

Die Gestörten

Deutschland begibt sich auf die Suche nach der Creative Economy, dem Schlüssel zur Wissensgesellschaft.

Und stößt dabei auf eine Klasse, die irgendwie nicht ins Konzept passt.

„Dieser Prozess der schöpferischen Zerstörung ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin besteht der Kapitalismus, und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben.“

Joseph Schumpeter: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie (1942)

Text: Wolf Lotter

1. Die Störung

In Zeiten wie diesen, heißt es, ist alles neu, doch das ist nicht immer richtig. Zum Beispiel gibt es zwei alte Volksweisheiten, die heutzutage von größter Bedeutung sind. Sie lauten: Idioten haben's leicht, und Genie und Wahnsinn liegen eng beieinander.

Beides gehört zusammen und ist im Licht der Wissenschaft sogar erklärbar. Zumindest für die amerikanische Neurowissenschaftlerin und Psychologin Shelly Carson von der Harvard University, die sich seit vielen Jahren aufopfernd und erfolgreich dem Phänomen besonders kreativer Menschen widmet.

In ihrem richtungsweisenden Experiment setzte Carson eine Reihe von Versuchspersonen in einen Raum. Die Kandidaten, vorwiegend Studenten, waren handverlesen, nach langen Vortests und eingehender Beobachtung ihres Verhaltens ausgewählt worden. Die erste Gruppe bestand aus Personen, die jede noch so tumbe Tätigkeit ohne großes Murren erledigten. Sie waren in der Lage, vorgegebene Aufgaben mit Gleichmut abzuarbeiten. Eigenständiges Denken lag ihnen nicht besonders. Sie lernten brav, in der Regel auswendig, was man ihnen

vorgab, ohne große Zweifel an den ihnen vorgelegten Inhalten zu äußern. Konfrontierte man sie mit einem neuen Problem, herrschte in der Regel Flaute im Oberstübchen.

Die zweite Gruppe hingegen stellte Carson aus auffällig kreativen Studenten zusammen. Ihre schöpferische Begabung war auch ohne Vortests klar erkennbar. Sie gehörten zu der – bei Professoren nicht zwingend beliebten – Kategorie derjenigen, die nahezu alles hinterfragten, was man ihnen vorlegte, und die sich auch nicht mit einfachen, vorkonfektionierten Antworten abspeisen ließen. Carson ließ nun den Versuchspersonen über Kopfhörer einen Text vorlesen, in dem gelegentlich absurde Begriffe auftauchten, Fantasiewörter. Die sollten die Testpersonen nun zählen. Das wurde den Probanden auch so mitgeteilt.

Doch das eigentliche Experiment lief – heimtückischerweise – im Hintergrund ab. Die Versuchspersonen hörten nämlich nicht nur die klare Stimme des Sprechers, der die angekündigte Aufgabe verlas, sondern immer wieder auch störende Hintergrundgeräusche. Mit dem Ergebnis des Versuchs war die Hirnforscherin höchst zufrieden. Es kam, wie es kommen musste. Die erste Testgruppe registrierte die Störung praktisch nicht. Sie zählten, wie es ihnen geheißen wurde, die falschen Begriffe wie Erbsen, und auch ihr Gesichtsausdruck änderte sich kaum, wenn Störgeräusche auftraten. Sie erwiesen sich als perfekt geschlossene Systeme, Menschen, wie geschaffen für Fließbänder, Buchhaltungstabellen und zur Formularbearbeitung.

Die Mitglieder von Gruppe zwei hingegen versagten. Schon einige Störungen genüigten, um sie völlig aus dem Konzept zu bringen. Die wenigen unter ihnen, die mit aufgefäsertem Nervenkostüm den Test zu Ende führen konnten, wiesen eine exorbitante Fehlerquote auf.

Die Wissenschaftlerin fand bestätigt, was in den siebziger Jahren schon von ihrem Kollegen Hans Eysenck vermutet worden war: Kreative sind deshalb kreativ, weil ihr Gehirn auf Sinnesreize aller Art höchst offen reagiert. In durchschnittlichen Oberstübchen sorgt ein Mechanismus namens „latente Hemmung“ dafür, dass Reize von außen mehr oder weniger abgeblockt werden. Menschen mit ausgeprägter latenter Hemmung sind durch nichts aus der Ruhe zu bringen und von ihren Routinen abzulenken. Unbekanntes, Neues – das perlt an ihnen ab wie Wasser auf frischem Lack. Ganz anders ist da das Denkorgan von Kreativen geschaltet. Die latente Hemmung ist schwach entwickelt, das Gehirn ist auf 360 Grad offen, zu allem bereit, rund um die Uhr.

Um die Sache einfacher zu machen, nennen wir die erste Testgruppe von nun an die *Gehemmten* und die zweite, die der leicht reizbaren Kreativen, die *Gestörten*. Das passt auch prima zu dem, was man uns ein Lebtage lang beigebracht hat.

2. Die Gehemmten

Was sagt uns dieser kleine Test? Eine ganze Menge. Zum einen: Kreativität braucht Konzentration. Wer will, dass andere gute Ideen haben, muss auch mal die Klappe halten können und die, die denken, nicht mit jedem Gedöns belästigen. Und das hat noch nicht mal was mit Anstand und Respekt vor Leuten zu tun, die Neues denken, wenn man sie in Ruhe lässt, sondern ist eine Frage von rudimentärem Verstand, von etwas Vernunft.

Kein ernsthafter Ökonom zweifelt heute daran, dass Ideen und Kreativität das wichtigste Wirtschaftsgut des 21. Jahrhunderts sein werden. Für die Gehemmten spielt das bisher ►

keine oder kaum eine Rolle. Sie werden aber sehr schnell und sehr gründlich lernen müssen, dass ohne die Gestörten nichts mehr läuft. Im Laufe der Geschichte waren die Kreativen vor allen Dingen: Außenseiter, Verrückte, Spinner, Irre, die man zu Lebzeiten gern an den Rand der Gesellschaft drängte – um von ihren Ideen auch noch lange nach ihrem Ableben prächtig zu leben. Die Kulturgeschichte ist voller einschlägiger Erfahrungen: Kaum ein neues Kunstwerk, eine Erfindung, eine Neuerung, die sich nicht gegen hartnäckigen Widerstand der Gehemmten hätte behaupten müssen. Neid, Dummheit und Ignoranz haben sich stets als verlässlichere soziale Kräfte erwiesen als die Einsicht, dass neue Ideen auch zu einem besseren Leben für alle führen können. Möglich war das, weil der Anteil der Kreativen in der Gesellschaft immer klein war. Sie spielten zwar die entscheidende Rolle, wenn es um Fortschritt, Erfindung, Entdeckung und Kultur ging, ihr Platz war aber eindeutig der Hinterhof und Keller der Gesellschaft. Nur gelegentlich und zeitweilig wurden die nützlichen Idioten auch mal von den Machthabern in die Beletage geladen. Doch an den Verhältnissen änderte sich dabei nichts: Aus der Reihe der Gehemmten rekrutierten sich die, die das kreative Potenzial der Gestörten ausbeuteten und nutzten. Die Gehemmten nannten sich *Praktiker*, während man die Gestörten zu *Theoretikern* machte. Das lernen bis heute alle schon in der Grundschule. Die Kreativen sind zerstreut, wuselig, irgendwie nicht lebensstauglich. Erst durch die feste und ordnende Hand der Praktiker werden ihre Ideen nützlich. Kreativität ist demnach ein Rohstoff, so wie Kohle und Öl, der erst durch eine starke latent gehemmte Klasse zu etwas Nützlichem wird.

Rohstoffe, das weiß jedes Kind, müssen geformt werden, um nützlich zu sein. Diese Tradition beschreibt das Selbstverständnis der meisten Menschen, die bis heute die mächtigsten Positionen in unserer Gesellschaft innehaben: Politiker, Banken und nach wie vor ein großer Teil des Managements.

In der kreativen Ökonomie, in der Wissensgesellschaft, genügt es aber nicht mehr, ein leicht regierbares und manipulierbares Völkchen aus Erbsenzählern und mediokren Systemerhaltern hinter sich zu wissen, um Macht zu haben. Denn deren wichtigste Lebensinhalte – Auto, Einfamilienhaus und Mallorca-Urlaub – sind futsch, wenn sich die Einstellung zu den Gestörten im Lande nicht ändert. Ohne Kreativität keine Kohle. So einfach ist das.

3. Handarbeit

Vorsicht: Das ist nicht ein kleiner Modewechsel in der Menschheitsgeschichte, sondern die Umkehrung aller Verhältnisse, wie wir sie kennen. Die Gestörten übernehmen die Macht. Die Gehemmten führen ihr letztes Gefecht. Ist unser Verhältnis zur Kreativität wirklich so gestört? Auch das kann man an einfachen Fragen und simplen Tests selbst jeden Tag und zu jeder Stunde feststellen. Man stellt sich eine einfache Frage: Was ist Arbeit? Was ist ehrliche, richtige Arbeit?

Welche Antwort finden wir darauf?

Nach wie vor gewinnt Handarbeit gegen Kopfarbeit jede politische und öffentliche Debatte. Handarbeit ist ehrlich, Kopfarbeit unberechenbar und bohemienhaft. Die Handarbeit ist die Währung des guten Deutschen, die Kopfarbeit die Domäne der Außenseiter und Gestörten, der Schausteller und Intellektuellen. An nichts lässt sich das deutlicher zeigen als

im Umgang mit Kopfarbeitern – gestern wie heute: Akademiker, die nach neuen Lösungen suchen, gelten ganz allgemein als schrullig. Verrückte Professoren eben. Deshalb gelang es Ex-Kanzler Gerhard Schröder auch so mühelos, Professor Paul Kirchhof bei der Bundestagswahl 2005 abzuservieren. Dabei musste der Kandidat nicht mal auf die Details der von Kirchhof erdachten Steuerreform eingehen. Das wäre sogar schädlich gewesen. „Dieser Professor aus Heidelberg“, also der kurze Hinweis darauf, dass der Feind ein Intellektueller war, genügte. Ein Gestörter eben. Würdet ihr einem Gestörten vertrauen?

Na eben. Diese Infamie brachte die SPD in allerletzter Minute in die Regierung.

Auf den anti-intellektuellen Reflex der Deutschen ist Verlass. Das Land ist nach wie vor fest in der Hand der Gehemmtten. Und sie propagieren, was sie kennen – das ist nicht viel, das führt zu nichts Neuem, sondern immer nur zu mehr vom Gleichen, ist aber bewährt: ehrliche Handarbeit. Das hat die Nation geprägt, im agrarischen Feudalismus und vor allem in der Industriegesellschaft. Nur wo handfeste Produkte nach Plan und klaren Vorgaben erzeugt werden, Güter, die man anfassen und sehen kann, begreifen die Gehemmtten, dass etwas Werthaltiges entstanden ist.

Wer darauf setzt, setzt auf Stagnation und Rückgang. Seit nahezu hundert Jahren ist der Wertschöpfungsanteil der Industrie in den entwickelten Ländern nicht gestiegen. Die Industrie stirbt zwar nicht aus – aber ihre Rolle als Motor des Wohlstands wird immer unbedeutender. Automation und Technologie, die Folgen von Kopfarbeit, machen es möglich, dass Güter und Waren ohne Engpässe zur Verfügung stehen, aber immer weniger Menschen mit dem Handgreiflichen beschäftigt sind. Schon diese Tatsache ist nach wie vor nicht in den Köpfen der meisten Bürger angelangt. In der „*führenden Industrienation*“, so die gängige Selbstdefinition Deutschlands, waren im vergangenen Jahr gerade noch acht Millionen Menschen in der Industrie, im produzierenden Gewerbe und im Handwerk tätig. Das entspricht bei 39 Millionen Erwerbstätigen einem Anteil von 20 Prozent. „Das Land der Maschinenbauer und Autohersteller, der Ingenieure, Mechaniker und Laboranten verliert seine industrielle Basis“, stellte dazu die Erfurter Kulturwissenschaftlerin Heike Grimm fest. Und die Boston Consulting Group warnte im Jahr 2004 in diesem Zusammenhang: „Die Bevölkerung nimmt diese Gefahr eher fatalistisch hin.“

Wen wundert's. Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht. Routinierte Handarbeit führt immer zu irgendeinem greifbaren Resultat, auch wenn dabei nicht mehr herauskommen kann, als man schon kennt. Aber das schafft die Sicherheit, die die Gehemmtten so brauchen. Und macht die Kreativwirtschaft in Deutschland zum Fremdkörper.

4. Kreative Arbeit

Die Ware, mit der diese neue Wirtschaft handelt, Kreativität, hat es ohnehin schwer. Denn sie lässt sich im Gegensatz zu ihren historischen Vorgängern nicht einfach im Voraus definieren, so, wie man es für ein Werkstück oder ein Produkt vom Fließband ganz selbstverständlich tun kann. Eine Idee ist zunächst nichts weiter als ein Gedanke, eine Abstraktion, nichts Gegenständliches also. „Davon kann man sich nichts kaufen“, sagt der Volksmund. Es steht auch nirgendwo geschrieben, dass kreative Arbeit verlässlich zu Ergebnissen führt. Auch die Richtung ist oft nicht klar bestimmbar. Nachdenken kann zu Ergebnissen ►

führen, die mit dem ursprünglichen Ziel nichts zu tun haben, zu Nebeneffekten, neuen Erkenntnissen, die völlig überraschend sind. Das ist ein wesentlicher Unterschied zur Handarbeit, die zielorientiert und planvoll verläuft. Kreative Arbeit ist risikoreich. Sie kann zu Revolutionen führen, aber auch völlig im Sande verlaufen. Mit anderen Worten: Nichts ist einfacher, als kreative Denkarbeit zu diskreditieren – und sie vor dem Hintergrund des Bewährten infrage zu stellen. Das passiert auch regelmäßig. Und noch etwas kommt hinzu: Kreative sind in der wirklichen Welt keineswegs so leicht von anderen Menschen zu unterscheiden wie im Labor der Neurowissenschaftler. Schon der Begriff Kreativität ist im Grunde nicht klar definiert. Im heutigen Sprachgebrauch meint man damit eigentlich alles, was irgendwie Neues schafft, also Dinge, Methoden, Verfahren und Ideen, die zuvor noch niemand hatte. Erfindungen, Verbesserungen, Optimierungen, Kunstwerke, Literatur, Musik, Software, Design und Blaupausen fallen, neben tausenden anderen Dingen, unter diese weitläufige Definition. Kreativ ist ein Schreiner, der aus einem Stück Holz ein Unikat, ein noch nie da gewesenes Original schafft, ebenso wie ein Chirurg, der eine neue Operationstechnik ersinnt. Ein Software-Ingenieur findet sich auf der gleichen gesellschaftlichen Ebene wie ein Klempner, der eine Wasser sparende, ökologisch sinnvolle Klospülung bastelt. Alle bekannten Klassen und Schichten lösen sich unter der kreativen Doktrin auf.

Der Wissenstheoretiker und Soziologe Nico Stehr ist seit mehr als 30 Jahren einer der Scouts der Wissensgesellschaft, also jener heute anbrechenden Epoche, deren Wirtschaft auf Kreativität beruht: „Es ist ganz normal“, sagt der Professor, der heute an der Zeppelin University in Friedrichshafen lehrt, „dass die Menschen hier irritiert sind. Aber die Transformation, die heute ansetzt, erfasst Menschen und Prozesse eben auf allen Ebenen. Ob sie wollen oder nicht. Es spielt keine Rolle, ob man diese Veränderung bewusst erlebt – man kann sie nicht verhindern.“

Stehr sieht das aber keineswegs pessimistisch. „Das Zeitalter der Industriegesellschaft geht zu Ende, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nötig waren, um deren soziale Ordnung zu sichern, verlieren an Bedeutung“, sagt er. Die moderne Arbeitswelt werde nicht mehr, wie in der Industriegesellschaft, durch schiere Nachfrage bestimmt, sondern durch Angebote, also durch permanente Erneuerung und Innovation. Eines der wichtigsten Merkmale der dabei entstehenden neuen Klasse ist die Fähigkeit, weitgehend selbstständig und unabhängig von vorgefertigten Arbeitsabläufen zu entscheiden, welche Lösung für ein aktuelles Problem die richtige ist. Das ist so neu, dass einem ganz schwindelig wird.

Und dennoch schon lange in der Welt. Die neue Wirklichkeit der kreativen Wirtschaft klopft in Deutschland vergleichsweise spät an. In den USA begann man schon nach Ende des Zweiten Weltkriegs über die neuen Wirtschaftsfaktoren Wissen und Kreativität nachzudenken. Während die europäische Ökonomie – durch die nötigen Wiederaufbauarbeiten in einem durch den Krieg weitgehend verwüsteten Kontinent – einen zweiten Frühling erlebte, war in den USA die Wende schon viel früher bemerkbar. Eine der ersten Studien datiert aus den späten vierziger Jahren.

Der Ökonom Fritz Machlup ist der Pionier der kreativen Wirtschaft und Wissensgesellschaft – in den sechziger Jahren prägte er maßgeblich die Begriffe Wissensökonomie und Informationsgesellschaft. Bei seiner Suche nach den Trägern der kreativen Wirtschaft schlug

Machlup nicht die ausgetretenen Pfade ein. Er trennte den produktiven Sektor nicht von den Dienstleistungen, Akademiker nicht von Handwerkern oder Service-Leuten. Sein Konzept war auf Tatsachen ausgerichtet: Wenn jemand ein Problem weitgehend eigenständig, neu lösen konnte, so, wie es vor ihm noch niemand getan hatte, wenn dieser Prozess zudem auch von Menschen durchgeführt wurde, denen man die Entscheidung über die Lösung selbst zutraute, dann rechnete sie Machlup in die Kategorie seiner „Knowledge-Worker“. Seine ersten Studien ergaben bereits Ende der vierziger Jahre, dass mehr als 50 Prozent der amerikanischen Erwerbstätigen dieser Kategorie zuzuzählen waren. Man mag rückblickend die Zahl in Zweifel ziehen – denn viele der Berufsgruppen, die Machlup optimistisch zu der neu entstehenden kreativen Klasse zählte, waren noch in enge Betriebsabläufe und Vorgaben eingebunden.

Für die Machlup nachfolgenden Forscher, etwa den Stanford-Professor Paul Romer (siehe brand eins 02/2004) und den Politologen und Bestseller-Autor Richard Florida (siehe brand eins 09/2006), waren Machlups Arbeiten aber wichtige Wegweiser. Diese Arbeiten machen vor allem eines klar: In der Kreativwirtschaft arbeiten weder einsame Genies noch ferne Avantgardisten. *Die Kreativwirtschaft ist nichts anderes als der neue Normalzustand.* Nur dass das viele eben noch nicht als normal begriffen haben. Das macht gleichsam das wichtigste Defizit aus: Kreative Arbeit war früher exklusiv, heute ist sie normal. Die Wissensgesellschaft könnte man genauso gut das Zeitalter der selbstständigen Entscheidung nennen. Das ist die Voraussetzung für eine effiziente Kreativwirtschaft – und nicht die Branche, in der sie stattfindet.

5. Kreative Klasse

So finden sich Spitzenvertreter der neuen kreativen Klasse ebenso in Industrieunternehmen wie in eingessenen Handelshäusern oder in Ämtern und Behörden. Sie arbeiten für Banken oder in kleinen Handwerksbetrieben. „Der Kopf setzt die Rahmenbedingungen für kreative Arbeit. Nicht die Zugehörigkeit zu einem Sektor, die völlig überholt ist“, sagt Nico Stehr. Aber gerade weil das so ist, spielt es eine entscheidende Rolle, was in den Köpfen abgerufen wird. Was noch drin ist von der Welt von gestern und wie viel schon drin ist von der, die gerade entsteht. Das Bewusstsein bestimmt die Zugehörigkeit zur kreativen Klasse.

Nach Richard Florida, einem der berühmtesten Vertreter der neuen Theorie der kreativen Klasse, sind in den entwickelten Industrienationen bereits zwischen 25 und 30 Prozent aller Erwerbstätigen im kreativen Bereich tätig. In den USA erwirtschaftete die kreative Klasse im Jahr 2004 nach Florida bereits die Hälfte aller Erwerbseinkommen – so viel also wie Industrie und Dienstleistungen zusammen.

Wer sind die Menschen, die diese für uns noch so neuen Erfolge tragen? „Sie sind beschäftigt in der Wissenschaft oder in Ingenieurberufen, in Forschung und Entwicklung, in technologiegestützten Industrien, in Kunst, Musik oder Kultur, in den Ästhetik- und Designbranchen oder in wissensbasierten Feldern der Gesundheitswirtschaft, des Finanzwesens und des Rechts“, schreibt Florida in seinem mit Irene Tinagli verfassten Aufsatz „Technologie, Talente und Toleranz“. Die drei „T“ sind zum Markenzeichen des Professors der Carnegie Mellon University in Pittsburgh geworden. Was Floridas Untersuchungen über ►

den „Aufstieg der kreativen Klasse“ – „The Rise of the Creative Class“, so der Titel seines 2002 erschienenen Bestsellers – von jenen seiner Vorgänger unterscheidet, ist die Betonung der Bedeutung sozialer Komponenten bei der Entwicklung der kreativen Wirtschaft. „Kreativität ist ein Grundelement der menschlichen Existenz“, heißt es da, „ein breit angelegter sozialer Prozess, der Zusammenarbeit erfordert. Sie wird stimuliert durch menschlichen Austausch und durch Netzwerke; sie findet statt in tatsächlichen Gemeinschaften und an realen Orten.“

Florida hat in seinem Buch nachgewiesen, dass tolerante und offene Gemeinschaften die Grundvoraussetzung für den Erfolg kreativer Wirtschaft sind. Borniertheit und Intoleranz, ganz gleich, ob gegen gesellschaftliche Minderheiten oder Intellektuelle, sind hingegen Faktoren, die diese Entwicklung massiv behindern. Nicht Rohstoffe und Maschinen, Kapital und Boden würden von nun an Menschen anziehen und Wirtschaft treiben. Es ist der „Wettbewerb um die kreativen Köpfe“, der für Florida im 21. Jahrhundert spielentscheidend für den Erfolg von Regionen und Ländern ist. People follow jobs? Das war gestern. Jobs follow people. Das ist nach Florida die Dynamik unseres Jahrhunderts. Und dabei sind Talente und Technologien wichtig, gewiss. Aber die allerwichtigste Währung, das große T sozusagen, ist Toleranz. Toleranz erfordert vor allem auch eines: Geduld und Vertrauen. Wir wollen nachsehen, wie es um diese Schlüsselressource bestellt ist.

6. Kreativismus

Das deutsche Wort Kreativität wurzelt im lateinischen creare, was so viel wie „Neues herstellen“ bedeutet, was nun auch nicht wirklich weiterführt als die gegenwärtige Definition. Nur Etymologen wenden ein, dass auch der lateinische Stamm crescere bei der Wort- und Sinnbildung eine Rolle spielt. Crescere bedeutet „wachsen“ und „werden lassen“ – angesichts der Versuche im Labor der Neurowissenschaftler eine verblüffend interessante Wurzel des Begriffs Kreativität. Wachsen und werden lassen – das beschreibt, was in Carsons Test den Kreativen vorenthalten wird – das Recht darauf, das Neue ohne Druck und Stress denken zu können. Kreativität muss sich entwickeln können, in Ruhe wachsen.

Doch auch dieser Punkt setzt etwas voraus, was diese Gesellschaft erst lernen muss, was der Kultur der Handarbeiter und Industrie noch fremd ist: Vertrauen. Das ist eine weitere, fehlende und vielleicht die wichtigste Voraussetzung für die Wissensgesellschaft: Ohne Zutrauen in die Fähigkeit der Kreativen, ohne Vertrauen auf Lösungen ist kein neuer Staat zu machen. Von Lenin, dem Vater des totalen Staates des 20. Jahrhunderts, soll das berühmte Diktum stammen: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Gehemmte sind geborene Controlletts. Im Industriezeitalter ist Vertrauen nur in Spurenelementen vorhanden. Misstrauen ist der größte Feind der Kreativität.

Deshalb kommt es – ein bisschen Spaß muss sein – am Übergang von der Handarbeiter- zur Kopfarbeitergesellschaft zu lustigen Szenen, die sich gelegentlich über Jahre hindurch wiederholen, ohne dass irgendwann mal etwas Neues passiert. In praktisch jedem größeren Unternehmen und jeder Organisation ruft das Management, also die Praktiker alias die Gehemmten, die Mitarbeiter zu mehr Kreativität auf. Das klingt dann wie eine Rede von Edmund Stoiber, also komisch, aber wirr. Wie sollte es auch anders sein: Die Chefs fordern,

was sie nur vom Hörensagen kennen und etwas, das sie über Jahre mit Nachdruck verboten haben. Selbst solch einen Unsinn kann man aber mit gehörigem Druck einfordern. Die Tonlage wird schärfer.

Anfang der vierziger Jahre war Kreativität in Verbindung mit klassischer Produktionswirtschaft gerade mal so gestattet; man nannte das gern und ein wenig nebulös „Synergie zwischen den Welten“. Damals ahnte man, wohl angesichts der Erfolge der Computer, die als Produkt schierer Kopfarbeit gerade die Welt eroberten, dass Nachdenken auch in industriellen Prozessen nicht unbedingt das Blödeste ist, das man tun kann. Der zunehmende Druck der Globalisierung und die damit verbundene höhere Dynamik der Märkte tat ihr Übriges. Die Produktzyklen wurden kürzer, die Produkte vielfältiger – allerdings nur scheinbar. Statt wirklicher Innovationen wurden vor allem Features kreiert, eine industrielle Spielart gehemmter Kreativität. Man pappt an ein standardisiertes Produkt, zum Beispiel einen Fernseher, ein paar – weitgehend sinnfreie – Zusatzfunktionen und erklärt es zum innovativen Meisterwerk. Halbe Schritte, wie sie für Gehemmte ganz typisch sind.

Doch das reicht nicht, das zeigt sich überall. Also mehr Kreativität! Los! Dalli! Das aber ist nicht Kreativität, sondern Kreativismus, der dumme Versuch, etwas zu formalisieren, was sich nicht formalisieren lässt: Nachdenken. Auch daran zeigt sich, wie sehr wir noch im Reich der Gehemmten leben. Um die schiere Produktion zu erhöhen, konnte man seine Arbeiter dazu zwingen, die Stückzahl zu erhöhen. Man drehte das Fließband schneller. Mehr Output. Kreativität aber ist nicht skalierbar. Sie ist eben nicht beliebig herstellbar. Kreativität lebt von Freiheiten, nicht von Kommandos. Die Kommandowirtschaft hat das aber noch nicht annähernd begriffen. Wie sollen die Angesprochenen darauf reagieren? Ihr Leben lang wurden sie mit aller Macht und Kraft davon abgehalten, eigene Wege zu gehen und eigenständige Lösungen zu finden. Generationen vor ihnen haben das Gleiche erlebt. Wer Karriere machen wollte, musste sich den Gehemmten anpassen. Die Organisationsformen von Staat, Politik, Konzernen und großen Institutionen, straff geführt und hierarchisch geordnet, gibt es aber gerade, um Abwechslertum zu verhindern. Die Systeme, die wir vorfinden, sind gewaltige Skalierungs- und Ordnungsmaschinen. Sie sind dazu da, abweichendes Verhalten zu bekämpfen.

Für die meisten Konzernchefs in Deutschland kommt es schon einem Sakrileg gleich, wenn ihre Mitarbeiter hin und wieder zu Hause arbeiten. Und sie spendieren ihren Angestellten auch mal einen Kreativ-Workshop am Wochenende – am Montag ist der Spaß dann wieder vorbei. Dann riskieren die, die ernst nehmen, was für die Hierarchieträger nur Spaß ist, Kopf und Kragen. Wer kreativ, sozial verantwortlich und Risiken nicht scheuend handelt, begeht karrieretechnisch Selbstmord. Lahme fordern auf zum 100-Meter-Sprint, Blinde empfehlen sich als Fahrlehrer. Als wüssten sie nicht, was sie tun.

Man muss nicht erst auf sie hereinfallen. Man kann schon vorher erkennen, mit wem man es zu tun hat. Sprache ist verräterisch. Wozu wird denn mehr Kreativität gefordert? In der Regel, so hören wir von Managern wie Politikern, um „den Industriestandort Deutschland“ zu retten und viele schöne neue „Vollzeitarbeitsplätze“ zu schaffen. Kurz und gut: um die Voraussetzungen zu stärken, unter denen Kreativität nicht wachsen kann. Sondern nur alte Machtverhältnisse. Damit kann sich niemand arrangieren, der auf die Wissensgesell- ►

schaft setzt. Wer die Forderung nach mehr Kreativität ernst nimmt, muss vieles hinter sich lassen: Sitzungs- und Zeitpläne, Rituale und Hierarchien, Mehrheitsmeinungen und Hausordnungen – schlussendlich alles, was den Laden der Gehemmten so zusammenhält.

Kreativität verlangt nach Menschen mit Selbstorganisation. Unternehmern also.

7. Die Diktatur der Langsamem

Das hat auch Tim Renner gelernt, der heute von Berlin aus die Sender- und Musikverlagsgruppe Motor Entertainment leitet. In den neunziger Jahren machte der heute 42-jährige Musikmanager eine Blitzkarriere. 1998 wurde er im neu geschaffenen Universal-Musikkonzern zum „President Music“ ernannt, wurde 2001 Chairman und CEO von Universal Music Deutschland. Renner galt weit über die Republik hinaus als Beispiel dafür, wie es ein kreativer, quer gestrickter Youngster bis in die höchsten Konzernzentralen schaffen konnte. Er war der Herzeige-Kreative der Musikindustrie.

Bis 2004. Denn in jenem Jahr machte Tim Renner, was sein Konzern angeblich am tollsten an ihm fand: Er machte Ernst, auf kreative Weise. Er versuchte, den seit einiger Zeit stagnierenden und sogar einbrechenden Absatz von CDs im normalen Vertrieb durch ein Internet-Portal abzufangen, auf dem Kunden ganz einfach die Sounds der Universal Music online kaufen konnten. Aus heutiger Sicht war das eine goldrichtige Entscheidung. Aus Sicht des Konzerns war es damals Hochverrat. Renner wurde zum Präzedenzfall. An ihm misst sich bis heute, wie ernst das Gerede um mehr Kreativität ist.

Er lernte etwas anderes: „Ich habe damals sehr schnell bemerkt, dass alles in der Organisation nicht etwa auf Leistungsfähigkeit und Innovation, Kreativität oder Fortschritt ausgerichtet war, sondern schlicht auf die Langsamsten in der ganzen Truppe. Man hat mir relativ unmissverständlich klargemacht, dass es einfach nicht ginge, in Sachen Web voranzupreschen. Universal Deutschland könne erst dann eine Website mit Verkaufportal haben, wenn das auch Universal Paraguay schafft“, erzählt er.

In diesen Tagen bemerkte Renner, was er als „die große Paradoxie, aber gleichzeitig die Wirklichkeit von Konzernen ausmacht: Innerhalb ihrer Strukturen sind die Leute am erfolgreichsten, die am unbeweglichsten sind. Die Langsamem siegen immer. Und die Kreativen werden immer behindert. So sind die Regeln“. Diese Regeln, ergänzt er, ergeben sich nicht von selbst. Sie sind, wie vieles, was Konzerne und wohlhabende Staaten heute so träge und zukunftsfern hat werden lassen, ein Produkt der Erfolge früherer Tage. Selbst dann, wenn sich mit den alten Methoden – etwa Industrialisierung und Skalierungs-Wut um jeden Preis – nichts mehr erreichen lässt, bleibt doch ein „Echo aus den guten Tagen übrig, dem man sich verpflichtet fühlt. Es ist ziemlich perfide“, sagt er, „aber die Leute, die die Kreativen gegen die Wand laufen lassen, haben so eine Art Verantwortungsbewusstsein. Es besteht darin, die Reste des alten Erfolgs nicht infrage zu stellen, weil sonst eben gar nichts mehr bleibt“.

Solche Systeme sind nicht bloß kreativ-feindlich. Sie sind gleichsam auch keine Unternehmen mehr. Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter hat die kreative, also die „schöpferische“ Zerstörung als Grundkonstante des Kapitalismus und damit des Unternehmerischen definiert. Die kreative Zerstörung ist nicht einfach ein Gag der neuen Zeiten. Es ist, wie Schumpeter festhält, „das für den Kapitalismus wesentliche Faktum. Darin

besteht der Kapitalismus, und darin muss auch jedes kapitalistische Gebilde leben“. Die eine Erkenntnis daraus ist: Es gibt keine Dauerhaftigkeit und damit auch nichts, was sich zu verteidigen lohnt. Die zweite, vielleicht noch wichtigere: Unternehmen und Organisationen, die Veränderung nicht zulassen, haben aufgehört, Unternehmen zu sein. Sie sind zur Bürokratie geworden. Der Zweck der Bürokratie ist der Erhalt der eigenen Struktur. In der Kunst nennt man so etwas l’art pour l’art, was so viel bedeutet wie: Kunst um der Kunst willen. Dies ist bis heute ein herausragendes Merkmal der alten Kulturwirtschaft. Sie zielt auf Bestand ab. Sie ist subventionsabhängig. Diese Spielart hält man in Europa für normal. Nach wie vor ist es ein wenig verhaltensauffällig, wenn ein Kulturbetrieb ohne Subventionen und ohne öffentliche Förderungen auskommt – also ein Kulturunternehmen ist.

Das ist ein wichtiger Hinweis darauf, wie missverstanden der Begriff der Kreativität in der Kulturwirtschaft nach wie vor ist: Kunst für die Kunst ist nichts anderes als ein Konzern des Konzerns wegen. Es ist kein Modell. Es ist eine Ausrede, zu der es kommt, weil die Kreativität fehlt, sich wirklich selbstständig zu machen. Kein Künstler schafft ein Werk an und für sich. Kein Unternehmen hat einen Zweck, wenn es nicht einen Markt findet, also seine Produkte und Ideen der Gesellschaft zur Verfügung stellt. Subventionen machen nicht nur die Institutionen, die sie entgegennehmen, zu Almosenempfängern. Sie führen auch dazu, dass die Produkte, die dabei entstehen, entwertet werden. Für Unternehmen und Kreative gilt also, ganz gleich, womit sie sich beschäftigen: Wer nur an sich denkt, macht sich bedeutungslos.

8. Elfenbeintürme

Non-Profit. Auch über dieses Wort muss man reden, denn es ist eng verwoben mit dem Selbstbild vieler Kreativer. Das Nicht-Profiteable, das Theoretische, das stand lange Zeit in der Geschichte der Kreativen im Vordergrund. Denn nicht wenige Künstler, Intellektuelle, Erfinder und Forscher fühlten sich an dem Ort, den ihnen die Praktiker zugewiesen hatten, recht wohl – am Rande der Gesellschaft, in dem Gehäuse, das man Elfenbeinturm nennt. Das war lange Zeit ein gemütlicher Ort. Niemand fragte ernsthaft nach, was seine Bewohner trieben, und wenn es doch jemand tat, verstand kein Normalsterblicher die Antwort, die die Mieter gaben. So nährten sie selbst den Mythos der Gestörten, die man keinesfalls ungefiltert auf die Welt loslassen durfte. Praktiker und Theoretiker der Kreativität hatten ihre Arbeitsteiligkeit gefunden. Es ist kein Zufall, dass marktwirtschaftlich geprägte Gesellschaften solche Zustände nicht einfach hingenommen haben. Im angloamerikanischen Raum ist es für Wissenschaftler von Weltruf selbstverständlich, dass sie das, was sie tun, einem breiten Publikum ohne Berührungsängste auch zu vermitteln versuchen. Der europäische Wissenschaftler gefällt sich nach wie vor in der Rolle des Sonderlings.

Auch das kann ein kleiner Test belegen: Man vergleiche die Werke der berühmtesten amerikanischen Natur- und Geisteswissenschaftler mit jenen ihrer deutschen Kollegen. Dass sich die Ausführungen der Amerikaner selbst im Original leichter verstehen lassen als das, was große Teile unserer Geistes-Eliten für Klartext halten, dürfte nicht schwer herauszufinden sein. Auch in den Künsten gilt: je wunderlicher und verquerrer, desto angesehener. Ein Künstler, der sich nicht gleichsam als weltfremd inszeniert, passt so gar nicht ins Bild des ▶

kreativen Genies, an dem die alte europäische Kultur so hängt. All das erinnert an Kinder, die sich weigern, sprechen zu lernen, um der Verantwortung des Erwachsenwerdens zu entgehen. Bloß nicht selbstständig werden. Das ist mühsam.

Doch gerade weil die Wissensgesellschaft keine Schimäre ist, weil sie sich allmählich und gegen alle Widerstände entwickelt, wird der Elfenbeinturm immer auffälliger – und etliche seiner Bewohner werden mürrischer. Mal stampfen sie wütend gegen die totale Kommerzialisierung der Wissenschaft, mal gegen den Einbruch des Kapitalismus in die Künste auf. Natürlich tun das nicht alle, sondern nur die, die es nötig haben. Denn dass Kreativität und Innovationskraft immer wichtiger werden, sollte die Kopfarbeiter eigentlich freuen. Sie rücken damit automatisch in den Blickpunkt der Öffentlichkeit. Medien fragen nach.

Gibt es eigentlich etwas Besseres für diejenigen, die jahrezehntelang am Gängelband der Bürokratie hingen, von Subventionen und Almosen abhängig, immer irgendwie als wunderbar hingestellt? Kommt darauf an. Denn auch der Elfenbeinturm war nie wirklich ganz von der Entwicklung der Gesellschaft abgekoppelt. So wie in Politik und Management die Bürokraten triumphierten, die Gehemmtten das Zepter übernahmen, war es auch in der Kulturwirtschaft und der Wissenschaft. Dort spielen Bürokraten eine meist erheblich wichtigere Rolle als die Kreativen selbst. Dass die sich dagegen wehren, dass die Wirklichkeit nun an ihrem Turm anklopft, um nachzufragen, was sie eigentlich so treiben, ist nicht weiter verwunderlich.

9. Erlangen

Neue Fragen sind überall. Wie offen, wie tolerant, wie netzwerkfähig sind jene, die sich heute bei uns zur kreativen Klasse zählen, wirklich? Die Realität zeigt uns: Hier wird noch geübt. Noch gibt die Handarbeit im Land den Takt vor; noch sind die Einsichten in die neuen Zeiten getrübt von alten Vorurteilen, Missverständnissen und der Trägheit der Gehemmtten, die nicht wahrhaben wollen, dass ihre Herrschaft über die Gestörten vorbei ist. Erst allmählich stellt sich die Republik der Langsamen dem Tempo des Kopfes, dem Takt der neuen Zeit. Dabei sind Irrtümer und Skurriles nicht zu vermeiden – sie sind den gegenwärtigen Verhältnissen geschuldet.

Ein schönes Beispiel dafür liefert die 2006 von der Technischen Universität Bergakademie Freiberg veröffentlichte Studie „Die Geografie der kreativen Klasse in Deutschland“. Die Forscher durchforsteten die offiziell verfügbaren Beschäftigungs-Statistiken nach kreativen Werkträgern. Das Mekka der kreativen Klasse in Deutschland, so fanden sie dabei heraus, liegt nicht in Berlin oder Hamburg, München oder Stuttgart, sondern in Erlangen. Dass sich ausgerechnet die Siemens-Stadt im Fränkischen gegen die Konkurrenz der viel gerühmten kreativen Großstädte durchsetzen konnte, hat einen einfachen, einen deutschen Grund. Er ist den Forschern, die das in ihrer Studie beinahe entschuldigend darlegen, auch irgendwie peinlich. Die Daten für die Beschäftigten stammen von der Bundesagentur für Arbeit und anderen Behörden, in denen man Arbeit nicht nach Kreativität, sondern nach Sozialversicherungspflicht bemisst. Das macht Lehrer und Verwaltungsbeamte zu Angehörigen der kreativen Klasse – und schließt Unternehmer und Freiberufler aus.

Irgendwie gestört. ■