

Christian Julmi

Gespräche über Kreativität

Philosophische Annäherungen
an ein subjektives Phänomen

beiträge
analysen
kommentare

kultur&philosophie

Herausgegeben von
Christian Julmi | Sonya Gzyl | Michael Nagenborg | Guido Rappe

Band 5

Christian Julmi

Gespräche über Kreativität

Philosophische Annäherungen
an ein subjektives Phänomen

projektverlag.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISSN 2190-3344

ISBN 978-3-89733-274-4

© 2013 projekt verlag, Bochum/Freiburg
www.projektverlag.de

5 KREATIVITÄT UND GESELLSCHAFT (GÖTZ W. WERNER)

Götz W. Werner ist Gründer und Aufsichtsrat der dm-drogerie markt GmbH, Karlsruhe. Zudem ist er Mitglied mehrerer Aufsichtsräte und Beiräte national und international operierender Unternehmen. Seit 2006 ist er Präsident des EHI Retail Institute e.V. An der Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft lehrt Werner seit 2008 als Gastprofessor. Von 2003 bis 2010 leitete er das Interfakultative Institut für Entrepreneurship am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Für seine betont antiautoritäre Unternehmensführung sowie die Schaffung zahlreicher Arbeits- und Ausbildungsplätze wurde Götz W. Werner mehrfach ausgezeichnet, unter anderem als „Entrepreneur des Jahres 2008“ in der Kategorie Handel sowie von Bundespräsident Horst Köhler mit dem Verdienstorden 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland. Mit seinem Buch *Einkommen für alle* hat er die Diskussion in Gang gesetzt, ob jeder Bürger ein vom Staat garantiertes bedingungsloses Grundeinkommen erhalten soll.

Herr Werner, was bedeutet es für einen Menschen, sein kreatives Potenzial zu entfalten beziehungsweise entfalten zu dürfen?

Es bedeutet, dass der Mensch seinen Intentionen folgen und seine eigene, höchstpersönliche Biographie gestalten kann. Es bedeutet, dass er sich seiner selbst bewusst werden kann im Sinne der Fragen:

Was will ich im Leben?

Wofür bin ich auf die Welt gekommen?

Worin besteht meine persönliche Lebensidee?

Diese Fragen werden für einen Menschen erst wesentlich, wenn er sich seiner selbst besinnt. Darum würde ich sagen, sein kreatives Potenzial zu entfalten, bedeutet zunächst überhaupt zu verstehen, was entfaltet werden soll.

Wodurch wird in unserer Gesellschaft diese Entfaltung behindert?

Dadurch, dass wir für unsere Arbeit bezahlt werden. Wie heißt es so schön:

Wer zahlt, schafft an.

Ein Unternehmen schafft sich Arbeit an, indem es für diese Arbeit bezahlt. So sieht zumindest unser landläufiges Verständnis von Arbeit aus mit der Folge, dass Arbeitnehmer das tun müssen, was ihnen andere vorgeben. Die Bezahlung der Arbeit stellt sozusagen die Kompensation dar, diese Arbeit machen zu müssen. Man spricht auch von Schmerzensgeld, das einen für die aufgezwungene Tätigkeit entschädigt. Wir leben in einer Gesellschaft

und in einer Situation, in der das Leben durch äußere Anreize und durch extrinsische Motivation bestimmt wird. Das Ziel der Lebensgestaltung besteht aber darin, Herr des eigenen Lebens zu sein, das heißt, seiner intrinsischen Motivation zu folgen. Es geht darum, etwas zu tun, weil man den Sinn der Sache erkennt – und nicht darum, etwas wegen des Geldes, auf das man angewiesen ist, zu tun. Wenn jemand einen Arbeitsplatz hat, dann sollte er die Arbeit machen, weil er will und nicht, weil er soll, beziehungsweise, weil andere es wollen. Wenn man nur tut, was andere wollen, hat man streng genommen gar keinen Arbeitsplatz, sondern einen Einkommensplatz. Mit dieser begrifflichen Differenzierung zwischen Arbeitsplatz und Einkommensplatz können Sie die unterschiedlichen Steuerungsimpulse gut ausdrücken: Am Einkommensplatz ist der Mensch fremdgesteuert, am Arbeitsplatz selbstgesteuert. Ein Arbeitsplatz wird erst zum Arbeitsplatz, wenn derjenige, der die Arbeit macht, einen Sinn in der Arbeit sieht.

Inwiefern kann ein bedingungsloses Grundeinkommen, nach dem jedem Menschen verfassungsrechtlich ein bestimmtes finanzielles Einkommen garantiert wird, als soziale Basis für die Entfaltung der Kreativität dienen?

Das bedingungslose Grundeinkommen führt dazu, dass unser soziales und gesellschaftliches Zusammenleben nicht mehr vom Sollen geprägt ist, sondern vom Wollen.

Jean-Jacques Rousseau sagte einmal:

Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin, dass er tun kann, was er will, sondern dass er nicht tun muss, was er nicht will.

Man könnte auch sagen, die Freiheit des Menschen liegt in der Fähigkeit, nein zu sagen beziehungsweise nein sagen zu können. Wenn wir nach wie vor der Meinung sind, dass die Ziele der Französischen Revolution *Freiheit, Gleichheit und Geschwisterlichkeit* unsere obersten gesellschaftlichen Gestaltungsziele sind, dann müssen wir uns erstens fragen, ob die Gesellschaft dem Einzelnen einen Freiheitsraum gewährt. Das wäre der Punkt der Freiheit. Zweitens müssen wir uns fragen, ob es die gesellschaftliche Situation zulässt, dass man von anderen abhängig oder erpressbar ist. Das wäre der Punkt der Gleichheit – das Ziel, dass sich alle auf gleicher Augenhöhe befinden. Die dritte Frage besteht darin, ob in unserer Gesellschaft faktisch Geschwisterlichkeit stattfindet. Und hier kommt dann das Grundeinkommen ins Spiel, denn das Grundeinkommen ist der pure Ausdruck von Geschwisterlichkeit: Weil du meine Schwester bist und weil du mein Bruder bist, bekommst du die gleiche verfassungsrechtlich garantierte Grundsiche-

rung von der Gemeinschaft wie ich und jeder andere – unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion, Rasse und so weiter.

Neben der sozialen Dimension ist das kreative Potenzial in unserer Gesellschaft einer der wichtigsten wirtschaftlichen Ressourcen. Auf welche Weise kann das bedingungslose Grundeinkommen helfen, dieses kreative Potenzial wirtschaftlich nutzbar zutage zu fördern?

In erster Linie deshalb, weil durch das bedingungslose Grundeinkommen der existenzielle Druck vom Menschen genommen wird. Der Mensch muss sich keinen existenzbedrohenden Fragen stellen wie: Ob er später mal genug Rente zum (Über-)Leben hat? Was passiert, wenn er seinem Vorgesetzten auf einmal nicht mehr genehm ist und dieser ihn rausschmeißt? Oder was mit einem geschehen wird, wenn die eigene Frau beziehungsweise der eigene Mann wegläuft oder wenn die Schwiegermutter plötzlich die Zahlung einstellt? Immer dann, wenn wir unter einem existenziellen Druck leiden, entfernen wir uns von unserem Menschsein. Das können Sie auch wunderbar in Expeditionsbeschreibungen nachlesen: Wenn es ums nackte Überleben geht, wird der Mensch zum Kannibalen. Und je mehr wir diesen Druck vom Menschen wegnehmen, desto eher entfaltet sich das schöpferische Potenzial, das in jedem Menschen vorhanden und für unsere Wirtschaft von so entscheidender Bedeutung ist.

Friedrich Schiller hat in den Augustenburger Briefen geschrieben:

Der Mensch ist noch sehr wenig, wenn er warm wohnt und sich satt gegessen hat, aber er muss warm wohnen, und satt zu essen haben, wenn sich die bessere Natur in ihm regen soll.

Berthold Brecht hat das mit seinem bekannten Ausspruch dann ein bisschen trivialer ausgedrückt:

Erst kommt das Fressen, dann die Moral.

Das ist im Prinzip das gleiche wie bei Schiller, nur eben anders ausgedrückt. Und darum geht es letztlich, dass der Mensch seine Kreativität erst dann entfalten kann, wenn ihm der existenzielle Druck genommen wird.

Welche Rolle spielte die kreative Entfaltung für Sie als erfolgreichen Unternehmer?

Die eigene Kreativität ist für einen Unternehmer das sprichwörtliche Salz in der Suppe. Sie ist das, was der Sache Dynamik, Entwicklung und Prosperität verleiht. Der eigene Einfalls- und Ideenreichtum ist im Grunde DER Katalysator unternehmerischer Betätigung, durch den die Dinge immer wieder

neu belebt und durchdrungen werden können. Sie brauchen immer wieder frische Ideen, um eine fortwährende organische Regeneration Ihrer Unternehmungen sicherzustellen. Joseph Schumpeter würde sagen, dass es einen Veränderungswillen braucht, um die Dinge immer wieder neu anzufangen und nicht einfach nur weiter zu machen. Ohne Kreativität und den Willen zur Veränderung können Sie nichts Neues schaffen.

Auf kultureller Ebene kann man dies mit der Wette zwischen Faust und Mephisto bei Goethe vergleichen. Faust wettet mit Mephisto, dass dieser ihn durch Faulheit, Selbstgefälligkeit und Genuss nie derart beeindrucken könne, dass er darin Zufriedenheit findet. Er spricht zu Mephisto:

Werd ich zum Augenblicke sagen: Verweile doch!
Du bist so schön!
Dann magst du mich in Fesseln schlagen,
Dann will ich gern zugrunde gehn!

Wir können uns nur immer wieder fragen, wie oft wir diese Wette schon verloren haben. Unternehmen, die sich nicht erneuern, die erstarren und marode werden, die haben diese Wette verloren. Sie wollen immer nur so weitermachen wie bisher. Doch genau das funktioniert nicht, denn wie Albert Einstein schon sagte:

Wir können die Probleme von heute nicht lösen mit dem Denken,
durch das die Probleme von heute entstanden sind.

Sie sehen, dass sich alles zusammenfügt, wenn man eine Weile darüber nachdenkt.

Welche Aufgabe kommt einer Führungskraft bei der Entfaltung des kreativen Potenzials ihrer Mitarbeiter zu?

Verhältnisse zu schaffen, dass sich der Einzelne mit seinen Intentionen einbringen kann. Die Führung unterstützt den Einzelnen, sich auszudrücken und auf diese Weise seine Biographie zu gestalten. Eine gute Führungskraft schafft es, andere in die Lage zu versetzen, sich selbst zu führen. Nicht das Unternehmen ist der Zweck, zu dem der Mensch das Mittel ist, sondern umgekehrt: Die Menschen sind der Zweck im Unternehmen. Der Mensch ist immer Zweck, nie Mittel. Immer dann, wenn der Mensch zum Mittel gemacht wird und er sich nicht selbst als Zweck erlebt – also immer, wenn er nicht das Gefühl hat, dass es auf ihn ankommt –, dann wird seine Kreativität reduziert. Wenn der Mensch den Eindruck hat, nur ein kleines Rädchen in einer gigantischen Maschine zu sein, auf die er im Prinzip keinen Einfluss ausübt, wird seine Kreativität beschnitten. Die Mitarbeiter sollten nicht nur

Betroffene sein, sondern auch Beteiligte. Hier ist es wichtig, genau hinzuschauen und zu hinterfragen, ob in einem Unternehmen die Betroffenen auch wirklich beteiligt sind. Das gilt nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die gesamte gesellschaftliche Entwicklung. Wenn die Betroffenen in der Gesellschaft nicht zu Beteiligten werden, bekommen wir irgendwann mit den Betroffenen Schwierigkeiten, wie Sie sehr gut am Beispiel Stuttgart 21 sehen können. In Stuttgart geht es doch nicht um den Bahnhof, sondern, dass immer mehr Menschen – übrigens finde ich es interessant, dass sich das momentan gerade im Schwabenland so richtig artikuliert – sagen:

Halt! Moment! Aber nicht über unsere Köpfe!

Im Zweifel ist es egal, inwiefern hier Durchführung durch Parlamente und Gerichte beschlossen wurde. Es geht darum, dass die Bürger auch gehört werden wollen. Das Ziel einer solchen gesellschaftlichen Entwicklung haben Sie dann in der direkten Demokratie, in der die Menschen als Beteiligte einzeln gefragt werden. Wenn wir das in den nächsten Jahren nicht bekommen, dann wird man große Projekte irgendwann überhaupt nicht mehr umsetzen können. Und wenn Sie analog im Unternehmen der Meinung sind, dass die Mitarbeiter nur dazu da sind, zu parieren, dann werden Sie auf lange Sicht Ihre Ziele verfehlen. Wenn es Ihnen dagegen gelingt, die Mitarbeiter einzubinden, so dass sie sich einbringen und ausdrücken können, dass sie am Ganzen und nicht nur arbeitsteilig an einem kleinen Ausschnitt beteiligt sind, dann haben Sie einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber denen, bei denen das nicht gelingt.

Welche Bedeutung besitzt die Atmosphäre für die Mitarbeiter eines Unternehmens auch in Hinblick auf die Entfaltung ihrer Kreativität?

Wenn Sie Führung als Befähigung zur Selbstführung verstehen, dann brauchen Sie natürlich auch eine entsprechende Atmosphäre, in der sich der Mensch – und damit seine Kreativität – entfalten kann. Dazu gehört die bauliche, architektonische Umgebung genauso wie die Atmosphäre in der Gruppe, im Team. Das hängt miteinander zusammen und kann nicht einzeln voneinander getrennt werden. Der wesentliche Punkt, den Sie in der Gestaltung berücksichtigen müssen, ist, dass die Atmosphäre in sich stimmig sein muss. Man könnte auch von der Konsistenz einer Atmosphäre sprechen. Eine solche Gestaltung einer stimmigen, konsistenten Atmosphäre ist für die Führungskraft natürlich selbst eine höchst kreative Aufgabe. Es geht darum, dass eine Atmosphäre für den gesamten Stakeholder-Bereich – also für Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen – als stimmig empfunden wird. Nur in einer solchen Atmosphäre wird sich der Mensch gerne einbringen

oder sich als Mensch fühlen und einkaufen. Wir bei *dm* haben das mit dem Slogan ausgedrückt:

Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein.

Bei der Führung kommt es darauf an, immer an das Menschliche zu appellieren. Denn die Sehnsucht des Menschen besteht darin, sich als Mensch zu entwickeln und zu vervollkommen. Es gibt keinen vernünftigen Menschen, der so sterben möchte wie er geboren wurde oder wie er heute ist. Kein Mensch Anfang 20 würde zu sich sagen: *Das wars jetzt, die restlichen 70 Jahre werden nur noch gelebt*. Die ständige Weiterentwicklung steckt in jedem Menschen drin. Im Lateinischen heißt es *altius, citius, fortius*. Zu Deutsch würde man dazu *höher, schneller, weiter* sagen. Es geht aber nicht darum, an die Weiterentwicklung zu appellieren, indem Sie den Menschen mit dem Hammer auf den Kopf hauen. Es soll nicht Druck ausgeübt, sondern ein Sog erzeugt werden. Das ist in diesem Zusammenhang ein ganz basales Führungsprinzip. Führung heißt nicht, Druck auszuüben – auch wenn das natürlich sehr verbreitet ist. Die wahre Führung schafft es vielmehr, einen Sog zu entfachen, so dass der Mensch nicht gebunden werden muss, sondern dass er sich aus eigenem Antrieb verbindet. Das Schlimmste ist, wenn man mit Aufgaben konfrontiert wird, mit denen man sich innerlich nicht verbinden kann. Zusammenfassend geht es letztlich auch hier wieder darum, dass Sie als Führungskraft Verhältnisse schaffen – und dazu gehört eben auch die Atmosphäre –, in denen sich der Einzelne intrinsisch motivieren kann.

Literaturhinweise

Werner, Götz W.: Ein Grund für die Zukunft: das Grundeinkommen: Interviews und Reaktionen, 6. Aufl., Stuttgart 2010

Werner, Götz W.: Einkommen für alle, 5. Aufl., Bergisch Gladbach 2011

Werner, Götz W.: Führung für Mündige: Subsidiarität und Marke als Herausforderungen für eine moderne Führung, Karlsruhe 2006

Werner, Götz W.: Wirtschaft – das Füreinander-Leisten: Antrittsvorlesung am 11.05.2004 vor der Fakultät für Informatik der Universität Fridericiana zu Karlsruhe (TH), Karlsruhe 2004

Werner, Götz W./Goehler, Adrienne: 1.000 Euro für jeden: Freiheit. Gleichheit. Grundeinkommen, Berlin 2010