

»Be Creative!«: Kreativität als ökonomischer Imperativ

Kreativität und die Auseinandersetzung mit ihr haben in den letzten Jahren einen regelrechten Boom erlebt. Jeder und jede ist aufgefordert, die eigenen kreativen Potenziale in den Beruf und das soziale und kulturelle Leben einzubringen. Es geht darum, die eigenen Lebens-, Alltags- und Arbeitssituationen zu verbessern, neue Ideen zu entwickeln und damit zur Veränderung beizutragen – Innovationen hervorzubringen. In diesem Sinne ist Kreativität zu einem ökonomischen und gesellschaftlichen Leitbild geworden und gilt vielen als der ultimative Erfolgsgarant. Unter den gegenwärtigen Herausforderungen eines sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs und angesichts all der zahlreiche offene Fragen, die durch die Digitalisierung, den demografischen Wandel und nationale und internationale Krisen entstehen, wird Kreativität zu einem wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Die gegenwärtigen Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft sind enorm: ein sich verschärfender internationaler Wettbewerb, fortschreitende Digitalisierung und Technisierung, gravierende demografische Veränderungen, sowie Krisen von nationaler und internationaler Tragweite. Vor diesem Hintergrund werden Kreativität und das Management von Kreativität und Innovation zu wesentlichen Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Kreativität wird zum ökonomischen Imperativ.

Das vorliegende Buch ist zweigeteilt. Der erste Teil (»Be Creative!«) widmet sich den verschiedenen Facetten von Kreativität als organisationale Ressource und als Teil des Innovationsprozesses. In der Einführung wird Kreativität im unternehmerischen Kontext diskutiert und in Kapitel 2 werden die wesentlichen Grundbegriffe im Zusammenhang mit Kreativität, Idee und Innovation erläutert. In den folgenden fünf Kapiteln wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Begünstigung und das Management von Kreativität in Organisationen an verschiedenen Ebenen ansetzen müssen. Dies gilt insbesondere für die Ebenen der Einzelpersonen, der Teams und Arbeitsgruppen, der Arbeitsprozesse und -umgebungen, der Organisation sowie für die Interaktionen zwischen den genannten Ebenen. Aus diesem Grund befasst sich dieses Buch zunächst mit Kreativität auf individueller Ebene und betrachtet den Menschen, seine Fähigkeiten, Merkmale und

Denkprozesse als Ausgangspunkte von Kreativität. Daraufhin werden arbeits- und organisationsbezogene Einflüsse auf Kreativität betrachtet, sowie die Wechselwirkungen von Kreativität und Raum besprochen. Schließlich wird Kreativität als Teil der Innovation betrachtet, wobei die Frühphase von Innovationsprozessen, das sogenannte Fuzzy-Front-End, im Fokus steht.

Im zweiten Teil (»Go Beyond!«) widmen sich drei ausgewählte Themenschwerpunkte der Tatsache, dass sich Kreativität in einem ständigen Prozess der Veränderung und des Wandels befindet. In diesem Sinne wird Kreativität nicht als statisches Konzept betrachtet, sondern einer fortwährenden Anpassung unterzogen. Dies betrifft z. B. die Wechselwirkungen zwischen Kreativität und Design, Kreativität und künstlicher Intelligenz sowie Kreativität und Krise. Gleichzeitig verändern sich dadurch auch die Anforderungen an ein zeitgemäßes Kreativitäts- und Innovationsmanagement. Abbildung 1 verdeutlicht den Aufbau des Buches.

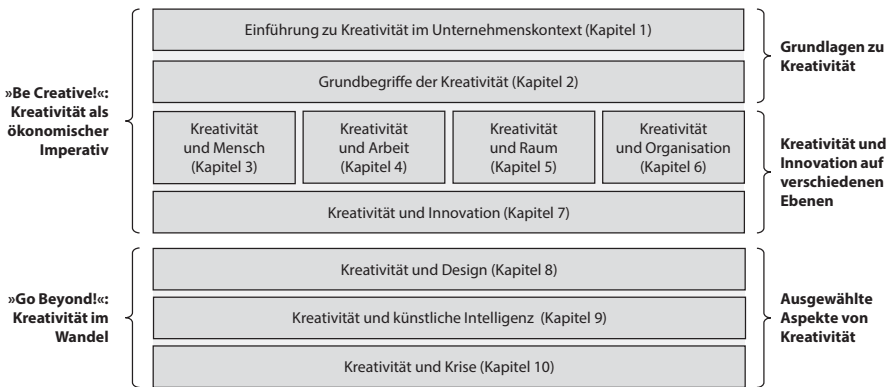


Abb. 1: Aufbau des Buches

Das Buch verbindet aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und praxisbezogene Erfahrungen. Es dient dazu, Kreativität systematisch und wissenschaftlich fundiert aufzuarbeiten. Das Buch beinhaltet praktische Empfehlungen und Anstöße für konkrete Veränderungen auf der Basis von Fallbeispielen, Best-Practice-Berichten und Erfahrungen im Umgang mit Kreativität als unternehmerischer Ressource. Entscheidend ist neben einem kreativen Klima und einer ausgeprägten Innovationskultur nämlich die unmittelbare Verstärkung kreativer Momente durch spezielle Techniken, Prinzipien und Prozesse.

1 Einführung zu Kreativität im Unternehmenskontext

Kreativität bezieht sich schon lange nicht mehr ausschließlich auf kulturelle oder künstlerische Erzeugnisse, sondern auch auf technische Erfindungen, wissenschaftliche Entdeckungen, wirtschaftliche Erfolge und soziale Lösungsansätze. Kreativität und kreative Leistungen im und außerhalb von Unternehmen dienen dazu, Marktanteile zu sichern, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen als bisher, neue Produkte zu entwickeln, sie schneller auf den Markt zu bringen, Prozesse zu optimieren und letztlich Innovationen zu generieren, die für Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Gewinne sorgen. Insofern ist Kreativität zu einer der wichtigsten unternehmerischen Ressourcen geworden.

1.1 Kreativität als Anforderung und Ressource

Kreativität war nie knapper als heute, da sie zur Norm geworden ist.
Wolfgang Ullrich (*1967), Kunsthistoriker, Kulturwissenschaftler und Autor

In sämtlichen Organisationen scheint der Bedarf an kreativen Mitarbeitern so groß wie nie zu sein. Fast jede Stellenanzeige beinhaltet die Forderung nach Kreativität – unabhängig von Branche und Position. Gleichzeitig rühmen sich Unternehmen, die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu bieten, um »die Kreativen« anzulocken und zu halten. Angela Merkel sprach 2006 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos vom »kreativen Imperativ«, d. h. von der unbedingten Notwendigkeit für Unternehmen und andere Organisationen innovativ zu sein, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Kreativität wird zu einer erfolgskritischen beruflichen Anforderung für eine Vielzahl von Stellen und Positionen. Problematisch dabei ist, dass Kreativität ebenso unscharf ist, wie andere Anforderungen, die an bestehende und neue Mitarbeiter gestellt werden und die in Stellenanzeigen artikuliert werden, wie z. B. Teamfähigkeit oder Leistungsbereitschaft. Diese Unschärfe lässt sich durch eine gründliche Auseinandersetzung mit dem Kreativitätsbegriff beheben.

Betrachtet man konkrete Berufsbilder und Tätigkeitsbeschreibungen etwas genauer, so wird deutlich, wann Kreativität besonders wichtig ist. Für bestimmte Tätigkeiten existieren Anforderungslisten, in denen auch Kreativität explizit berücksichtigt wird. Die derzeit führende Zusammenstellung von Tätigkeiten und ihren Anforderungen stellt das sogenannte »Dictionary of Occupational Titles« dar und wird vom U.S. Department of Labour veröffentlicht (O*Net). Die folgende Auswahl

führt Berufe an, in denen gemäß des O*Net Kreativität zu den herausragenden Tätigkeitsanforderungen gehört (Schuler und Görlich 2007, 4).

- **Innovationsbezogene Berufe** – z. B. Führungs- und Managementberufe, Unternehmer, Diplomaten, Organisatoren, Berater, Therapeuten.
- **Forschung und Entwicklung** – z. B. Ingenieure, Produktentwickler, Wissenschaftler, Marktforscher, Stadtplaner, Ärzte.
- **Gestalterische Berufe** – z. B. Designer, Architekten, Fotografen, Regisseure, Journalisten, Lehrer, Schriftsteller, Schauspieler, Musiker, Maler.

Die Auflistung zeigt, dass Kreativität vor allem dann zu einer beruflichen Anforderung wird, wenn die Tätigkeit ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit und Autonomie zulässt und wenn sie darauf ausgerichtet ist, Produkte, Services oder Prozesse zu verbessern. Unternehmen können davon profitieren, die Kreativität ihrer Mitarbeiter zu fördern – sowohl durch eine gezielte Auswahl als auch Führung, Arbeitsgestaltung und Training.

Die Kreativität der eigenen Mitarbeiter nicht zu nutzen, könnte aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sogar als »Verschwendung« betrachtet werden. Der Japaner Taiichi Ohno gilt als Mit-Erfinder des Toyota-Produktionssystems, der Kanban-Logik und des Managementkonzepts Kaizen. Ihm zufolge handelt es sich um einen Verlust an Zeit, Ideen und Verbesserungsansätzen sowie eine Verschwendung von Fähigkeiten und Erfahrungen, wenn Mitarbeiter nicht in den Verbesserungsprozess einbezogen werden (Ohno 2013, 93). Kreativität ist eine betriebliche Ressource, die es bestmöglich zu nutzen gilt.

1.2 Kreativität als Wettbewerbsfaktor

Eine Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.

Walter Rathenau (1867-1922), Politiker, Schriftsteller und Industrieller

Wettbewerbsvorteile von Unternehmen basieren immer stärker darauf, mit den »besten Köpfen« zu arbeiten und nicht mehr vorwiegend auf einer hohen physischen Leistungsfähigkeit und hervorragenden Produktionsfaktoren (Rohstoffe, Energie, Grund, Kapital). Dieter Zetsche, ehemaliger CEO der Daimler AG, hat nicht etwa die eigene Infrastruktur und modernste Produktionstechnologien als wichtigste Ressourcen des Unternehmens bezeichnet, sondern Kreativität und Unternehmenskultur. Bei allen Fortschritten in den Bereichen der Automatisierung und der künstlichen Intelligenz scheint Kreativität jene Fähigkeit zu sein, in denen Menschen den Maschinen überlegen sind und auf absehbare Zeit auch bleiben werden. Nicht zuletzt dies erklärt die enorme Bedeutung von Kreativität. Schulen und Bildungsträger versuchen, den Erfordernissen von Wirtschaft und Politik nachzukommen und Kreativität möglichst früh und in vielfältiger Weise zu entdecken und zu fördern. Dabei stellt sich natürlich die Frage, ob die Diskussion

um Kreativität nicht nur ein Hype ist, sondern ob damit tatsächlich nachhaltige Veränderungen in Wirtschaft, Unternehmen und Gesellschaft einhergehen müssen und können.

Fakt ist, dass Innovationen stets mit kreativen Ideen von Menschen beginnen, die schöpferisch tätig werden. Kreativität kann nämlich als Schaffenskraft übersetzt werden – abgeleitet vom Lateinischen *creare* (erschaffen, hervorbringen) und *vis* (Kraft, Stärke). Allgemein werden mit Kreativität die »schöpferische Begabung« und die »schöpferische Tätigkeit« verbunden – als Umschreibung für kreatives Denken und Handeln (Hentig 2000). Diese Schöpfungen sind z. B. Ideen, wie technische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Probleme auf neuartige Weise bewältigt werden können oder Ideen, wie aus neuen Technologien marktfähige Produkte und Anwendungen generiert werden können oder schließlich Ideen, wie für bestehende Produkte neue Kundengruppen, Märkte und Vertriebswege erschlossen werden können. Kreativität ist damit Ausgangspunkt für wertschaffende Problemlösungen, für die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen und letztlich für jede Art von Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft (Amabile 1996). Kreativität wird damit unmittelbar zu einem Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

1.3 Kreativität als Prozess

Der beste Weg, gute Ideen zu erhalten, besteht darin, möglichst viele Ideen zu entwickeln.

Linus Pauling (1901-1994), Nobelpreisträger für Chemie und Friedensnobelpreisträger

Kreativität wird häufig als Heureka-Moment verstanden bzw. mit einem solchen mystischen Augenblick gleichgesetzt. Damit ist gemeint, dass Kreativität ganz unvermittelt und spontan auftritt, in der Form, dass ein Mensch schlagartig von einem Geistesblitz getroffen wird und im Zuge dessen eine erleuchtende Eingebung hat, durch die sich ein vorhandenes Problem in Luft auflöst.

Der Ausspruch Heureka! (»Ich hab's gefunden!«) geht auf den griechischen Mathematiker Archimedes zurück. Der Erzählung nach soll dieser das nach ihm benannte Archimedische Prinzip beim Baden entdeckt haben. Nach diesem Prinzip ist der statische Auftrieb eines Körpers in einem Medium genauso groß wie die Gewichtskraft Mediums, das vom Körper verdrängt wird. Archimedes soll den Auftrag erhalten haben, den Goldgehalt einer Krone zu bestimmen, ohne diese zu beschädigen, da der König den Goldschmied verdächtigte, ihn betrogen zu haben. Archimedes grübelte zunächst über die Aufgabe, kam aber zu keiner Lösung und widmete sich daher anderen Tätigkeiten. Als er zum Baden in einen randvollen Wasserbehälter stieg, lief eine bestimmte Wassermenge aus der Wanne, die er mit seinem Körpervolumen verdrängte. Daraufhin rief er »Heureka!« und rannte freudig – und splinternackt – auf die Straße. Er kam auf den Gedanken, dass sich aus dem Zusammenhang von Gewicht und Wasserverdrängung die Dichte und damit der Goldgehalt der Krone bestimmen lassen sollte. Taucht man also die Krone und

einen exakt gleich schweren Goldbarren in einen Wasserbehälter, so müsste die Wasserverdrängung ebenfalls identisch sein.

Wenngleich es sich bei dieser Geschichte sehr wahrscheinlich um eine Legende handelt, macht die Erzählung zwei Aspekte deutlich. Einerseits kommen kreative Eingebungen oft ganz unvermittelt und andererseits basieren sie auf einem umfangreichen Experten- und Vorwissen, das diese Eingebungen erst ermöglicht. Auch in der Wirtschaft werden kreative Ideen oft auf besondere Momente zurückgeführt, wie die folgende Geschichte des langjährigen CEO von Starbucks Howard Schultz verdeutlichen soll, die von Goleman et al. (1999, 23) folgendermaßen erzählt wird: »An einem sehr sonnigen Frühlingmorgen des Jahres 1983 tritt ein amerikanischer Geschäftsmann aus einem Hotel in Mailand. Eigentlich will er sich ein wenig die Stadt ansehen und anschließend die Haushaltswarenmesse besuchen, für die er eigens aus den USA angereist ist. Doch gleich um die Ecke entdeckt er eine Espresso-Bar. Neugierig geht er hinein. Er sieht den freundlichen Barman, hört das Dampfgeräusch der Espresso-Maschine, spürt das Porzellan der kleinen Tassen, schmeckt die Wärme und das Aroma des frisch gemahlene Kaffees.« Dieser Moment soll Howard Schultz die entscheidende Inspiration für Starbucks als weltumspannende amerikanische Kaffeehauskette geliefert haben.

Howard Schultz mag diesen Moment tatsächlich erlebt haben. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass er vorher Marketing und Kommunikation studierte, im Vertrieb des Unternehmens Xerox arbeitete und später einige Jahre für die Firma Hammarplast, einen Hersteller von Haushaltsgeräten. Bereits vor seinem Heureka-Moment wechselte er zum Unternehmen Starbucks, das damals Kaffeebohnen und hochwertige Kaffeemaschinen verkaufte. Schultz verfolgt die Idee, Kaffee als Getränk anzubieten zunächst in einem eigenen Unternehmen und kehrte einige Jahre (1987) später als Eigentümer zu Starbucks zurück.

Die beiden Beispiele zeigen, dass der Moment der kreativen Eingebung existieren mag und oft tatsächlich einen Wendepunkt darstellen kann. Der Moment ist aber in aller Regel in einen größeren kreativen Prozess eingebunden. Kreativität ist also nicht bloß als ein Zeitpunkt, sondern vielmehr als ein Prozess zu verstehen. Aus dieser Prozessperspektive muss Kreativität als eine Abfolge von Denk- und Verarbeitungsschritten (Csíkszentmihályi 1996; Sternberg und Lubart 1999) verstanden werden, in denen Rohmaterialien in Form von Erfahrungen, Wissen, Gedanken und Informationen genutzt und daraus neue Ideen generiert werden. Kreativität ist also die menschliche Fähigkeit, bestehendes Wissen und Informationen zu kombinieren, um sich einen gewünschten Zustand zu erdenken – und daraus die Motivation zu generieren, die Idee über die Initialphase hinaus zu einer nutzenstiftenden Innovation weiterzuentwickeln.

1.4 Kreativität als Gegenstand von Management

Die Bedeutung von Kreativität als unternehmerische Ressource ist unstrittig. Daraus erwächst aber auch die Notwendigkeit, die Verfügbarkeit und den Einsatz von Kreativität als Ressource gezielt zu organisieren und zu steuern. Daraus resul-

tiert der folgende Grundsatz, der für viele Unternehmen bei all der Wertschätzung für Kreativität nicht selbstverständlich ist, es aber umso mehr sein sollte: **Kreativität darf nicht sich selbst überlassen werden, Kreativität sollte durch das Management gesteuert werden.**

Das Management von Kreativität und die betriebliche Anwendung der Erkenntnisse der Kreativitätsforschung sind äußerst vielfältig. Dies durchzieht alle Lebensphasen, Wertschöpfungsstufen und Funktionsbereiche eines Unternehmens. Exemplarisch sind im Folgenden einige besonders relevante Anwendungsbereiche von Kreativitätsmanagement genannt (Schuler und Görlich 2007, 3):

- Auswahl von potenziellen Mitarbeitern mit hohem Kreativitätspotenzial,
- Identifikation und Weiterentwicklung von bestehenden Mitarbeitern mit hohem Kreativitätspotenzial,
- Bedarfsgerechte Zuordnung von Aufgaben, Personen und Phasen des kreativen Prozesses,
- Förderung von Kreativität durch Trainings- und Bildungsmaßnahmen,
- Förderung von Kreativität durch die Gestaltung von Arbeitsumfeld und Arbeitstätigkeit,
- Förderung von Kreativität durch Führung, Interaktion und Kommunikation,
- Gestaltung einer innovations- und kreativitätsfördernden Unternehmenskultur und entsprechender Strukturen und Freiräume,
- Auswahl, Entwicklung und Einsatz von bedarfsgerechten Kreativitätstechniken,
- Förderung des kreativen Potenzials von Intrapreneuren und Entrepreneuren.

Das vorliegende Buch nimmt die genannten Aspekte des Kreativitätsmanagements in den Fokus. Es richtet sich an Praktiker, Führungskräfte, Akademiker, Studierende und an all jene, die an einem Klima der Kreativität und einer Kultur der Innovation innerhalb von Organisationen mitwirken. Ihnen soll dieses Buch sowohl ein tieferes Verständnis von Kreativität auf verschiedenen Ebenen liefern als auch Handlungsempfehlungen für mehr Kreativität in ihren Organisationen mit auf den Weg geben.

1.5 Literatur zu Kapitel 1

- Amabile, T.M. (1996): Creativity in context, Westview Press, Boulder.
- Csikszentmihályi, M. (1996): Flow and the psychology of discovery and invention, Harper Collins, New York.
- Goleman, D.; Kaufman, P.; Ray, M. (1999): Kreativität entdecken, Deutscher Taschenbuch Verlag, München.
- Hentig, H.v. (2000): Kreativität. Hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff, Beltz, München.
- Ohno, T. (2013): Das Toyota Produktionssystem, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt.
- Schuler, H.; Görlich, Y. (2007): Kreativität, Hogrefe-Verlag, Göttingen.
- Sternberg, R.J.; Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms, in: Sternberg, R.J. (Hrsg.): Handbook of creativity, Cambridge University Press, Cambridge, S.3-15.

2 Grundbegriffe der Kreativität

Creativity is the process of having original ideas which have value.
Sir Ken Robinson (*1950), Autor und Berater in Gesellschaftsentwicklung

2.1 Kreativität – Begriffe, Definitionen, Formen und Dimensionen

Kreativität und Invention, Idee und Innovation – für diese und weitere relevante Begriffe im Kontext des Kreativitäts- und Innovationsmanagements existieren unterschiedliche und sich zum Teil überschneidende Auffassungen und Definitionen. Dabei ist ein klares Verständnis von Kreativität und verwandter Begriffe wichtig, um sie in einer Organisation glaubhaft und nachhaltig entwickeln zu können. Führungskräfte sind daher dazu aufgefordert, in ihren jeweiligen Einheiten, Betrieben und Organisationen für klare und einheitliche Definitionen und damit für ein gemeinsames Verständnis zu sorgen (Rütten 2015). Aus diesem Grund werden im Folgenden die wesentlichen Begriffe Kreativität, Idee, Invention, Innovation und deren Zusammenhänge skizziert.

Menschliche **Kreativität** ist der Ausgangspunkt von Innovation. Es handelt sich dabei um die Fähigkeit, verschiedene Informationen zu kombinieren, um sich einen gewünschten Zustand zu erdenken. Kreativität wird oft als die Fähigkeit einer Person beschrieben, »neue Ideen und Produkte hervorzubringen, die den Umständen, unter denen sie geschaffen werden, angemessen sind« (Gerring und Zimbardo 2008). Theresa Amabile, eine der führenden Kreativitätsforscherinnen hat Kreativität als die »Produktion neuartiger und angemessener Ideen« bezeichnet, die in jedem Bereich menschlichen Denkens und Handelns vorkommen kann (Amabile 1997). In der folgenden Übersicht findet sich eine Zusammenstellung ausgewählter Definitionen von Kreativität (► Tab. 1).

Eine **Idee** – als Ergebnis eines kreativen Prozesses – bezeichnet einen strukturiert gefassten Gedanken, der spontan oder ganz zielgerichtet entsteht. Nach Vahs und Brem (2013) muss eine Idee nicht materialisiert oder formalisiert sein, sondern entwickelt sich in ihrem Bestehen kontinuierlich fort. Eine Idee kann daher auch als gedanklicher Entwurf verstanden werden, der im weiteren Verlauf zu einer Erfindung oder einer sonstigen Schöpfung führt. Erst durch die Weiterentwicklung der Idee entstehen Lösungen oder Neuerungen, die dann wiederum als Inventionen bzw. Innovationen bezeichnet werden.

Tab. 1: Ausgewählte Definitionen von Kreativität

Autor(en)	Verständnis von Kreativität
Amabile (1988, 126)	»creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or a small group of individuals working together.«
Barron (1955, 479)	«if a response is to be called original it must be to some extent adaptive to reality.«
Mumford (2003, 107)	«a general agreement that creativity involves the production of novel, useful products.«
Plucker et al. (2004, 90)	«Creativity is the interaction among aptitude, process, and environment by which an individual or a group produces a perceptible product that is both novel and useful as defined within a social context.«
Radford (2004, 56)	«In order to be creative it may be argued that it is insufficient to draw attention to a dissonance or controversy, but rather the artistic must offer a way of addressing it.«
Siemon et al. (2016, 4)	«In summary, creativity is regarded as the ability to break out of habitual patterns, to change the own perspective and to generate something new and useful.«
Simon (2001, 208)	«We judge thought to be creative when it produces something that is both novel and interesting and valuable.«

Anhand der ausgewählten **Definitionen von Kreativität** wird die Ambiguität des Begriffs deutlich. Die meisten Kreativitätsforscher sehen zwei Bedingungen als ausschlaggebend dafür an, von einer kreativen Leistung in Form eines Produkts, einer Idee oder einer Prozedur zu sprechen (Amabile 1997; Oldham und Cummings 1996), nämlich deren Neuartigkeit und deren Nützlichkeit:

- **Neuartigkeit:** Die Ideen müssen neuartig und originell sein, d.h. sie sind abweichend von dem, was bisher in dem entsprechenden Bereich getan worden ist. Neuartigkeit wird nicht nur dann angenommen, wenn die Idee komplett neue Merkmale oder Materialien beinhaltet, d.h. etwas »noch nie Dagewesenes« repräsentiert, sondern sie wird auch dann angenommen, wenn es sich um eine bedeutsame Neukonfiguration bereits existierender Merkmale oder Materialien handelt.
- **Nützlichkeit:** Die Ideen müssen angemessen sein, d.h. sie müssen potenziell relevant und nützlich für eine Organisation sein bzw. für die Lösung eines Problems oder für eine Gelegenheit innerhalb einer bestimmten Domäne oder eines Anwendungsgebietes genutzt werden können.

Unter Kreativität werden demzufolge Ideen und Lösungswege oder ganz allgemein schöpferische Leistungen verstanden, die neuartig, innovativ, problemsensitiv, originell und ungewöhnlich, aber gleichzeitig auch praktikabel und nicht zu um-

ständig sind und einen sinnvollen Bezug zur Lösung technischer, menschlicher, wirtschaftlicher oder sozialer Probleme aufweisen. Diese Auffassung von Kreativität fokussiert auf ein kreatives Produkt bzw. auf einen kreativen Zustand als Ergebnis eines Prozesses.

Kreative Erzeugnisse können sehr unterschiedlich sein. Es kann sich z. B. um Verbesserungen handeln, die die Produktivität in Betrieben steigern, um Patente und wissenschaftliche Leistungen oder um künstlerische Arbeiten. Derartige kreative Leistungen fallen dadurch auf, dass sie materialisiert und oft dauerhaft erkennbar und individuell zurechenbar sind (Schuler und Görlich 2007). Kreativität kann sich aber auch in kleinen Alltagslösungen zeigen, die einfach dadurch entstehen, dass Menschen ihren Verstand auf eine unkonventionelle Weise benutzen. Dadurch wird Kreativität zu einem natürlichen Bestandteil des privaten sowie des beruflichen Lebens.

Ein zunächst naheliegender Versuch der Kategorisierung von Kreativität unterscheidet ebenda zwischen kleinen und großen kreativen Leistungen. Auch der Wissenschaftler Mihály Csíkszentmihályi (1996) unterscheidet explizit zwischen einer »**kleinen Kreativität**« des Alltags und der »**großen Kreativität**«, die das Potenzial hat ein bestimmtes Gebiet (z. B. die Physik, Kunst oder Architektur) nachhaltig zu verändern. »Kleine« kreative Produkte sind dann z. B. eine besonders ausgefallene Dekoration oder eine originelle Lösung für ein handwerkliches Problem. Währenddessen können große – paradigmatische – kreative Leistungen zu einem neuen Verständnis manchmal altbekannter Dinge führen und damit zu neuen Überzeugungen und Denkrichtungen. Bildlich gesprochen würde der Linux-Entwickler Linus Torvalds den einen Prototypen repräsentieren und ein Informatikstudent, der seine ersten Programmierübungen macht, das andere Extrem.

Ähnlich gehen Mumford und Gustafson (1988) vor, wenn sie nach Arten bzw. **Ausdrucksformen kreativer Leistungen** unterscheiden und dabei zwischen »major« und »minor creative contributions« differenzieren:

- **Major creative contributions:** Kreative Leistungen von großer Originalität, die zur Lösung einer Vielfalt von Problemen beitragen und denen häufig die Reorganisation kognitiver Strukturen zugrunde liegt.
- **Minor creative contributions:** Kreative Leistungen, die Verbesserungen oder Ausweitungen des Bestehenden repräsentieren und die zu begrenzten, aber nützlichen Problemlösungen beitragen. Diese geringwertigeren Beiträge basieren typischerweise nicht auf der Reorganisation, sondern auf der Anwendung existierenden Wissens.

Diese Dichotomisierung von Kreativität erscheint allerdings nur auf den ersten Blick praktikabel, denn auf den zweiten Blick wäre dies so als würde man die Menschen in zwei recht ungleich verteilte Gruppen einteilen, jene die größer, und jene die kleiner als zwei Meter sind (Schuler und Görlich 2007). Damit würden über 99% der Bevölkerung in eine der beiden Gruppen fallen. In der betriebli-

chen Praxis erscheint eine derartige Zweiteilung nicht zweckmäßig, um z. B. die Leistungen von Mitarbeitern oder Teams einzuschätzen.

Über das Begriffspaar *minor/ major* hinaus haben Wissenschaftler verschiedene weitere Klassifikationen kreativer Leistungen entwickelt, um der Unschärfe des Kreativitätsbegriffs zu begegnen. Kreative Produkte können nach dem Ausmaß des kreativen Beitrags, nach dem dadurch entstehenden Nutzen oder nach der Zahl und Vielfalt ihrer Anwendungsmöglichkeiten klassifiziert werden. Eine sehr prominente Einteilung wird von Paul Torrance (1988) geliefert, der zwischen fünf **Arten und Ausdrucksformen kreativer Leistungen** unterscheidet (Schuler und Görlich 2007):

1. Ausdruckscreativität, die z. B. in Kinderzeichnungen zu finden ist.
2. Produktive Kreativität, die z. B. Kunstwerken oder wissenschaftlichen Arbeiten zugeschrieben wird.
3. Erfinderische Kreativität, die z. B. technische Neuheiten betrifft.
4. Innovative Kreativität, die z. B. neue gedankliche Konzepte behandelt.
5. Emergenative (herausragende) Kreativität, die völlig neue Prinzipien umfasst, auf deren Basis eigenständige Bewegungen entstehen können.

Diese Einteilung ist wesentlich feiner als die vorher angeführte Dichotomisierung. Dennoch zeigt auch sie einige Defizite, da im betrieblichen Alltag zumeist nur die mittleren drei Ausdrucksformen relevant sind. Die niedrigste Stufe der Ausdruckscreativität spielt keine Rolle und die höchste Stufe der emergentativen Kreativität kommt nur sehr selten wirklich vor. Damit ist auch diese Einteilung etwas oberflächlich.

Eine interessante Möglichkeit, kreative Produkte bzw. Leistungen zu kategorisieren und dadurch besser zu verstehen, besteht in der kombinierten Betrachtung von zwei Dimensionen, nämlich von **Originalität und Wirkung** (Gunkel 2010). Dabei lehnt sich die **Originalitätsdimension** an die Niveau-Unterscheidung von Mumford und Gustafson (1988) an. Geringe Originalitätsniveaus (*minor*) sind dadurch gekennzeichnet, dass etwas Bestehendes verbessert oder etwas Bekanntes ausgeweitet wird. Dabei sind die Ziele und Erwartungen wohldefiniert, aber keineswegs außergewöhnlich. Hohe Originalitätsniveaus (*major*) dagegen zeichnen sich dadurch aus, dass etwas völlig Neues entstehen kann. Durch das Fehlen von festdefinierten Zielvorgaben und Kenntnisstrukturen können uneindeutige, risikobehaftete und offene Situationen sowie eine Kultur der Vielfalt entstehen (Schuler und Görlich 2007, 9).

Die **Wirkungsdimension** beschreibt ebenfalls ein Spektrum zwischen zwei Extremen. Das eine Ende wird durch äußerst geringfügige Effekte beschrieben, während das andere Extrem umwälzende, revolutionäre Effekte umfasst. Die meisten Autoren sprechen dabei nicht explizit von »Nutzen«, sondern vielmehr von Wirkung bzw. von Effekten, da diese sowohl von positiver als auch von negativer Natur sein können. So ist sicherlich unstrittig, dass die Nutzung von Kernspaltung oder Gentechnik enorme Effekte hat, ob dies nun positiv oder negativ ist, wird

von verschiedenen Betrachtern jedoch sehr unterschiedlich bewertet. Wenn nun in beiden Dimensionen eine hohe Ausprägung vorliegt, handelt es sich um kreative Leistungen, die einerseits sehr originell sind und andererseits das Leben der Menschen auf vielfältige Weise verändern können (► Abb. 2).



Abb. 2: Originalität und Anwendungswirkung als Grundmerkmale kreativer Leistungen

Neben der produkt- bzw. ergebnisbezogenen Auffassung von Kreativität kann Kreativität aber auch viel stärker als Prozess betrachtet werden, innerhalb dessen Rohmaterialien wie Wissen, Informationen und Gedanken zu Ideen verarbeitet werden (Sternberg und Lubart 1999). Auf diese **Prozessperspektive** und die einzelnen Phasen eines solchen Prozesses wird in Kapitel 2.3 explizit eingegangen.

2.2 Imagination, Idee, Invention, Innovation

Albert Einstein wird häufig mit dem folgenden Satz zitiert: »Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt.« Auch wenn dieses Zitat häufig aus dem Entstehungskontext gerissen oder dazu genutzt wird, fehlendes Wissen zu entschuldigen, unterstreicht es doch die Bedeutung der Phantasie innerhalb des kreativen Prozesses. Einstein hat mit seinem Ausspruch dafür plädiert, seiner eigenen Vorstellungskraft und Intuition zu vertrauen. Im Original von 1931 wird Einstein folgendermaßen zitiert: »At times I feel certain I am right while not knowing the reason. When the eclipse of 1919 confirmed my intuition, I was not in the least surprised. In fact, I would have been astonished had it turned out otherwise. Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution. It is, strictly speaking, a real factor in scientific research.« In seiner Vollständigkeit unterstreicht dieses Zitat die Bedeutung der menschlichen **Imagination**, Phantasie und Vorstellungskraft für die Entstehung von Kreativität.