

Heinz Schuler · Yvonne Görlich

# Kreativität

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



# Kreativität

**Praxis der Personalpsychologie**  
Human Resource Management kompakt  
Band 13

**Kreativität**

von Prof. Dr. Heinz Schuler und Dr. Yvonne Görlich

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

# Kreativität

Ursachen, Messung, Förderung  
und Umsetzung in Innovation

von  
Heinz Schuler  
und Yvonne Görlich

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN  
TORONTO · SEATTLE · OXFORD · PRAG

*Prof. Dr. Heinz Schuler*, geb. 1945 in Wien, Studium der Psychologie und Philosophie in München, Promotion 1973 und Habilitation 1978 in Augsburg. Nach Auslandsaufenthalten 1979 Professor und Institutsvorstand in Erlangen, seit 1982 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie der Universität Hohenheim, daneben Wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung in Stuttgart. Autor mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren und Standardwerke der Organisations- und Personalpsychologie.

*Dr. Yvonne Görlich*, geb. 1975. Studium der Psychologie und Architektur an der Technischen Universität Berlin. 2003 Promotion. Seit 2001 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Psychologie der Universität Hohenheim. Forschungsschwerpunkte: Personalpsychologie, Berufseignungsdiagnostik, Leistungsforschung und Evaluation.

© Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2007  
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagbild: © Getty Images Deutschland GmbH

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2028-8

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Kreativität im Überblick</b> .....	1
1.1	Kreativität – ein schillernder Begriff .....	1
1.2	Sichtweisen der Kreativität .....	2
1.3	Kreativität als Anforderung und Ziel .....	3
<b>2</b>	<b>Theorien und Modelle</b> .....	5
2.1	Kreativität als Produkt .....	5
2.2	Kreativität und Persönlichkeit .....	10
2.3	Kreativität und Intelligenz .....	20
2.4	Evolutionstheoretische und biologische Erklärungen .....	24
2.5	Kreativität als Prozess .....	28
2.6	Altersverlauf kreativer Leistungen .....	38
2.7	Kontextbedingungen in der Arbeitsorganisation .....	49
2.7.1	Gruppe .....	51
2.7.2	Führung .....	53
2.7.3	Organisation .....	55
<b>3</b>	<b>Analyse</b> .....	57
3.1	Klassifikation persondiagnostischer Messverfahren .....	58
3.2	Konstruktorientierte Verfahren .....	59
3.2.1	Kognitive Fähigkeiten .....	59
3.2.2	Persönlichkeitstests .....	68
3.2.3	Interessentests .....	71
3.3	Simulationsorientierte Verfahren .....	73
3.4	Biografieorientierte Verfahren .....	77
3.5	Messung des Innovationsklimas .....	81
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b> .....	84
4.1	Auswahl kreativer Mitarbeiter .....	85
4.1.1	Psychometrische Qualität .....	85
4.1.2	Anforderungsbezug .....	86
4.1.3	Zielgruppenbezug .....	86
4.1.4	Aufgabenvielfalt .....	87
4.1.5	Auswahlentscheidung .....	89

4.2	Förderung der Kreativität durch Training .....	90
4.3	Förderung durch Arbeitstechniken .....	91
4.3.1	Brainstorming .....	92
4.3.2	Mind Mapping .....	95
4.3.3	Bewertungsmatrix .....	96
4.4	Förderung durch organisationale Bedingungen .....	99
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>105</b>
<b>6</b>	<b>Weiterführende Literatur .....</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>107</b>

**Karten:**

Checkliste zum Erkennen von Kreativitätspotenzial und innovativem Handeln

Kreativitäts- und innovationsförderliche Arbeits- und Organisationsbedingungen



# 1 Kreativität im Überblick

## 1.1 Kreativität – ein schillernder Begriff

Wenige Begriffe üben eine so anziehende Wirkung aus wie „Kreativität“, und nur wenige sind so unscharf wie dieser. Als kreativ wird sowohl die Kindergartenzeichnung eines Vierjährigen bezeichnet als auch Darwins Evolutionstheorie. Aber nicht nur Produkte werden kreativ genannt, sondern auch Menschen als Schöpfer dieser Produkte. Dabei wird Kreativität entweder als spezielle Eigenschaft angesehen, die nur manche Personen auszeichnet, oder als Kontinuum, als ein Merkmal, das sich grundsätzlich bei allen Menschen findet, aber in unterschiedlichen Ausprägungen – oder auch in unterschiedlichen Formen – zu beobachten ist. Eine andere Variante sieht Kreativität nicht als *eine* Eigenschaft, sondern als ein Bündel von Merkmalen, die zusammenkommen müssen, um zu außergewöhnlichen Leistungen zu beflügeln.

Ob dieses „Außergewöhnliche“ in besonderer Originalität oder Neuartigkeit zu bestehen hat oder ob auch schon die Verbesserung von etwas bereits Bestehendem als kreative Leistung angesehen werden soll, auch darüber scheiden sich die Geister und der Sprachgebrauch – ebenso darüber, ob etwas oder jemand nur dann kreativ genannt werden soll, wenn er etwas zu Wege bringt, das erkennbaren Nutzen stiftet und von anderen (allen?) positiv bewertet wird, oder ob dieses Attribut auch einer abstrusen Idee und einem unkonventionellen Verbrecher zukommt. Auch ist ungewiss, ob man das Entdecken eines neuen Problems, dessen Lösung oder die Umsetzung in verwertbare Innovationen im Auge haben sollte. Doch damit nicht genug: Es wird auch von der „kreativen Atmosphäre“ einer Arbeitsgruppe oder einer Organisation gesprochen, und es wird Kreativität auch als Anforderung an die Erziehung, die Wissenschaft, unsere Gesellschaft insgesamt postuliert.

**Vielfältige  
Verwendung  
des Begriffs  
Kreativität**

Kreativität ist also ein schillernder Begriff, in seiner Bedeutungsvielfalt und etwas geheimnisvollen Attraktivität nicht unähnlich dem Begriff Intelligenz; mit diesem verbindet ihn eine ebenfalls nicht einfache Verwandtschaft, die wir aufzuhellen versuchen werden. Eine einfache Definition des Kreativitätsbegriffs wird sich auf diese Weise nicht ergeben. Im abschließenden Kapitel 5 soll es uns aber möglich sein, die verschiedenen Begriffsfacetten zu einem Gesamtverständnis von Kreativität zu integrieren.

Mit zunehmender Entwicklung dieses Texts wird auch die Umsetzung kreativer Ideen in Innovationen zum Thema werden – beispielsweise in betriebliche Produkte oder wissenschaftliche Leistungen. Der Schwerpunkt der Erörterung liegt aber bei der personalpsychologischen Sichtweise: deren Verständnis, der Messung und der Förderung kreativer Potenziale und Leistungen. Durchgängig ist es die *Person*, die hier im Mittelpunkt steht.

**Die Person  
steht im  
Mittelpunkt**

## 1.2 Sichtweisen der Kreativität

Im vorliegenden Band werden wir die wichtigsten Facetten des Kreativitätsbegriffs beschreiben.

Facetten des Kreativitätsbegriffs
<ul style="list-style-type: none"><li>– Kreativität als Anforderung und Ziel</li><li>– Kreativität als Produkt</li><li>– Kreativität als Eigenschaft</li><li>– Kreativität als Prozess</li></ul>

Entsprechend der Tradition der psychologischen Forschung wird der personale Kreativitätsbegriff dabei eine große Rolle spielen, also die Untersuchung der Kreativität als Eigenschaft(en), als Charakteristikum von Personen. Als Grundlage hierfür werden verschiedene Theorien und Modelle erörtert, die die Entwicklung und Ausprägung kreativer Fähigkeiten verständlich machen sollen. Das Bemühen, die Ausprägung dieser Eigenschaften und die diesbezüglichen Unterschiede zwischen Personen zu ermitteln, wird uns zu den entsprechenden Verfahren der psychologischen Diagnostik führen – im engeren Sinne der *Berufseignungsdiagnostik*, denn die Orientierung am Berufsbezug ist durch den Rahmen der Personalpsychologie geboten, auch wenn wir gelegentlich über diesen Kontext hinausgehen müssen. Erst die genauere Befassung mit dem *Prozess kreativer Leistungserbringung* wird allerdings zeigen, welche diagnostischen Verfahren geeignet sind oder geeignet wären, kreative Fähigkeiten auf angemessene Weise zu ermitteln. Welche Art diagnostischer Information derzeit bereits verfügbar ist und welche demgegenüber eine Entwicklungsaufgabe für die Zukunft darstellt, wird erkennbar werden, wenn wir die Schritte des kreativen Prozesses mit der Unterscheidung dreier diagnostischer Ansätze verknüpfen, die sich für die Berufseignungsdiagnostik als fruchtbar erwiesen haben.

**Ziele und  
Anwendungsmöglichkeiten  
der Kreativitäts-  
forschung**

Anwendungsziel der berufsbezogenen Kreativitätsforschung ist nicht nur die Verbesserung der Personalauswahl durch verbesserte eignungsdiagnostische Verfahren. Die Erforschung der Kreativität eröffnet vielmehr eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten (siehe folgenden Kasten).

Weitere Anwendungsmöglichkeiten zur Kreativitätsförderung zu finden, stellt seinerseits eine kreative Leistung dar, deren die menschliche Gemeinschaft dringend bedarf. Nicht alle der aufgeführten Ziele sind einfach oder in beliebigem Maße zu erreichen. Beispielsweise sind der gezielten Veränderung kognitiver Fähigkeiten im Erwachsenenalter enge Grenzen gesetzt; gleiches gilt für den Einfluss auf die anderen kreativitätsrelevanten Eigenschaften. Hier wird man in vielen Fällen durch Arbeitsgestaltung,

## Anwendungsmöglichkeiten berufsbezogener Kreativitätsforschung

- Auswahl kreativer Mitarbeiter und Manager
- Zuordnung von Personen und Phasen des kreativen Prozesses
- Identifikation und Beratung kreativer Existenzgründer
- Förderung der Kreativität durch Training
- Förderung der Kreativität durch Gestaltung der Arbeitstätigkeit
- Förderung der Kreativität durch Interaktion und Führung
- Innovationsförderliche Organisationsveränderungen

Führung und persongerechte Zuordnung von Aufgaben und Mitarbeitern bessere Erfolge erzielen. Wichtig ist, das Ziel durch die kombinierte Wirkung verschiedener Maßnahmen in Angriff zu nehmen.

Die demografische Entwicklung unserer Gesellschaft ist ein drängender Anlass, dem Zusammenhang von Kreativität und Alter einigen Umfang einzuräumen. Die Fakten stimmen nicht optimistisch: Bestimmte Elemente des kreativen Prozesses und ein Teil ihrer kognitiven Grundlagen sind an das junge Erwachsenenalter gebunden – nicht deterministisch, aber doch stark genug, dass beispielsweise Naturwissenschaftler ihre wichtigste Forschungsarbeit mit fünffach höherer Wahrscheinlichkeit im Alter von 30 als mit 50 Jahren veröffentlichen. Da es unter den Bürgern dieses Landes auf Grund der demografischen Entwicklung demnächst nur noch wenige dreißigjährige Wissenschaftler geben wird, haben wir allen Anlass, darüber nachzudenken, welche Maßnahmen zur Kompensation dieses Defizits ergriffen werden können.

Ungünstige demografische Entwicklung für kreative Leistungen

### 1.3 Kreativität als Anforderung und Ziel

Folgt man Stellenausschreibungen, so stellt Kreativität für eine Vielzahl von Aufgaben und Positionen eine erfolgskritische Anforderung dar. Dies mag den Verdacht wecken, dass die Attraktivität des Begriffs in Verbindung mit seiner Unschärfe dazu führt, einen Bedarf zu postulieren, der durch empirische Anforderungsanalysen nicht gestützt werden könnte (ähnlich der Anforderung „Teamfähigkeit“). Doch auch Anforderungslisten, die von Experten der Arbeitsanalyse erstellt wurden, betonen Kreativität als entscheidendes Anforderungsmerkmal für eine große Zahl beruflicher Tätigkeiten, insbesondere solche auf gehobenem Niveau. Hierzu gehört beispielsweise *O\*Net*, die computergestützte Version des vom U. S. Department of Labor herausgegebenen *Dictionary of Occupational Titles*, die zurzeit führende Zusammenstellung von Tätigkeiten und ihren Anforderungen (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999).