in der Auseinandersetzung oder dem Kampf zwischen Ordnung und Chaos, zwischen Schaffen und Zerstören – und darum geht es immer noch, worauf ich später im Blick auf das Verhältnis von Neu-Alt zurück kommen werde.

Die lateinischen Wurzeln *creare* und *crecere* weisen sowohl auf aktives Tun als auch auf passives Geschehen-Lassen hin: »etwas neu schöpfen, etwas erfinden, etwas erzeugen, herstellen«, »geschehen und wachsen« und auch »auswählen«, d.h. eine Wahl bzw. Unterscheidung treffen (vgl. wikipedia). Die Wortwurzeln weisen somit sowohl auf den Aspekt des aktiven Tuns als auch des passiven Geschehen-Lassens hin.

Diese Aspekte finden sich auch in moderneren Kreativitätskonzepten, wie z.B. von M. Csikszentmihalyi (1996).

In der Kreativitätsforschung, die nur alltägliche Kreativität untersuchen kann (da sich Kreativität nicht auf Kommando herstellen, sondern eigentlich nur verhindern lässt), finden sich unterschiedliche Ansätze aus verschiedenen Disziplinen. Ohne dies weiter zu vertiefen, benenne ich zum erweiternden Verständnis ein paar Grundzüge und Auffassungen.

Kreativität wird mit speziellen Arten des Denkens in Zusammenhang gebracht:

So unterscheidet der Psychologe Joy Paul Guilford<sup>2</sup> *konvergentes Denken*, bei eindeutiger Problemstellung mit genau einer Lösung, von *divergentem Denken*, bei unklarer Problemstellung und mehreren Lösungsmöglichkeiten. Edward de Bono<sup>3</sup> definiert und versteht Kreativität als »Querdenken«. Bei Getzel und Jackson (ebd. 1962) wird Kreativität verstanden als Merkmale wie kreative, intelligente, moralische und psychologische Fähigkeiten. Oder schlichter eine Idee, die neu ist und gleichzeitig selten von mehreren Menschen gedacht wird« (D.W. MacKinnon, 1962). Weiterhin: Eine Neukombination von Informationen (Holm-Hadulla<sup>4</sup>, 2011). Nach dieser Auffassung Holm-Hadulla beruht Kreativität auf der Fähigkeit, »die Lücke zwischen nicht sinnvoll miteinander verbundenen oder logisch aufeinander bezogenen Gegebenheiten durch Schaffung von Sinnbezügen (freier Assoziation) mit bereits Bekanntem und spielerischer Theoriebildung (Fantasie) auszufüllen.«<sup>5</sup> Das Spiel – auch als Gedankenenspiel – gehört für ihn als wesentliches Element zur Kreativität. Für Schumpeter (1911) besteht unternehmerische Kreativität in der Fähigkeit zur erfolgreichen Rekombination existierender Ressourcen und Kräfte. Csikszentmihalyi wiederum beschreibt, dass menschliche Kreativität in einem System von Individuum, Domäne (als Fachgebiet/Disziplin) und anerkannter Umwelt stattfindet (1996).

Nach dieser kleinen Querschau will ich jedoch darauf hinweisen, dass das (forschende) Interesse am *Phänomen Kreativität* in Organisationen und Arbeitswelten im wesentlichen im Zusammenhang mit der Hierarchiekrise geweckt war, also etwa in der zweiten Hälfte 20. Jahrhunderts. Nicht verwunderlich, denn jetzt war Kreativität – als Fähigkeit mit neuen Mustern auf neue Gegebenheiten zu reagieren – gefragt. Vorher nicht.

In der neueren Erforschung von dem, was unter Kreativität subsumiert wird, gibt es mit den bildgebenden Verfahren entscheidende Impulse auch aus der Hirnforschung. Denkprozesse können im Gehirn lokalisiert und aufgezeigt werden. Hier wage ich allerdings eine Hypothese: Mit der Beforschung der Kreativität wurde eigentlich weniger aufgedeckt als vielmehr zugedeckt. Kreativität wurde zum Phänomen erklärt, um das Unbeherrschbare beherrschbar zu machen – es wurde eingesperrt, was jetzt wieder befreit werden muss und will.

In unserem Zusammenhang ist jedoch letztlich von Bedeutung, was an Verhalten, Handlungen und Kommunikation beobachtbar ist – und dem Begriff, oder auch dem Phänomen, Kreativität zugeschrieben wird.

Unser Kontext hier ist die Beratung und die Führung in und von Organisationen, weiter gefasst schauen wir damit u.a. auf Personen, auf Unternehmen, auf gesellschaftliche Entwicklungen und insbesondere auf Organisationen als gesellschaftliche Einheiten oder als soziale Systeme, in jedem Fall als Rahmen und Gestaltungsfeld unserer Arbeitsweltbezogenen Beratungen. Und von Führung.

Das dem Beitrag zu Grunde liegende Tagungsthema, »Das Gold in den Köpfen – Kreativität als Zu-Mutung von Organisationen«, können wir auch verstehen als ein Aufgreifen des laut werdenden Wunsches, und der Notwendigkeit, Organisationen mögen – und müssen – die Bedingungen und Möglichkeiten schaffen, unter denen die MitarbeiterInnen vielfältig, abwechslungsreich, verantwortungsvoll, herausfordernd, entwicklungsreich ... sprich: kreativ tätig sein können. In Zeiten von Max Weber galten andere Prioritäten: der Unberechenbarkeit der Willkür sollte Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit entgegengesetzt werden, an die Stelle von Willkür setzte man (v.a. in der Bürokratie) die Stelle und die Stellenbeschreibung – und wies damit das »vom Willen gekürte« in Schranken.

Heute haben wir es mit anderen Unberechenbarkeiten zu tun und wir müssen sozusagen die gesetzten Schranken auf ihre Sinnhaftigkeit überprüfen.

Der Wunsch und die Notwendigkeit nach Kreativität oder Ent-Faltung und Entwicklung ist, wie auch hier in der Tagungsankündigung, mit der Sorge verknüpft, damit würden die Menschen noch tiefergreifender ausgebeutet werden: Das Gold würde geschürft werden – ohne etwas zurückzugeben.

Das ist eine der möglichen Perspektiven.

Ich greife das »Spiel mit der Beute« auf und will es aus einer *anderen* Perspektive betrachten und beleuchten. Nicht im entweder-oder, im schlecht oder gut, ausbeuterisch oder nicht, sondern genau in der wechselseitigen »Ausbeutung« bzw. auch der wechselseitigen Bedingtheit und Abhängigkeit – der zwischen Mitarbeitenden und Organisation. Jedes Unternehmen braucht Mitarbeitende – als relevante Umwelten, wenn wir es systemtheoretisch betrachten. Und ohne Unternehmen wären MitarbeiterInnen keine solchen, d.h. sie hätten nicht dieses spezifische Betätigungsfeld, nicht diese Form der Lohn- und Gehaltszahlung, nicht diese Art der Herausforderungen und der Möglichkeiten, mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen wirksam zu werden. Sie hätten andere, aber das wäre ein anderer Fokus.

Das »innerliche« soll und darf sich entfalten. Die Organisation will – zur Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit, der Qualität, der Innovationskraft – von der kreativen Schaffenskraft ihrer MA profitieren. Mehr noch, sie ist darauf angewiesen, um die komplexen Herausforderungen überhaupt bewältigen zu können.

Ein Beispiel: Ein erfolgreicher österreichischer Büromöbelhersteller, ein Familienunternehmen in 3. Generation: Sie standen vor ca. 10 Jahren knapp vor der Insolvenz. Das Unternehmen musste völlig neu strukturiert werden (von Lager- zu Lieferproduktion). Der Geschäftsführer beobachtete die Kreativität und Selbstständigkeit etlicher

MitarbeiterInnen in deren Freizeit: Leitung der freiwilligen Feuerwerk mit logistisch hochkomplexen Einsätzen, handwerkliche oder bauliche Nachbarschaftsprojekte usw. – während diese Kompetenzen im Werk nicht zum Tragen kamen. Er wollte also Strukturen schaffen, die Verantwortungsübernahme und eigeninitiatives Handeln ermöglichen und auch erfordern. Es wurde eine fraktale Struktur entwickelt, in der jede Funktionseinheit=Team weiß, was sie zu tun hat und in Gruppenverantwortung rückfragefrei agieren kann. Für alle MitarbeiterInnen sind die Abläufe klar und transparent. Über Nachtstellen ist die Koppelung mit den anderen, jeweils relevanten Funktionseinheiten gewährleistet bspw. in täglichen Morgenmeeting der Teamleiter, Austauschbretter mit tagesaktuellen Informationen oder täglicher Überprüfung der Bestell- u. Liefertermine. Schwierigkeiten sind sofort eigeninitiativ zu lösen. Mit dem gelebten Leitsatz »Tagesgeschäft ist Führungskräfte-frei« wird sichergestellt, dass die autonomen Arbeitsteams tatsächlich ihre Aufgaben und Probleme selber lösen können – und die Führungskräfte, die nun nicht mehr im operativen Geschäft mitmischen, haben Zeit, sich um Führung und um technische Weiterentwicklungen zu kümmern.

Die Mitarbeitenden, – und hier geht es nicht um die menschlichen Individuen, sondern um die Personen, i.S. der per sona, der Rolle/Funktion, der »Maske«, durch die das Individuum »geschützt« ist – wollen sich ihren Potenzialen, Talenten und ihrem Wesen nach entfalten und entwickeln. Sie wollen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zum Ausdruck bringen, wollen sie ausbauen und sie wollen sie verkaufen – sie wollen für diese Leistung eine Gegenleistung.

Die Arbeitswelt bietet die größte Entfaltungsmöglichkeit, in dem sie Betätigung, Entwicklung, Zugehörigkeit, Verantwortlichkeit, Sinn und Unterhaltserwerb ermöglicht.

Das klingt nach einer perfekten Tauschmöglichkeit: Ich will es jedoch nicht unter dem ökonomischen Aspekt des Tauschgeschäfts betrachten (das können andere besser). Interessanter für unseren Kontext von Organisationen erscheint mir der Blick auf die wechselseitige Bedingtheit, oder zunächst einmal die Wechselseitigkeit und Wechselwirkung als immer anwesendes Phänomen – und damit sind wir bei der ersten Zumutung:

## Die Paradoxien – und das Umgehen–Müssen damit

Wir können davon ausgehen, dass Paradoxien – ein Widerspruch in sich; ein Ding der Unmöglichkeit – immer vorhanden sind. Die »Welt« ist weder eindimensional, kausal, noch eindeutig – sie ist komplex, mehrdeutig, widersprüchlich, und, konstruktivistisch betrachtet, entsteht sie durch Beobachtungen und Bewertungen von uns Beobachtern.

Wenn ich sage, wir müssen von der Existenz von Paradoxien ausgehen und damit umgehen, stimmt das nicht ganz. Wir müssen natürlich nicht. Wir können uns darauf beschränken, nur eine Seite, nur eine Wahrheit in den Blick zu nehmen und alle anderen Wahrheiten auszublenden. Das ist eine Entscheidung – oft eine kluge, damit Handeln überhaupt erst möglich wird. Andererseits führt ein Denken und Beobachten, dass sich nicht in

Wechselwirkung vollzieht und auch nicht Wechselwirkungen mit bedenkt, sehr schnell zur Ideologie, schlimmstenfalls zu Fundamentalismus: Da gibt es nur eine Wahrheit.

Allerdings hat die gewählte Weltanschauung an sich noch keinen Einfluss auf die generelle Möglichkeit von Kreativität. Sie kann auch in widrigsten Umständen entstehen (Not macht erfinderisch), auch Terroristen sind in der Ausübung ihrer Gewalttaten kreativ. Kreativität beinhaltet keine Bewertung ihrer Ergebnisse.

Wenn wir uns dazu entscheiden, die Welt anders zu sehen, als nicht einer Wahrheit folgend, dann sehen wir sie als unbestimmt, sie ist wie sie ist. Sie ist jedoch bestimmbar durch die von uns getroffenen Entscheidungen – sie ist das, und ist dies, und vielleicht nicht jenes, usw. Entscheidungen sind Entscheidungen. In der Unbestimmtheit liegen zahlreiche Möglichkeiten, und da man davon ausgehen kann, dass diese nicht logisch, sinnig oder kohärent sortiert sind, sind wir schon damit konfrontiert, es mit Paradoxien zu tun zu bekommen. Da eine Paradoxie aus mindestens zwei Handlungsaufforderungen besteht, die sich im Sinne einer zweiseitigen Logik gegenseitig ausschließen, lässt sie sich auflösen durch Handlung (auch paradox!), d. h. durch eine Entscheidung – und durch (vorübergehendes) Einblenden nur der einen Seite und gleichzeitiges Ausblenden – Invisibilisieren – der anderen Seite. In darauf folgenden Handlungen/Entscheidungen kann die Ein- und Ausblendung ausbalanciert werden (vgl. u. a. Simon 2007).

## Paradoxie der Ausbeutung und wechselseitigen Abhängigkeit

Zurück zum Beute-Spiel und zu meiner Ausgangshypothese der Paradoxie der Ausbeutung und wechselseitigen Abhängigkeit.

Wieso Paradoxie? Ausbeutung suggeriert zunächst einmal eine einseitige Perspektive. Jemand beutet jemand anderen aus. Das ist an sich sehr eindeutig, linear, nicht widersprüchlich. In unserem Zusammenhang ist die Ausbeutung jedoch wechselseitig, und noch dazu in wechselseitiger Abhängigkeit.

Die Organisation und die »kreativen« MitarbeiterInnen brauchen jeden den anderen, sie müssen sich wechselseitig stärken und »ausbeuten«, wenn sie auf dem Weg von einer eher monotonen Routine (die selbstverständlich auch etwas für sich hat) zu einer vielseitigen und beiderseits bereichernden Gestaltung des Geschäfts kommen wollen.

Organisationen haben immer versucht, sich von ihren MitarbeiterInnen unabhängig zu machen, und Mitarbeiter versuchen umgekehrt, die Organisation von sich abhängig zu machen. Das scheint sich gerade umzudrehen, da Organisationen zunehmend von etwas abhängig sind, was sie nicht anordnen können. In der (vor allem beginnenden) Industriegesellschaft konnte ein Unternehmen die »Arbeitskraft« einfordern und bei Nicht-Lieferung die betreffenden Personen austauschen. Das Heer der Arbeitslosen stand bereit. Die Abhängigkeit des Unternehmens von seinen Mitarbeitenden ist schon in der Wissensgesellschaft gewachsen, in einer »Kreativgesellschaft« würde sie wahrscheinlich weiter steigen.

Die Organisationen brauchen weniger die reine Arbeits-Kraft, die konnte mehr und mehr durch »Maschinen« ersetzt werden. Gebraucht werden die Expertise und der Ideenreichtum, die Fähigkeit mit Kontingenzen und Komplexität Sinn-voll (z. B. zielorientiert) umgehen zu können.

Auch die Fach-Expertise ist weitgehend einforderbar. Das Unternehmen beruft sich auf die nachgewiesenen Qualifikationen des Mitarbeiters, die kauft es per Vertrag ein, deren Lieferung kann es somit verlangen. Und die Expertise, die sich immer auf Vergangenes bezieht bzw. sich aus Vergangenen generiert hat, ist (i.d.R.) abrufbar.

Ganz anders sieht es mit der Generierung von Ideen, von bisher nicht Dagewesenem, von Innovationen aus. Hier braucht es Kreativität. Im Zusammenhang mit Alt-Neu komme ich darauf zurück.

Da die Organisation an der kreativen, sprich: einfallreichen, innovativen, klugen, umfassenden, bestenfalls unerschöpflichen Schöpfungskraft ihrer MitarbeiterInnen interessiert ist, muss sie etwas anbieten um die gewünschte Leistung zu erhalten. Sie muss für entsprechende Rahmenbedingungen sorgen. Sind diese gegeben (geben!), kann die Person prinzipiell kreativ werden. Ich sage »prinzipiell«, weil Kreativität eben nicht einforderbar ist, sich nicht auf Knopfdruck herstellt und kein Kausalzusammenhang zwischen z.B. Bedingungen und Eintritt von Kreativität besteht.

Auf der anderen Seite entdecken die Personen, der/die MitarbeiterIn, dass ihre Kreativität gefordert ist – und wir gehen ja davon aus, dass sie grundlegend daran interessiert sind, schöpferisch tätig zu sein. Hier bestehen gute Chancen, sofern wir mit der Hirnforschung (Vgl. z.B. Hühner 1999, 2006, 2009) davon ausgehen können, dass der Mensch ein Grundbedürfnis – als Überlebensvoraussetzung – danach hat, sich zu entwickeln, zu entfalten, immer ein weiteres Stückchen über sich hinaus zu wachsen.

Ist auch diese Voraussetzung gegeben, nutzt der Mitarbeiter die zur Verfügung gestellten Möglichkeiten der Organisation, um seinerseits aus allen Möglichkeiten zu schöpfen: nämlich aus Erfahrung und Wissen. Das reicht jedoch noch nicht, Erfahrung und Wissen sollen ja schnell verarbeitet werden können, d.h. es braucht auch ein gewisses Maß an Intelligenz (individuell und kollektiv). Auch das alleine reicht noch nicht, es sind jedoch wesentliche Voraussetzungen für Kreativität. Es braucht auch noch Interesse und Neugier, und: Der/die MitarbeiterIn muss einen Sinn darin erkennen, sich auf Suchbewegungen zu begeben (vgl. auch Ehmer, Schober-Ehmer 2010).

Wir sind also mitten in der Paradoxie der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Person und Organisation.

Ein Individuum kann für sich alleine kreativ sein – auch wenn hier zu untersuchen wäre, welche Inspirationen aus der Gemeinschaft und den Umwelten die jeweilige kreative Idee angestoßen haben.

Um gesellschaftlich wirksam werden zu können, braucht Kreativität jedoch immer Organisation: Der Maler im Atelier braucht eine Galerie, die Architektin eine ausführende Baufirma, die kreativ denkende Soziologin oder Politologin vielleicht einen Gemeinderat.

In Anlehnung an Karl Weick (1998), Organisation als Prozess des Organisierens zu verstehen, können wir hier die Frage stellen, wie Kreativität zu organisieren, d.h. zu ermöglichen, oder auch zu verhindern ist.

Sie braucht Kommunikation, sonst erfährt niemand außer dem einzelnen kreativen Subjekt von der Existenz eines kreativen Prozesses bzw. seines Ergebnisses.

Eigentlich wird Kreativität erst durch Kommunikation hergestellt:

1. über Reden werden Kombinationen und Verknüpfungen von Gedanken, Ideen, Handlungen geschaffen, und
2. über »Bewertung« bzw. die Zuschreibung: »Das ist Kreativität.«

Die Person stellt ihre Fähigkeiten, Kompetenzen, Ambitionen, ihr Wissen und ihre Kreativität über Kommunikation (und Handlung) der Organisation zur Verfügung. Wie relevant oder wichtig dies für das soziale System bzw. die Organisation ist, ist immer die Entscheidung dieses sozialen Systems – was halten wir für wichtig und wieso? Wir sind hier unmittelbar bei einer weiteren Zumutung: der Kommunikation, wobei gleichzeitig die Kontingenz zugemutet wird.

### Die Zumutung der Kommunikation und Kontingenz

Erhellend ist hier immer wieder, sich klar zu machen, dass die Organisation – als soziales System – nicht gänzlich unabhängig von der Person zu denken ist, da die Person die Organisation denkt, sprich: beobachtet, »bewertet« bzw. definiert. Was wird beobachtet, was wird nicht beobachtet, d.h. welche Unterscheidungen werden getroffen, welche Bedeutungen werden dem beigemessen, welche Schlussfolgerungen werden gezogen, und wie wird das wiederum beobachtet – und kommuniziert?

Die Frage der Kontingenz – und damit der Entscheidung einer Unterscheidung (es kann immer auch anders sein) – ist in kreativen bzw. Innovationsprozessen von höchster Bedeutung:

Das Beispiel der heutigen Post-its mag dies veranschaulichen. Ihrer Entstehungsschicht liegt zunächst ein totaler Flop zugrunde – und zwar unter den Beobachtungs- und Bewertungskriterien für einen bestimmten Superkleber. Es babotte mehr als es klebte und super war es auch nicht. Der Entwickler war halt nicht kreativ genug, hieß es. Das gleiche Produkt, Zettel mit diesem spezifischen Kleber, kommt Jahre später unter ganz anderer Perspektive zum Einsatz: ein Klebstoff, der (wie erzählt wird) Notizzettel an den Notenblättern auf dem Notenständer festhält, sie aber auch wieder entfernen lässt. Das funktionierte – und schon war es die geniale kreative Idee!

Die Geschichte der Teebeutel ist ähnlich überraschend.

Die *Zumutung der Kontingenz*, mit der die Organisation und auch die Personen umgehen müssen (welche Unterscheidung wird getroffen?) ist auch deshalb eine Zumutung, weil man in der nicht-trivialen Entwicklungs- bzw. Arbeitsweise kreativer Prozesse nie weiß, welchen Lauf es nehmen wird. Sowohl der Verlauf als auch mögliche Ergebnisse (oder als solche definierte Etappen) sind nicht vorhersehbar und auch nicht planbar – und sollen es auch nicht sein, will man doch etwas Neues kreieren.

Dieser Zumutung der Unvorhersehbarkeit liegt u.a. die Paradoxie Ermöglichung <-> Begrenzung zugrunde.

Soll sich das Unternehmen weiter entwickeln, d.h. am Markt behaupten, muss die Organisation Entwicklung ermöglichen. Sie muss Optionen eröffnen – und weiß wieder nicht, was dabei herauskommen wird. Um sich nicht zu verlieren (in Identität, Ausrichtung, USP usw.),

sorgt die Organisation über Strukturbildung (Vorgaben, Entscheidungen, Erwartungen etc.) für eine Einschränkung von Wahlmöglichkeiten. Das wiederum führt überhaupt erst zur Freiheit, zu entscheiden: Wenn Du alle Möglichkeiten hast, bist Du blockiert! Mit der Freiheit zu entscheiden kann man also wählen, wovon man sich abhängig machen will. (Der Maler vor der weißen Leinwand muss den ersten Pinselstrich setzen. Die Autorin vor dem leeren Bildschirm setzt sich begrenzende Strukturen über die ersten Stichworte.)

Die Organisation muss die Wünsche nach Entwicklung und damit nach Veränderung (in unserem Fall kann man sagen: nach Kreativität) und gleichzeitig die Verhinderung von Veränderung beantworten. Sie muss also Ermöglichen und Begrenzen.

Da die Gleichzeitigkeit im Handeln zumindest zeitlich-räumlich nicht möglich ist (nur im Reflektieren), wird die Organisation dort, wo sie die Gleichzeitigkeit nicht durch Ausdifferenzierung (Organisationsbildung) ermöglicht hat, jeweils eine Seite invisibilisieren, um die andere bedienen zu können. Sie schließt zur Verhinderung von Veränderung unzählige Handlungsmöglichkeiten aus, um damit Veränderung überhaupt zu ermöglichen. Organisationen sind also gewissermaßen auch Handlungsverhinderungsmaschinen.

Bezogen auf die Ermöglichung von Kreativität in Organisationen bedeutet das, so viel Beschränkung einzubauen, dass Kreativität erst möglich werden kann.

Aus der Perspektive der Person kann der Wunsch nach Ermöglichung von Kreativität gesehen werden als Versuch, die Tautologie »Organisation = Handlungsverhinderung oder  $A=A$ « wieder in eine Paradoxie »Ermöglichung <> Beschränkung oder  $A \neq A$ « zu überführen, damit man sich nicht im Kreis dreht, sondern wieder handlungsfähig wird – und sich durch Handlung für die eine oder die andere Seite entscheidet.

Ein Beispiel: Eine Unternehmensberatungsfirma, die konsequent nach den Prämissen des Design Thinking arbeitet – intern und mit Kunden – beschreibt, wie die stark strukturierte Arbeitsweise des Design Thinking die unkalkulierbaren Entwicklungsschritte und –phasen ihrer kreativer Arbeit rahmt und ermöglicht. Unsicherheit und Irritation werden durch standardisierte Projekt-Phasen (Idee – Konzept – Prototyp – Learning – Pilot – Standard) mit eingebauten Feedback-Schleifen »gebannt«.

Gleichzeitig wird die große Ideenfreude der MitarbeiterInnen durch sehr klare unternehmerische Anforderungen »begrenzt«: Ideen müssen letztlich Marktreife erlangen.

Lassen Sie mich einen Blick auf weitere Paradoxien werfen, mit denen im Zusammenhang mit gelebter Kreativität in Organisationen zu rechnen sein wird.

Unvermeidbar ist die *Zumutung der Paradoxie Neu* <> *Alt oder auch Innovation* <> *Tradition*. Kreativität und Innovation hängen eng zusammen, zumindest wenn wir – wie anfangs beschrieben – Kreativität als etwas Schöpferisches verstehen, in dessen Prozess etwas Neues bzw. etwas Neu-Kombiniertes entsteht. Dieser Prozess produziert gleichzeitig Unkontrollierbarkeit.

Zum Neuen lässt sich eigentlich nichts Neues sagen – es ist und bleibt ein Rätsel. Das Konzept vom Neuen ist streng genommen unverständlich, mit Luhmanns Worten: »Neuheit

ist zunächst ein ontologisches Unding. Etwas ist, obwohl, ja weil es alles *nicht* ist, was bisher war« (Luhmann 1995).

Etwas, was alles bisher Bekannte *nicht* ist, ist unverständlich und wird daher abgewehrt, gar nicht erst wahrgenommen oder als Irritation und Verunsicherung erlebt. Eine solche Überraschung und Unberechenbarkeit als Chance zu sehen in Momenten, in denen Neues als Nichtvorhersehbares auftaucht, ist für Organisationen beinahe unmöglich (vgl. Tötschinger 2013). Denn sie suchen, per Auftrag, nach Stabilität und Berechenbarkeit und orientieren sich daher immer auch am Bekannten, am Alten.

Das wiederum kann als Brücke dienen, die hierin liegende Grundparadoxie aufzulösen:

Das Neue ist nicht zu denken ohne das Alte, weil es einerseits nicht erkennbar wäre und andererseits, weil es das bis zum Moment seines Auftauchens »Neue« zum Alten macht. Das Neue kann erst in Unterscheidung zum Alten (Sachdimension) und erst im Nachhinein (Zeitdimension) als neu bewertet, beobachtet werden (Sozialdimension) (vgl. Luhmann 1987), also wenn es rückblickend seine Wirkung gezeigt hat und schon wieder Alt ist.

Das Neue ist immer an das Alte gebunden – Innovation ist immer auch Imitation (der Natur oder evolutionärer Zufälle).

Mit Elena Esposito's Ausführungen (2013) zur Paradoxie des Neuen <> Alten kommt man zu dem Schluss, dass es nicht ausreicht, eine Seite der Unterscheidung mit der anderen Seite zu vergleichen, denn damit würde man nichts lösen. Man könnte eher beobachten und »fragen, wie das Neue auf das System einwirkt, das es produziert, und was die Folgen sind: was wird alt und was erneuert sich, und wie kann der Prozess gesteuert werden?« (vgl. ebd.). Wie kann man also das Neue konzipieren oder herstellen, da man es (noch) nicht kennt? Man kann, mit David Stark (2009), auf die Unterscheidung planen/vorbereiten schauen und sich vergewissern, dass man nicht danach suchen kann, was man nicht kennt – man kann es also nicht planen. Man kann sich jedoch vorbereiten, zu erkennen was man nicht kennt. Dann wird man es erkennen, wenn es auftaucht, man wird die Situationspotenziale (vgl. Julien 1999) wahrnehmen und nutzen.

Als ein »Negativ«-Beispiel hierfür erlauben wir uns einen Blick auf Nokia: Dieses Unternehmen hat sich einmal in seiner Geschichte radikal umgestellt – vom Hersteller von Gebrauchsgütern aus Gummi zum führenden Anbieter im Mobilfunk. Die Erfahrung, dass eine solch radikale Umstellung möglich ist, ließ das Unternehmen in dem Glauben, sich jederzeit wieder umstellen zu können, und zwar dann, wenn es ähnlich dramatisch werden würde. Derart dramatisch ist es nicht geworden – und Nokia hat vernachlässigt, die kleinen evolutionären Schritte vorzunehmen, die für die Anpassung in der Mobilfunkentwicklung erforderlich gewesen wären. Statt Situationspotenziale zu erkennen, sind sie in eine Pfadabhängigkeit verfallen (vgl. Baecker 2013).

Die Unterscheidung Neu <> Alt auf ein System angewendet, führt uns zur Unterscheidung Strukturänderung <> Strukturauflösung. Um etwas zu ändern, muss man auch auflösen – und dies ist nur im Zusammenspiel gegeben. Die Erneuerung/Veränderung ändert die Strukturen des Systems, das sich erneuert und löst zugleich die früheren Strukturen auf, die nicht mehr als Bezug gelten (vgl. ebd.). Für uns stellt sich daraus die Frage, was man auflösen muss,

damit in unprognostizierbarer Weise – also unkontrolliert – Neues sich entwickeln kann. Oder ganz praktisch gesehen: auf Kontrolle verzichten, aber dabei versuchen, den Mangel an Kontrolle zu kontrollieren. Strukturierte Bedingungen schaffen, dass Zufälle Neues produzieren können.

Einige Beispiele aus der Praxis:

- die Teeküche und die Kaffeemaschine weit weg von den Büros, damit man am Weg dorthin andere trifft und sich in Kommunikation verstricken kann;
- aktuelle Infos aus dem Management als Papiere in die Teeküche legen statt ins Intranet und damit den Austausch »provokieren«;
- beim Multi-Technologieunternehmen 3M verfügen die MA über ein bestimmtes Stundenkontingent, sich damit zu beschäftigen, was sie wollen. Das Management entscheidet dann, was davon umgesetzt wird.

*Damit sind wir auch schon beim Organisationsdesign.*

Die Zunahme an Projektarbeit oder an übergreifenden Kooperationskonstellationen (quer zur Hierarchie und Organisations-übergreifend) scheinen als Antwort auf die multidimensionalen Anforderungen ein anderes (höheres?) Maß an Kreativität zu fordern.

Hier könnte ein Grund liegen, weshalb das Neue (das Schöpferische, das Kreative) so in den Blick gekommen ist: Es scheint mit Komplexität wesentlich besser kompatibel als beispielsweise kausal und vorhersehbare Strukturen und Ereignisse. Das Neue ist (zunächst) inhaltsleer – es ist eine Möglichkeit der Betrachtung.

Mit dieser Art Kontrolle zweiter Ordnung (1. Ordnung wäre Beeinflussbarkeit) besteht »die Möglichkeit, aus dem was passiert (auch aus Enttäuschungen) zu lernen und das eigene Verhalten zu ändern. [...] Das System lernt im Nachhinein, was es früher getan hat und nutzt es, um die nächsten Schritte zu dirigieren« (vgl. Baecker 2013; auch Ehmer 2009).

Wie kann man damit umgehen, wenn sich die Gesellschaft über das Neue definiert, über das Neuzeitliche, die Modernität und den Fortschritt? Sie definiert sich damit über das Inhaltsleere, wie wir vorhin gesehen haben, über etwas, das noch nicht ist bzw. alles nicht ist, was bisher gewesen ist.

Das Neue – was es in Unterscheidung zum Alten ja schon immer gab, (als Grundantrieb menschlicher Gesellschaften – was ist jenseits der Grenzen, was gibt es noch zu entdecken, wie kann man Dinge anders tun, welches Werkzeug gibt es noch) – war nicht »automatisch«, wie derzeit, das Bessere. Diese Einschränkung macht es nicht leichter, denn nun muss das Neue das Bessere sein – sonst ist es nicht Neu.

Beispiel neue Medien: Man benutzt sie, um bisheriges besser zu machen (z. B. E-Mails schreiben) und rechnet nicht damit, dass unerwartete Dinge passieren: Man sitzt Stundenlang an E-Mails, oder: Es entstehen Social Media – wiederum mit unabsehbaren Wirkungen. Und ob das nun das »Bessere« ist, kann wiederum erst im Nachhinein entschieden werden.

Hier können wir die Generationenfrage nicht außer Acht lassen. Die Generation Y (*why*) geht völlig anders an diese Entwicklungen heran bzw. mit ihnen um, als wir aus der sogenannten Generation X.

Sie denken in Netzwerken, arbeiten gern in virtuellen Teams und flachen Hierarchien, mit wenig Autoritäten, sie wollen die inhaltliche Aufgabe im Mittelpunkt. Ihnen sind selbstständiges Arbeiten, Selbstverwirklichung und Gestaltungsspielräume wichtig, möglichst im Rahmen konkreter Projekte und nicht prinzipiell zu gesellschaftlichen Veränderungen. Sie will nicht die Welt verändern, sondern ein bisschen besser machen – ähnlich wie das Update einer Software, die eh ganz gut funktioniert. Lösungen suchen sie lieber in der Community und nicht bei Autoritäten (vgl. Audi-Studie, 2012).

## Was helfen uns nun diese Betrachtungen?

Zunächst einmal können sie dazu dienen, in der im Zusammenhang mit Entfaltung kreativer Potenziale angesprochenen Ambivalenz zwischen Machtzuwachs der Beschäftigten einerseits und ausbeutender Herrschaft andererseits nicht in eine Lähmung zu verfallen.

Die Auseinandersetzung mit den Zumutungen und dem Entdecken, Handhaben und Auflösen von darin liegenden Paradoxien beschert uns höhere Komplexität – die durch Betrachtung entsteht – und gleichzeitig liefert sie uns durch das Aufzeigen einiger Paradoxien die entlastende Beschränkung – in anderen Worten: Wahlmöglichkeiten schaffen, indem die Unendlichkeit der Möglichkeiten eingegrenzt wird!

Und hier ist, in der Organisation, ganz wesentlich das Management gefragt. Und der strategisch kreativ improvisierende Manager geht nicht von der Situation aus, die er vorher modelliert hat, sondern von der Situation, in der er sich gerade befindet« (Tötschinger 2013).

Als BeraterInnen und SupervisorInnen haben wir hier einiges beizutragen.

Zum Fazit: Das Plädoyer für die Paradoxie der Ausbeutung kann nach diesen Ausführungen in ein Plädoyer für die Paradoxie der wechselseitigen Abhängigkeit überführt werden, mit dem Fokus auf Wechselseitigkeit.

Beide Seiten haben hier Interessen, beide Seiten verfügen über Macht, und jede Seite ist ebenso existenziell erforderlich wie die andere –

Oder: Entwicklung bzw. Kreativität ist nur in Ko-Evolution oder durch Ko-Kreation zu haben!

Summary: Creativity is not easy to have. A pleading for the paradox of exploitation. I understand creativity not only as an unreasonable demand from an organization but also for the organization. This can be seen often if the »inner being« is allowed to or should develop. In reciprocal strengthening and exploitation, both the organization and creative individuals need each other on their way from boring routine to vivid design. Creativity is not available at one's fingertips; it can be neither

demanded nor readily offered. Expertise is demandable and can be purchased by work contract. In contrast, creativity always emerges at the moment and is effective only through the process of communication. However, it is not foreseeable what will occur or what effect it will have – this is one of the impositions. Examples of organizations will illustrate this.

#### Anmerkungen

- 1 Vortrag auf der Inscape Jahrestagung 2013: »Das Gold in den Köpfen – Kreativität als Zu-Mutung von Organisationen«
- 2 Joy Paul Guilford: Prof. für Psychologe, Kreativitätsforschung, nach 1950; hat etwa soziökonomische, wissenschaftliche und pädagogische Aspekte einbezogen, um Kreativität umfassender untersuchen, verstehen und auch messen zu können.
- 3 Edward de Bono: britischer Mediziner, Kognitionswissenschaftler und Kreativitätsforscher
- 4 Rainer M. Holm-Hadulla: Facharzt für Psychiatrie, Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Heidelberg
- 5 Indem ich Bezug nehme auf diesen Satz verlängere ich die Reihe der wenig kreativen »Zitierer«: Googlet man diesen Satz aus Wikipedia, findet man ihn fast wortgleich in zig unterschiedlichen Veröffentlichungen!
- 6 Audi-Studie, 2012 (jede/r fünfte Beschäftigte zählt dort zu Generation Y, also nach 1980 geboren. Audi bemerkte deutliche Veränderungen im Unternehmen und wollte wissen, inwieweit dies mit dem Einfluss der Generation Y zu tun hat).

#### Literatur

- Baecker, Dirk (2013): Communities sind das Problem, und nicht die Lösung. *Revue – Magazine for the Next Society* 12/2013, 78–84.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1997): *Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ehmer, Susanne & Schober-Ehmer, Herbert (2010): *Das Redmont Leadership Modell*®. URL: [www.redmont.biz](http://www.redmont.biz).
- Ehmer, Susanne (2009): *Lustvolles Lernen – Wirksames Irritieren*. Zeitschrift *Supervision* 1/2009, 17–22.
- Eposito, Elena (2013): *Wie viel Altes braucht das Neue? Unveröff. Manuskript*.
- Getzels, Jacob W. & Jackson, Philip W. (1962): *Creativity and Intelligence. Explorations with Gifted Students*. London/New York: John Wiley & Sons Inc.
- Holm-Hadulla, Rainer M. (2011): *Kreativität zwischen Schöpfung und Zerstörung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hühner, G. (1999): *Biologie der Angst. Wie aus Stress Gefühle werden*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Hühner, G. & Schmid, B. (2009): *Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht*. In: Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (Hg.): *Die Organisation in Supervision und Coaching*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 126–142.

Hühner, G. (2006): *Die Bedeutung sozialer Erfahrungen für die Struktur-entwicklung des menschlichen Gehirns*. In: Herrmann, U. (Hg.), *Neurodidaktik*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 41–48.

Jullien, Francois (1999): *Über die Wirksamkeit*. Berlin: Merve Verlag.

Luhmann, Niklas (1995): *Die Kunst der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1987): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.

MacKinnon, D.W. (1962): *What Makes a Person Creative?* in: Ders. (Hg.): *In search of human effectiveness*. New York: Universe Books, S. 178–186.

Schumpeter, Joseph (1911): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Nachdruck 2006. Berlin: Duncker & Humblot.

Simon, Fritz B. (2007): *Paradoxienmanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation*. *Revue für postheroisches Management* 1/2007, 66–87.

Stark, David (2009): *The Sense of Dissonance. Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Töttschinger, Reinhard (2013): *unveröff. Manuskript zu »Improvisation«*.

Weick, K.B. (1988): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

#### Anschrift der Verfasserin

Dr. Susanne Ehmer  
Steinbrechergasse 20/4  
A – 1220 Wien  
E-Mail: [s.ehmer@redmont.biz](mailto:s.ehmer@redmont.biz)  
Webseite: [www.redmont.biz](http://www.redmont.biz)