

Wirtschaft als kreativer Prozess

Wie ein weicher Faktor harte Tatsachen schafft

Karl-Heinz Brodbeck

In einem Interview am 20. September 2007 machte der frühere US-Notenbankchef Alan Greenspan eine erstaunliche Bemerkung. Nach der jüngsten Kreditkrise befragt und nach den Möglichkeiten, wirtschaftliche Entwicklungen prognostizieren zu können, antwortete Greenspan: „Die Vorhersagen der Ökonomen sind nicht besser als die von jedermann“. Zur Ökonometrie ergänzte er: „Das ist sicherlich keine Wissenschaft“. Die Wirtschaftswissenschaften und ihre Kronjuwelen – keine Wissenschaft? Das ist für Ökonomen sicherlich eine kränkende Bemerkung. Dennoch trifft die Bemerkung Greenspans die Sache in ihrem Kern. Ich möchte diesen Gedanken begründen und dabei die These vertreten: Die menschliche Kreativität ist der *Grund*, weshalb ökonomische Prognosen scheitern. *Deshalb* ist die Ökonomik keine *science* im Sinn der Naturwissenschaften.

Der wohl einflussreichste amerikanische Ökonom der Periode seit dem 2. Weltkrieg war Milton Friedman. Er verfasste 1953 einen für die ganze Disziplin grundlegenden *Methodenaufsatz*. Darin stellte er eine von Ökonomen weitgehend akzeptierte These auf: Es sei, sagt Friedman, völlig gleichgültig, ob die Annahmen eines Modells falsch sind; es komme nur darauf an, aus einem Modell empirisch überprüfbare Prognosen ableiten zu können. Nun ist diese Behauptung *in sich* sehr fragwürdig, denn wie soll aus falschen Annahmen eine richtige Folgerung hervorgehen? Doch ich lasse dieses wissenschaftstheoretische Problem auf sich beruhen und knüpfe eine andere Frage daran: Wenn die moderne Ökonomie sich weitgehend an dieses methodische Prinzip hält (und sie tut das), dann steht und fällt sie *als Wissenschaft* mit ihrer Fähigkeit, *gültige* Prognosen zu liefern. Die *sicherste* Prognose ist aber immer noch: „Die Prognosen der Ökonomen werden sich wieder einmal als falsch erweisen.“

Es gibt dafür einen Grund: Die Modelle der Ökonomen leiden an einem *strukturellen* Mangel. Sie arbeiten mit der sog. *Rationalhypothese*. Diese Hypothese besagt zweierlei: *Ers- tens*, dass menschliches Handeln überwiegend rational erfolgt; all das, was die Psychologie einschränkend dazu herausgefunden hat – die Macht des Unbewussten, die Wichtigkeit der Emotionen, Triebsteuerung oder Angstzustände –, wird aus der Rationalhypothese ausgeklammert. *Zweitens*, und dieser Punkt ist noch viel wichtiger, wird unterstellt, dass die menschliche Rationalität auf einem *berechenbaren Maximierungsverhalten* beruht (= *homo oeconomicus*). Der *homo oeconomicus* ist, wie das der Nobelpreisträger Amartya Sen nannte, ein *rational fool*, ein rechnender Dummkopf. Er kann nur zwischen gegebenen Alternativen wählen und sich dabei nach einer einwertigen Funktion für jene mit dem *maximalen Ergebnis* entscheiden – eigentlich „entscheidet“ er nicht, er rechnet nur. Kurz: Die Wirtschaftswissenschaft des Mainstreams unterstellt, dass Menschen nur die Karikatur auf *einfältige Buchhalter* sind, die nicht denken, keine Psyche haben und nur ein Ziel kennen: Unter dem Strich muss bei allen Aktivitäten ein möglichst großer Nutzen oder Gewinn herauskommen.

Nun will ich nicht bestreiten, dass diese Karikatur menschlichen Verhaltens oft traurige Wirklichkeit ist. Es findet sich nicht zufällig in den Medien häufig der Begriff „Geldgier“. Richtig ist auch, dass das Streben nach Maximierung des persönlichen Nutzens, nach Gewinn oft eine wichtige Motivation darstellt. Doch die Ökonomik geht noch einen entscheidenden Schritt weiter – geht *zu weit*, wenn sie wie Gary S. Becker (auch ein Nobelpreisträger) be-

hauptet, dass man „alles menschliche Verhalten“ durch den *homo oeconomicus* erklären könne. Die auf der Grundlage der *Rationalhypothese* entwickelten Modelle gleichen bis aufs Haar der Physik, genauer der Mechanik. Ergänzt wird dieser Physikalismus nur durch etwas Stochastik zur Beschreibung von Zufallseinflüssen – doch auch das hat die Physik, wenn auch viel eleganter, so vorgemacht. Die Wirtschaft, so behaupten Ökonomen seit den Tagen ihres Ahnherrn Adam Smith, gleicht einer großen Maschine mit vielen Millionen Rädchen und Verbindungen. Der US-amerikanische Ökonom Irving Fisher baute – er war auch Ingenieur – sogar ökonomische Modelle *als Maschinen* nach. Es war dies übrigens jener Irving Fisher, der im September 1929 vorhersagte, dass die Aktienkurse ein bleibend hohes Niveau erreicht hätten und so etwas wie ein *Crash* nie eintreten werde. Ein teurer Irrtum, denn am 22. Oktober 1929, am „Schwarzen Freitag“ und den Monaten danach verlor er – mit vielen anderen – sein ganzes Vermögen. Man sieht, dass Modelle, die auf der Grundlage der *Homo-oeconomicus*-Annahme gebildet werden und die auch der Intuition über menschliches Handeln widersprechen, keine gültigen Prognosen liefern können.

Ich möchte aber eine Etage tiefer ansetzen und noch grundsätzlicher fragen: Ist es überhaupt *möglich*, menschliches Handeln prognostizieren zu können? Man wird diese Frage für viele Beispiele bejahen. Menschliche Handlungen folgen auch *Routinen*, bewegen sich in bestimmten Gewohnheitsmustern. Und eine Gewohnheit – von außen betrachtet – hat tatsächlich eine sehr große Ähnlichkeit mit dem Verhalten einer Maschine. Es ist nicht schwer vorherzusagen, dass sich ein Raucher bald wieder eine Zigarette anzünden, ein Teenie sein Handy benutzen oder ein Professor eine Vorlesung halten wird. Zweifellos ist menschliches Handeln oftmals als ein bloßes *Verhalten* zu beschreiben, gesteuert von Gewohnheiten und durchaus prognostizierbar. Deshalb gelingt es der Marktforschung häufig (sie arbeitet übrigens mit der Psychologie, nicht mit der Rationalhypothese), Märkte für neue Produkte gut vorherzusagen. – Nun ja, man sollte ergänzen, nicht ohne kräftige Nachhilfe durch Werbung und PR, also durch eine *Formung*, nicht nur eine *Messung* von Kundenwünschen.

Gerade die Tatsache, dass die Werbung im modernen Kapitalismus eine schier übermächtige Bedeutung gewonnen hat, kann jedoch der Fingerzeig auf einen grundlegenden Denkfehler in den traditionellen Modellen der Ökonomen sein – womit ich auch endlich zum Begriff der *Kreativität* in der Wirtschaft komme. Werbung funktioniert, wenn die Präferenzen der Menschen *veränderbar* sind. Werbung als Informationspolitik von Unternehmen wird sogar *notwendig*, wenn *neue* Produkte angeboten werden. Woher sollten Verbraucher sonst Kenntnis davon erlangen? Doch eben dies wird in der traditionellen Ökonomik nahezu völlig ausgeklammert. Man spricht dort zwar unspezifisch von „technischem Fortschritt“. Dieser Fortschritt sei aber etwas – und das ist keine Karikatur, sondern ein *Fachbegriff* in der Wachstumstheorie –, das wie *manna from heaven* herabfalle und die Unternehmen beglücke.

Neue Produkte, neue Produktionsverfahren sind wirtschaftlicher Alltag. Jeder spricht von *Innovationen* – nur die Mainstream-Ökonomen schweigen dazu und glauben, es käme alles auf einen Prozentpunkt bei den Löhnen oder beim Zinssatz an, wenn man die Wirtschaft *verstehen* wolle. Gewiss, es gibt große Ausnahmen, wie den österreichischen Nationalökonom Josef A. Schumpeter, den Vater der ökonomischen Innovationstheorie. Doch seine Ideen finden eher in der Wirtschaftspraxis Anklang; die Volkswirte an den Hochschulen lehren nach wie vor Rational- und Maschinenmodelle der Wirtschaft und behaupten weiter, sie könnten die Wirtschaft vorhersagen, auch wenn sie untereinander dabei mit den Augen zwinkern.

Diese neuen Produkte und Produktionsmethoden sind das Ergebnis *kreativer Prozesse*. Um also den Wirtschaftsprozess wirklich verstehen zu können, muss man kreative Prozesse verstehen. Ich möchte deshalb einige Ergebnisse der neueren Kreativitätsforschung skizzieren und dann Schlussfolgerungen bezüglich der Möglichkeit, den Wirtschaftsprozess vorhersagen

zu können, daran knüpfen.¹ Zunächst gilt es, die menschliche Kreativität überhaupt zu unterscheiden von anderen Fähigkeiten. Das ist gar nicht einfach, ja, eigentlich kann man in nahezu allen menschlichen Handlungen *kreative Aspekte* entdecken. Selbst derjenige, der eine reine Routinehandlung ausführt, muss oftmals diese Routine der *besonderen Situation* anpassen. Was also charakterisiert die Kreativität? Es gibt hierzu eine ganze Bibliothek von Definitionsvorschlägen. Ich wähle eine sehr einfache Definition, die sich rein auf die *Funktion* der Kreativität im menschlichen Handeln bezieht: *Kreativ* ist eine Handlung oder ein Produkt, wenn sie *neu* und *wertvoll* sind. Das Wörtchen „und“ ist hier wichtig. *Nur* etwas Neues hervorzubringen, ist oft nicht schwer; das ist ein Spiel des Zufalls. Andererseits sind Routinen oder gewohnte Gegenstände durchaus *wertvoll*, sicher aber nicht „kreativ“. Kreativsein heißt also, etwas Neues *und* Wertvolles hervorzubringen: Die Kreativität liegt in der Schnittmenge von „Neuheit“ und „Wert“.

Nun ist „Wert“ eine sehr allgemeine Kategorie. Man unterscheidet deshalb auch zwischen einer *persönlichen* und einer *historischen* Kreativität. Was für eine Person oder das Urteil einer Gruppe neu und wertvoll ist, das braucht keineswegs eine welthistorische Innovation zu sein. Auch gibt es für verschiedene *Bereiche* der menschlichen Kreativität höchst unterschiedliche Bewertungskriterien. Im Privatleben ist es vielleicht die emotionale Erfüllung, das Glück oder nur die Zufriedenheit. In der Kunst bestimmen ästhetische Kriterien den Wert einer kreativen Leistung – auch hier wieder unterschieden nach persönlichem und gesellschaftlichem Urteil: Ein Stück auf dem Klavier spielen zu können, ist durchaus eine einfache kreative Leistung, ein Konzertpianist zu sein eine ganz andere. In jeden Wert in der Gesellschaft fließen zahlreiche, fast immer *emotional* besetzte und nicht zuletzt auch *ethische* Kriterien ein. Deshalb bezeichnen wir Handlungen mit für andere Menschen *destruktiven* Folgen auch nicht als „kreativ“, selbst wenn sie „neuartig“ sind. Doch darf man diesen negativen Bereich nicht von vorneherein aus dem Kreativitätsbegriff ausschließen: Für den Betrüger, der sich durch einen neuen Trick in die Computer eines Unternehmens hackt, ist seine „Innovation“ durchaus „kreativ“ – für die betroffene Unternehmung weit weniger.

Der in unserer Zeit wichtigste Bewertungsmaßstab von Leistungen – kreativen wie solchen, die aus Routinen hervorgehen – ist allerdings der *Markt*. Der Markt bewertet und selektiert Leistungen nach einem sehr einfachen, monetären Kriterium: Dem Preis, der für ein neues Produkt erzielt werden kann, oder den Kosten, die durch eine Innovation sinken. Und hier zeigt sich auf gesellschaftlicher Ebene etwas, das für *jeden* kreativen Prozess charakteristisch ist. Ich habe eben vorgeschlagen, Kreativität durch die beiden Dimensionen „Neuheit“ und „Wert“ zu definieren. Das lässt sich nun zum Verständnis des kreativen *Prozesses* fruchtbar machen – indem man beide Aspekte getrennt untersucht.

Kreative Prozesse *trennen* funktional die beiden Bedeutungselemente des Kreativitätsbegriffs. Kreative Prozesse generieren erstens eine Vielfalt von *Neuerungen*, um zweitens aus dieser Vielfalt von Neuerungen (einmalig oder immer wieder) die *wertvollen* Lösungen zu *selektieren*. Das können die wiederkehrenden Aspekte eines individuellen Denkprozesses sein; beide Momente (Neuheit und Wert) können aber auch organisatorisch getrennt und gesellschaftlich unterschiedlich institutionalisiert sein. Ich betrachte zunächst den ersten Aspekt, die Generierung von Neuerungen.

Es ist eine romantische Vorstellung, dass ein Komponist in den Wald geht, dem Wind und den Vögeln lauscht und dann mit einer fertigen Klaviersonate im Kopf nach Hause geht und sie einfach notiert. Die Wirklichkeit des Komponierens ist weit davon entfernt. Beethoven füllte viele Skizzenbücher mit Entwürfen, Varianten in der Stimmführung, alternativen Durchführungen und Harmonisierungen usw. Von Einstein wird berichtet, dass er vor der

1 Vgl. Karl-Heinz Brodbeck: Entscheidung zur Kreativität, 3. Aufl., Darmstadt 2007; ders.: Neue Trends in der Kreativitätsforschung, Psychologie in Österreich, 16, 4&5 (2006), S. 246-253 und die Literatur dort.

Veröffentlichung seiner Speziellen Relativitätstheorie nahezu stündlich neue Modelle entwarf und wieder in den Papierkorb beförderte. Kreativität ist harte Arbeit – die Arbeit der Entwicklung von Alternativen, von *Neuerungen*. Hierzu gibt es durchaus Hilfestellungen, also das, was man „Kreativitätstechniken“ nennt. Doch die wirklich Kreativen haben allesamt mit den Objekten ihrer Kreativität auch ganz eigene Techniken entwickelt, die in der Regel weder äußerlich noch als Denkformen kopierbar sind.

Die Spannweite reicht hier vom Abenteurer, der sogar sein Leben riskiert und äußersten Wagemut zeigt, Neues zu erproben oder zu entdecken, bis zum stillen und zurückgezogenen Mathematiker oder Künstler, der endlos über Lösungen für ein Problem oder die Gestaltung eines Kunstwerks brütet. Doch auch zurückgezogen lebende Künstler oder Mathematiker riskieren mitunter etwas: *ihre geistige Gesundheit*, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Man hat deshalb „Genie und Wahnsinn“ immer wieder eng in Beziehung gesetzt. Zu Recht, denn wer etwas *Ungewohntes* tut, wer von der Gewohnheit vieler abrückt, der ist aus der Alltagswelt weggerückt, ist *ver-rückt*. Wenigstens solange, bis andere ihn nachahmen und die vermeintliche Verrücktheit – fliegende Maschinen aus Aluminium und Stahl, Modelle mit einer gekrümmten Raum-Zeit oder Gemälde ohne erkennbare Gegenstände – zum anerkannten Gemeingut wird.

Kreativität ist also durchaus in der Suche nach Neuerungen *ein Wagnis*; es gehört *Mut* dazu, will man *Besonderes* hervorbringen. Diese Fähigkeit, Neuerungen zu generieren, ist deshalb sehr eng an eine Persönlichkeit oder die Atmosphäre in einem Team geknüpft. Doch Kreativität ist nicht auf Genies beschränkt; sie findet sich bei jedem Menschen, auch wenn bei vielen Menschen der Anteil kreativer Lösungen im Verhältnis zu Routinen kleiner als bei den wirklich Kreativen ist. Die jeweilige Situation ist aber in jedem Fall von zentraler Bedeutung für kreative Akte – kann sie begünstigen oder hemmen. Es gibt dafür keine allgemeine Regel, kein „Gesetz“. Die kreative Situation zur Generierung von Neuerungen ist stets eine spezifische, eine historische, d.h. nicht wiederholbare oder übertragbare Situation. Nicht jeder Beamte III. Klasse entwickelt im Amtszimmer nebenbei eine revolutionäre physikalische Theorie, wie Albert Einstein in Bern im Amt für geistiges Eigentum, in dem er von 1902-1909 arbeitete.

Die Kreativitätsforschung betont hier, dass das Generieren von Neuerungen sehr stark von der *Motivation* abhängt, genauer von der Fähigkeit zur *Selbstmotivation*. Die Selbstmotivation beruht auf dem Selbstbild, ist also ein *weicher Faktor*. Man kann ihn nicht messen, er lässt sich nicht operationalisieren oder gar *herstellen*. Wohl aber kann man die Motivation sehr wirksam *beschneiden*. Und hier komme ich zum zweiten Punkt des kreativen Prozesses: Der Selektion aus kreativen Leistungen. Um auswählen zu können, bedarf es tatsächlich jener kritischen Rationalität, von der auch die Ökonomen sprechen. Allerdings erfolgt die Auswahl aus generierten Neuerungen keineswegs immer, vielmehr eher selten als *rationale Berechnung*. Es gibt hier eine Fülle anderer Kriterien, die wichtig werden können: Ästhetische, technische, ethische und vielfältige psychologische Faktoren – jeweils verbunden mit entsprechender Erfahrung und Kompetenz. Die Idee einer völlig rationalen Auswahl aus gegebenen Alternativen anhand einer einfachen Zielfunktion ist vielmehr eine Extrapolation jener *Bewertung*, die auf den Märkten durch Preise und Geld erfolgt.

Zweifellos ist es genau dieses Auswahlkriterium, das die kreativen Prozesse im modernen Kapitalismus in immer mehr gesellschaftlichen Bereichen bestimmt. Selbst die Ethik wurde der ökonomischen Vernunft untergeordnet, und Kirchen holen sich Unternehmensberater. Die an *monetären* Kriterien gemessene *Selektion* drängt sich überall vor und beherrscht mehr und mehr die unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereiche – allen voran natürlich die Unternehmen. Das Stichwort dafür lautet „Controlling“. Man möchte jeden Schritt, ja schon jeden Gedanken eines Mitarbeiters einbinden in ein umfassendes System des Controlling, das nur von einer Zielfunktion geleitet wird: Der Rendite.

Nun ist es zweifellos richtig, dass ein Unternehmen, das seinen Mitarbeitern völligen Freiraum einräumen würde, spielerisch viele Neuerungen auszuprobieren, ohne Erlös und Kosten zu bilanzieren, vermutlich sehr rasch vom Markt verschwunden wäre. Eben deshalb versucht man ja, alle Betriebsabläufe einem engmaschigen Kosten-Controlling zu unterwerfen. Doch wird häufig und in jüngerer Zeit gehäuft das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Denn damit wird zugleich der kreative Freiraum von Individuen und Team, schließlich das Innovationspotenzial selbst immer mehr eingeengt. Nun habe ich gesagt, dass die Selbstmotivation ein zentraler Faktor ist in der Generierung von Neuerungen. Der Spielraum zur Selbstmotivation wird allerdings mehr und mehr unmöglich gemacht, wenn man allen Handlungen einen Zeitplan, wenn man jeden Schritt einem *äußeren* Kosten-Controlling unterwirft. Die *Selektion* aus kreativen Leistungen wird dadurch vielfach zu einem wesentlichen Hemmnis für die *Generierung* von Neuerungen. Die Bewertung verhindert die Neuerung, damit aber die Kreativität selbst. Kreativität braucht Selbstmotivation, und die Entfaltung von Selbstmotivation setzt ein gewisses Maß an Sicherheit voraus, setzt voraus, dass das Ausprobieren von neuen Wegen nicht schon im Keim erstickt und *sanktioniert* wird. Kreativität braucht einen prinzipiellen *Freiraum* ohne Fremdbestimmung, ohne Controlling. Es sind also gerade die *weichen*, die nicht messbaren und kontrollierbaren Faktoren, die neue Produkte und Prozesse, die Innovationen hervorbringen – eben jene Innovationen, die Unternehmen auf den Märkten später auch *peku-niär* erfolgreich machen.

Was für eine einzelne Unternehmung gilt, trifft auch für die *Gesamtwirtschaft* zu. Die Kreativität ist nicht etwas, das der *Markt* hervorbringt. Der Markt ist ein Selektionsprozess, ein Bewertungsprozess von Produkten und Leistungen. Neuerungen werden nicht *entdeckt* auf den Märkten, sondern nur „getestet“, also bewertet und selektiert. Der Wettbewerb ist als Bewertungs- und Selektionsprozess deshalb keine *Ursache* der Kreativität; der Wettbewerb ist *kein* „Entdeckungsverfahren“, wie Friedrich A. Hayek meinte. Im Gegenteil, der Wettbewerbsdruck *verhindert* oftmals kreative Prozesse. Allerdings, das sei eingeräumt, fördert die Konkurrenz mitunter eine ganz andere Art von Kreativität: Jene, die versucht, Regeln (des Rechts und der Moral) zu *umgehen* oder den Marktprozess selbst zum eigenen Vorteil beherrschen zu wollen durch eine Skala von Maßnahmen: Von der Informationspolitik und PR bis zur spekulativen Beeinflussung und dem Versuch, marktbeherrschende Stellungen aufzubauen. Auch dazu ist „Kreativität“ erforderlich; auch die „kreative Buchführung“, die in zahlreichen Skandalen ruchbar wurde, ist *eine* Form der Kreativität.

Wilhelm Röpke, einer der Väter der Sozialen Marktwirtschaft, sagte einmal, der Markt setze Moralressourcen voraus, die er nicht selbst erzeugen kann. Das ist ein sehr wichtiger und richtiger Gedanke. Ich möchte diesen Gedanken ergänzen: Der Markt setzt auch *Kreativitätsressourcen* voraus, die er nicht selber hervorbringt. Da bei kreativen Prozessen allerdings die Verbindung zur Marktbewertung viel enger ist, besteht immer erneut die Gefahr, kreative Prozesse als vermeintlich „weiche Faktoren“ zu ignorieren oder, wenn man ihre Bedeutung doch erkennt, sie *planen*, *herstellen* und *kontrollieren* zu wollen. Letzteres ist jedoch unmöglich.

Ich möchte deshalb, wenn man die kreativen Prozesse überblickt, noch folgenden, wie mir scheint ganz zentralen Punkt ergänzen. Kreative Prozesse als Neuerungsprozesse *haben keine Ursache*. Es ist ein logischer Widerspruch, eine *neue* Idee prognostizieren zu wollen. Die Prognose einer Neuerung wäre ihre Erfindung – doch dann wäre sie nicht „neu“. Deshalb kann es, aus rein *logischen* Gründen, keine identifizierbare *Ursachen* für die Kreativität geben, und deshalb gibt es keine Kreativitätsmaschinen und – im strengen Wortsinn – auch keine Kreativitätstechniken. Eine Technik ist ein Weg zum Ziel, ein Mittel zum Zweck. Bei kreativen Prozessen ist aber das Ziel, der Zweck *das Unbekannte*. Wie soll man einen Weg *definieren*, der kein Ziel hat? Wie soll eine Technik funktionieren, wenn man nicht weiß, *welche* Funktion sie erfüllen soll? Deshalb umgibt die menschliche Kreativität immer auch die Aura

des Geheimnisses, des Rätsels ihrer Herkunft. Niemand sagt: Ich *mache* eine neue Idee, sondern: Mir *kommt* eine neue Idee. Kreativität ist eine zarte, empfindliche Pflanze, die selbst der Wertschätzung bedarf und die unter dem Einfluss berechnender Gleichgültigkeit (in Geld gerechnet gilt alles *gleich*) vertrocknet.

Es bleibt ein Geheimnis, *woher* funktionierende Ideen letztlich kommen. Doch ein wenig kann man dieses Geheimnis lüften: Man kann nicht vorhersagen, welche der vielen Neuerungen, die generiert werden, sich schließlich als brauchbar, nützlich oder wertvoll erweisen wird – aber mit der Zahl neuer Ideen steigt die Wahrscheinlichkeit für einen Erfolg. Könnte man vorhersagen, *welche* Idee erfolgreich sein wird, dann würde man *sofort* die realisierbare Lösung wählen, nicht zunächst tausend Irrwege gehen, die mit jedem kreativen Prozess, mit jeder Forschung verbunden sind. Der wirklich Kreative muss *verwerfen* können, um wieder Raum für andere Neuerungen zu gewinnen. Insofern gleicht der kreative Prozess dem Lebendigen, das durch einen vielfältigen Überschuss in vielerlei Hinsicht gekennzeichnet ist. Gerade dies macht ja den Witz evolutionärer Prozesse aus: Produktion von Vielfalt, Überschuss und anschließende Selektion. Der kreative Prozess ist hierzu isomorph. Allerdings geht es hier um *Ideen* oder *Waren*, nicht um Lebewesen.

Das bedeutet ökonomisch: Wenn kreative Leistungen erbracht werden sollen, dann muss Raum gegeben werden für „Überfluss“, Raum für *das Scheitern* von Versuchen und Gedanken. Die erfolgreiche Idee ist das späte Ergebnis der Selektion aus einer Masse *erfolgloser* Ideen. Doch ohne die Erzeugung einer Masse von größtenteils erfolglosen Ideen hätte es die *eine* erfolgreiche eben gar nicht gegeben. Also kann man Kreativität nicht planen, man kann sie keinem *Controlling* unterwerfen. Nichts ist deshalb verkehrter, als die *Orte der Kreativität* in der Gesellschaft mit dem spitzen Bleistift des Buchhalters *verwalten* zu wollen. Das Controlling des Wissens tötet den Geist, erstickt die Kreativität und schadet langfristig der ganzen Gesellschaft – auch wenn *kurzfristig* „Einsparungen“ als „Erfolg“ verbucht werden.

Ein weiterer Punkt zur Verdeutlichung des kreativen Prozesses in Wirtschaft und Gesellschaft. Der kreative Prozess ist auf viele Köpfe verteilt, auf viele Unternehmen und andere Institutionen. Es gibt dort auch einen *nicht-ökonomischen* Wettbewerb: Man fühlt sich herausgefordert, schneller, besser oder klüger als andere zu sein. Diese Form des *geistigen Wettstreits* kann durchaus motivierend und anregend wirken, ist Teil des Selbstbildes und gehört zur Selbstmotivation ebenso, wie andererseits auch die gute Zusammenarbeit, das Vertrauen im *Team* ähnlich wirken können. Die Kreativität hat eben keine definierte *Ursache* – deshalb kann sie durchaus von scheinbar widersprüchlichen Bedingungen (Wettbewerb versus Vertrauen im Team) hervorgebracht werden. Doch auch für den Wettbewerb gilt: Um sich *entfalten* zu können *als Ideenwettstreit*, braucht diese Form des geistigen Wettbewerbs einen Ort, braucht *Raum*. Dieser Ort kann nicht einer sein, der Ideen vorab schon *bewertet* und einem *finanziellen Controlling* unterwirft. Die Sanktion im Ideenwettstreit ist der Widerspruch von anderen – ein kommunikativer, kein *existenzieller* Prozess. Anders gesagt: Verwandelt man den Ideenwettbewerb in einen Existenzkampf, dann wird die zarte Pflanze Kreativität zertreten, bevor sie sich entfalten und ein mächtiger Baum aus ihr werden kann.

Ein letzter Punkt. Kreativität ist, wie gesagt, *sozial verteilt*. Der kreative Prozess vollzieht sich differenziert und getrennt voneinander. Man kann zwar Teams bilden, nicht aber kreative Prozesse *kollektivieren*. Auch an öffentlichen Einrichtungen, „Ideenfabriken“, herrscht zwar Kommunikation und Ideenwettstreit, nicht aber ein *gemeinsamer* Prozess über Institutionen hinweg, ja selbst innerhalb einer Institution. Das hat wichtige Konsequenzen. Ich habe dies einmal in die Formel gepackt: „Die Kreativität von A ist die Ungewissheit von B“. Kreative Prozesse erzeugen Neuerungen, sie erzeugen aber *sozial* unaufhörlich auch Ungewissheit – beim je anderen, vom Gesprächspartner, der von neuen Gedanken überrascht ist, bis zum Wettbewerber, der angesichts neuer Produkte der Konkurrenz seine Marktchancen schwinden sieht. Ungewissheit ist der Schatten der Kreativität. Die Reaktion darauf ist allerdings meist

alles, nur nicht kreativ. Um *Sicherheit* zu erzeugen, versucht man entweder die Kreativität des anderen zu *kopieren*, oder man versucht sie z.B. durch eine marktbeherrschende Stellung zu verhindern, um selbst das Tempo vorzugeben – Stichwort: *Microsoft*.

Man kann dies auch noch von einer anderen, psychologischen Seite beleuchten. Wer in Routinen handelt, wer sich in Gewohnheitsmustern bewegt, der wird (scheinbar) nicht überrascht. In Gewohnheiten „wohnt man“, man fühlt sich zuhause, sicher. Aber wir handeln nicht in einem leeren Raum, der Ort der Handlungen ist ein sozialer oder ein ökonomischer. Und wenn nun *andere* kreativ sind, dann schaffen sie *neue* Situationen. Hier zeigt es sich dann sehr rasch, dass plötzlich Gewohnheitsmuster nicht mehr funktionieren. Der Markt hat z.B. eine Qualifikation, die man erworben hatte in seiner Ausbildung, einfach selektiert; neue Techniken machen alte Fertigkeiten obsolet und erfordern neue. Die Routine scheitert. Welche psychologische Auswirkung hat das? Wenn man nicht mehr das tun kann, was man *gewohnt* war zu tun, dann entsteht eine charakteristische Einschränkung, eine *Enge*. Das Wort „eng“ (= *ang*) ist die Wortwurzel von *Angst*. Wer an Gewohnheiten festhält, der wird früher oder später in eine Situation geworfen, in der diese Gewohnheiten und Routinen nicht mehr funktionieren; es entsteht *Angst*.

Kreativität – das ist ihre Schattenseite – erzeugt also gesellschaftlich durchaus auch Ungewissheit und Angst. Und Angst ist der Todfeind der Kreativität. Um es dialektisch auszudrücken: Die Kreativität erzeugt auch immer ihre eigene *Hemmung*. Das Neue wird wiederholt, wird zur Routine – gerade dann, wenn es *Erfolg* hat. Doch die Routine fesselt die Handlungen an Gewohnheitsmuster. Und wenn diese Muster nicht mehr funktionieren, weil sich die Situation geändert hat, dann findet man sich als verängstigtes Nervenbündel wieder. Gerade der Versuch, durch Routine *Sicherheit* zu erlangen, verhindert *langfristig* die Sicherheit und erzeugt Angst.

Fasst man diese Überlegungen in einem Bild zusammen, so ergibt sich ein in sich differenziertes, durchaus *verstehbares* Bild der Wirtschaft – das sich natürlich noch sehr viel genauer und unter weiteren Aspekten darstellen lässt (z.B. bezüglich des Wachstums, des Gewinns, der Aktienkurse und Zinssätze).² Dieses Bild besitzt aber keine Ähnlichkeit mit einer Maschine, mit mechanischen Modellen oder der Idee, dass alle Überraschungen brav gemäß einer Gauss'schen Glockenkurve der Zufallseinflüsse verteilt und deshalb berechenbar wären. Die Finanzmarktmodelle auf dieser Grundlage sind in teils gewaltigen Crashes gescheitert (1987, 1998, 2000, 2007), wie auch die Marktmodelle zur Preisprognose. Man kann also *verstehen*, weshalb die Wirtschaft nicht prognostiziert werden kann: Eben weil sie ein kreativer, kein mechanischer Prozess ist. Dennoch lassen sich wichtige Folgerungen ziehen, die ich angedeutet habe. Wenn alle Unternehmensprozesse dem Controlling subsumiert werden, das Controlling den Renditenerwartungen an den Finanzmärkten gehorcht, dann wird Kreativität wirksam *verhindert*. Verfährt man mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen ebenso, werden auch sie nur noch am Gängelband des gespitzten Bleistifts der „Kostensenkung“ kurz gehalten, so ruiniert die Wirtschaft unweigerlich langfristig ihre eigene Wachstumsquelle.

Zur Ausbildung, zur Forschung, zur Kreativität des Alltags gehört also notwendig ein Freiraum, ein *Recht auf Irrtum*, eine Anerkennung auch *scheiternder Lösungen*. Nicht der *Erfolg* ist das Maß der Kreativität, sondern nur die Fähigkeit, *weitere kreative Prozesse* zu initiieren. Erfolg und Scheitern sind notwendige Momente *eines* Prozesses. Nur Gesellschaften, die einen Freiraum für kreatives Spiel einräumen, können aus dieser Ressource auch ihre langfristigen *Erfolge* schöpfen. Eine Wirtschaft, die sich nur am Maßstab der Selektion, der Anpassung,

2 Karl-Heinz Brodbeck: Erfolgsfaktor Kreativität. Die Zukunft unserer Marktwirtschaft, Darmstadt 1996; ders.: Die fragwürdigen Grundlagen der Ökonomie. Eine philosophische Kritik der modernen Wirtschaftswissenschaften, 3. Aufl., Darmstadt 2007. Zahlreiche Aufsätze zum Thema finden sich für interessierte LeserInnen auf meiner Homepage: <http://www.khbrodbeck.homepage.t-online.de/>.

der Kostensenkung ausrichtet – kurz: nach der Logik des *homo oeconomicus* handelt –, befindet sich auf einem Irrweg.

Es sind die weichen „Faktoren“ – Kreativität, ethische und ästhetische Werte –, die langfristig den Grund legen für die Fähigkeit, sich unerwarteten Herausforderungen stellen zu können. Es wird damit auch verständlich, warum Prognosen scheitern *müssen*: Solange kreative Prozesse die innere Dynamik der Wirtschaft ausmachen, solange gibt es *nicht vorhersehbare Überraschungen*. Jede Fehlprognose der Ökonomen – so überflüssig sie auch sonst sein mag – ist ein Zeichen für die *Unberechenbarkeit* der Wirtschaft, damit für die Aktualität kreativer Prozesse. Man kann also ein mildes Urteil über die Wirtschaftsforschungsinstitute, Ökonometriker und Sachverständigenräte fällen: Sie bringen uns gerade dann, wenn ihre Prognosen wieder einmal scheitern, eine gute Nachricht: Die Kreativität ist noch lebendig.