

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 71 (1984)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Kreativität : Modewort oder effizienter Prozess?  
**Autor:** Widmer, Konrad  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-528811>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 11.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

dien überdeckt und verdrängt wird, könnte doch aufgeschoben werden auf später, meint man. Doch dies scheint mir psychologisch unwahrscheinlich. Das An-Stehende, Auf-Liegende, Be-Drängende verfällt in sich, löst sich auf, kaum in ein Nichts, sondern in seine Teile, die, zur Unkenntlichkeit zerstört, gelegentlich wieder auftauchen, doch weil nicht mehr mit dem Ursprung im Zusammenhang, kaum mehr für die Selbstentfaltung und zwischenmenschliche Kommunikation produktiv nutzbar.

Also kann das Autoradio zur verpassten Chance wirklichen Lebens werden, kann es Leben verhindern, entwenden, stehlen...

## Ihr Partner für Schuleinrichtungen



Eugen Knobel · 6300 Zug · Tel. 042 21 22 38

## **Kreativität: Modewort oder effizienter Prozess?\***

Konrad Widmer

Kreativität ist in wenigen Jahrzehnten ein Modewort, ein Schlagwort geworden wie Demokratisierung oder wie Emanzipation. Alle reden von Kreativität. Vorgesetzten, Lehrern, Behördenmitgliedern, Offizieren wird Mangel an kreativen Einfällen vorgeworfen. In einem Gesellschaftssystem, das von Bürokratie, das heisst von Vorschriften statt vom Menschen oder von konkreten Problemen bestimmt wird, sei kein Platz für kreatives Denken. In jedem Modewort stecken übernommene Vorurteile und Fehlinterpretationen, meistens aber auch ein Kern von Wahrheit. Diesen Kern versuchen wir herauszuschälen und dem *Führungsverhalten* dienstbar zu machen.

Wir stellen uns folgende Fragen:

- Was ist Kreativität? (Phänomenologischer Aspekt)
- Wie kam es zum heutigen Kreativitätsboom? (Historischer Aspekt)
- Wie ist der kreative Prozess versteh- und erklärbar? (Kausalpsychologischer Aspekt)
- Lässt sich Kreativität durch Führungsverhalten aktivieren und einsetzen? (Führungspsychologischer Aspekt)

\* Sonderdruck aus: «Schweizer Maschinenmarkt 32–34/1983, 9403 Goldach

### **Was ist Kreativität?**

#### *Kreativität als Prozess und als Produkt*

Das menschliche Verhalten umfasst in der Regel zwei Dimensionen: Es spielt sich ein Prozess ab; dieser führt zu einem beobachtbaren, sichtbaren oder auch zu einem nicht unmittelbar beobachtbaren Ergebnis, zum Beispiel zu einem Urteil, einer Einsicht, einer Einstellungsänderung. Diese beiden Dimensionen sind auch in der Kreativität erkennbar:

- Kreativität als Prozess spiegelt die innern Vorgänge im kreativ handelnden Subjekt oder im kreativ agierenden Team wider, die sich in der Auseinandersetzung mit einem Problem abspielen. Er beinhaltet das, was im einzelnen oder im Team geschieht bei kreativem Verhalten.
- Kreativität als Produkt ist das Ergebnis; etwa Ideen zu einem Projekt, ein Führungsplan, ein Problemlösekonzept, eine Vorgehensstrategie.

Die erwünschten oder erwarteten Produkte kreativen Verhaltens sind äusserst vielfältig, weil sie abhängig sind von funktionalen Bestimmungen, von der Aufgabenstellung, vom Freiheitsraum innerhalb von Rahmenbedingungen. Kreativität im Sinne von Produkten ist daher in der Produktion, der Verwaltung, in

Dienstleistungsabteilungen, Führungskonzepten immer anders und abhängig von der konkreten Situation. Wir konzentrieren uns in den folgenden Ausführungen daher auf die Dimension «Kreativität als Prozess».

### *Kreativität im Zusammenhang mit Intelligenz*

*These 1:* Kreatives Verhalten ist primär ein kognitiver Prozess. Er unterscheidet sich aber vom diskursiv-logischen Denken durch eine Reihe besonderer Strukturmerkmale.

In früheren Theorien des Denkens bestand die Auffassung, dass die Intelligenz eine generelle Befähigung sei: Wer intelligent ist, verhält sich in jeder Situation intelligent; wer dumm ist, benimmt sich in allen Situationen ungeschickt. Sorgfältigere Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass bei unterschiedlichen Problemen auch unterschiedliche Formen von Denken notwendig sind (Guilford, Eysenk, Meili, Piaget usw.). Die theoretischen Erklärungsversuche, die nicht eine einheitliche Intelligenz, sondern mehrere Intelligenzfaktoren unterscheiden, dominieren in der heutigen Diskussion.

Eine mögliche Differenzierung geht dahin, Denkfaktoren zu bestimmen, die die Funktion haben, Denkgegenstände, Denkmaterial dem Bewusstsein zur Verfügung zu stellen: Wahrnehmung, Sprache, Gedächtnis, motorische Erfahrungen. Diesen materialen Denkfaktoren werden jene gegenübergestellt, die Denkmaterial verarbeiten, Beziehungen herstellen, Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, logische Schlüsse ziehen, Definitionen erarbeiten, Oberbegriffe, Hypothesen und Theorien aufstellen, aus Gegebenheiten etwas Neues erarbeiten. Das kreative Denken gehört zur konstruktiven Intelligenz, zu jenen Denkprozessen also, die Denkmaterial konstruktiv verändern.

### *Grundmerkmale des kreativen Denkens*

Kreatives Denken erleben

Um kreative Denkprozesse selber zu erleben, wird der Leser gebeten, sich mit Papier und Schreibstift zu versehen, die nachstehenden Denkaufgaben zu lösen und sich dabei etwas einfallen zu lassen. Anhand dieser Denkprozesse können wir einige Strukturmerkmale des kreativen Denkens bestimmen.

Aufgabe 1: Setzen Sie die vorgegebene Zahlenreihe mit mindestens drei Zahlen fort und formulieren Sie die entsprechende Regel:

7, 3; 8, 4; 10, 6; 13 ... Bei dieser Aufgabe handelt es sich nicht um kreatives, sondern um logisch-diskursives Denken im Bereich der numerisch-urteilenden Intelligenz. Kennzeichen: Zusammenhänge nach Strukturen erfragen. Es gibt nur eine richtige Lösung.

Aufgabe 2: Bilden Sie aus folgenden Buchstaben so viele Wörter wie möglich. Es muss nicht jeder Buchstabe in einem Wort vorkommen; man darf aber keine neuen Buchstaben einsetzen: J; G; M; T; E; A; R.

Aufgabe 3: Suchen Sie Synonyme für Schwarz.

Aufgabe 4: Bringen Sie die nachstehenden Wörter in sinnverstehende Sätze ein: Führung; Wirtschaft; Not; Expansion. Hier haben wir bereits einige Merkmale des kreativen Denkens:

- Es gibt nicht eine, sondern mehrere Lösungen.
- Es gibt nicht richtige oder falsche Lösungen, sondern gute und weniger gute.

Die Aufgaben 2 bis 4 zeigen im sprachlichen Bereich folgende Eigenschaften des kreativen Denkens: Geläufigkeit des Denkens, Ideen- und Assoziationsflüssigkeit, Ausdrucksflüssigkeit.

Aufgabe 5: Sie haben eine beliebige Menge Büroklammern vor sich. Was liesse sich daraus herstellen?

Aufgabe 6: Sie haben ausgiebig im Restaurant gegessen und stellen mit Schrecken fest, dass Sie das Portemonnaie zu Hause vergessen haben. Keine Panik, lassen Sie Ihre Kreativität spielen.

Bei diesen Aufgaben ist die Flexibilität des kreativen Denkens angesprochen: Sich etwas einfallen lassen, um eine Situation zu bewältigen, spontane Umstrukturierung gegebener Fakten.

Aufgabe 7: Setzen Sie dreimal die angefangene Geschichte in mindestens zehn Sätzen fort; das erste Mal mit einem moralischen, das zweite Mal mit einem humorvollen, das dritte Mal mit einem tragischen Schluss: Zwei Kinder spielen im Wald. Plötzlich raschelt es im Gebüsch... Hier geht es darum, sich originelle, auch ungewöhnliche Lösungen einfallen zu lassen.

Aufgabe 8: Welchen der vorgegebenen Gegenstände könnte man in einer Notsituation zum Feueranfachen verwenden? Schnur, Kohlkopf, Taschenuhr, Fisch.

Zur Kreativität gehört die Fähigkeit, etwas in ungewohnter Weise zu verwenden, ein Pro-

blem anders zu sehen als üblich, einen ungewöhnlichen Standpunkt zu beziehen und von hier aus zu denken. Dies ist die Fähigkeit des Neudefinierens.

**Aufgabe 9:** Einer Ihrer Mitarbeiter – tüchtig und im allgemeinen gut motiviert – erbringt unerwartet eine völlig ungenügende Arbeit:

- Sie suchen möglichst viele Gründe, die das Versagen verursacht haben könnten.
- Sie versetzen sich in seine Lage und fragen sich, wie das Versagen auf ihn wirken und welche Folgen es haben könnte.
- Sie stellen möglichst viele Alternativen für Ihr eigenes Führungsverhalten zusammen.

Diese Aufgaben zeigen zwei weitere Merkmale des kreativen Denkens auf, nämlich die Sensibilität für Probleme und die Elaborationsfähigkeit. Kreative Menschen zeigen ein Gespür dafür, wo Probleme vorliegen. Sie nehmen gegebene Tatsachen nicht einfach hin. Sie suchen nach Möglichkeiten für Problemlösungen, indem sie Positionen vertauschen, in Gedanken Noch-nicht-Gegebenes vorwegnehmen.

#### *Versuch einer Klassifikation des kreativen Denkens*

In den gestellten Aufgaben haben Sie einige zentrale Strukturelemente, Formen und Inhalte des kreativen Denkens erlebt. Es lassen sich folgende Merkmalgruppen unterscheiden:

#### a) *Formale Strukturelemente des kreativen Denkens:*

- Mehr qualitative als quantitative Bewertungsmassstäbe
- Geläufigkeit des Denkens: Wortverfügungsfähigkeit; Ideen- und Assoziationsflüssigkeit; Ausdrucksflüssigkeit
- Flexibilität des Denkens: Spontane Flexibilität; Anpassungsflexibilität
- Originalität
- Neudefinitionen
- Problemsensibilität
- Elaborationsfähigkeit

#### b) *Funktionale Formen der Kreativität:*

- Sprachliche Kreativität
- Motorische Kreativität: Körperbewegung, Handgeschicklichkeit
- Gestalterische Kreativität: Kreativität in Handlungsabläufen

c) *Sachorientierte Kreativität:* Kreativität ist überall dort beteiligt, wo prospektiv-final gedacht werden muss, wo man sich etwas einfal-

len lässt, wo geplant, neu gestaltet, innoviert wird auf der Basis vorliegender Fakten und Gesetzmässigkeiten. Bezogen auf die Führungsproblematik könnte man etwa folgende Sachbereiche unterscheiden, in denen kreatives Denken notwendig ist:

- Planungskreativität: Welche Probleme liegen vor? Was könnte getan werden? Was passiert, wenn usw.?
- Didaktische Kreativität: Wie und mit welchen Mitteln kann Neues verständlich gemacht werden? Wie lassen sich notwendige Innovationen «schmackhaft» machen?
- Führungskreativität: Wo könnten Ursachen von Konflikten liegen? Welche Ursachen könnten Fehlleistungen zugrunde liegen? Wie könnte man Konflikte lösen?
- Personale Kreativität: Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, der eigenen Psychohygiene.

#### *Einsatz des kreativen Denkens in Entscheidungsprozessen*

Fragen wir uns, an welchen Stellen im Ablauf eines Entscheidungsprozesses die Kreativität zum Einsatz kommen kann:

- Probleme erfassen, Probleme definieren: Hier liegt bereits eine *erste Kreativitätsphase* vor. Worum könnte es sich handeln? Was alles spielt mit? Welche Problemfelder sind beteiligt? Was alles könnte ein Problem verursacht haben?
- Analysephase: Neue Informationen suchen, Zusammenhänge nach Wirkintensitäten erfassen, kausale Faktoren bestimmen, Ziele definieren
- Problemlöseanfänge: Hier liegt die *zweite Phase* des Einsatzes kreativen Denkens vor. Sich für die definierten Zielsetzungen etwas einfallen lassen. Was könnte getan werden? Wie könnte man vorgehen? In dieser Phase ist der Einsatz klassischer Kreativitätsmethoden fruchtbar, wie Brainstorming (Osborn), Senectic-Methods (Gordon), Spiel mit Ideen und Theorien, Methoden der Grenzfälle (Zwicky, De Bono) usw.
- Entscheidungsphase
- Planungsphase: Hier kommt die *dritte Kreativitätsphase* zum Zug. Zur Frage «Was könnte getan werden?» kommt nun «Wie könnte etwas getan werden?» Es wäre von der Mittel- und Wege kreativität zu sprechen.

Nach der Überlegung über eine mögliche Verwirklichung liegt es nicht mehr an kreativen, sondern an logisch-diskursiven Entscheidungen über die einzusetzenden Mittel und Wege

- Durchführungsphase
- Evaluationsphase: In der Phase der Beurteilung und Bewertung kommt die Kreativität noch einmal zum Einsatz – *vierte Phase* – in der Frage «Woran könnte es gelegen haben, dass ein Entscheidungsprozess fehllief oder dass er geglückt ist?»

### **Wie kam es zum heutigen «Kreativitäts-Boom»?**

*These 2:* Die heutige Wertschätzung des kreativen Denkens hat einen historischen Ursprung.

#### *Geschichtlicher Werdegang des Begriffs «Kreativität»*

Der Begriff «Kreativität» ist erst in diesem Jahrhundert entstanden. Kreativität als psychisches Phänomen aber kannte man schon viel früher; meistens sprach man dann von schöpferischem Denken. Es wurde in der Antike den Göttern, im Christentum dem Heiligen Geist, in der Renaissance der Weltordnung zugeschrieben. In der Sturm-und-Drang-Zeit ist das Genie Träger des Schöpferischen, und in der Klassik übernimmt der schöpferische Mensch das griechische Mass und hat darin Anteil am Geist. Phantasie und Gefühl kennzeichnen den schöpferischen Romantiker. Die Innerlichkeit des Gemütes bestimmt in der Literatur des Realismus den schöpferischen Menschen, und Nietzsche setzt das Schöpferische der Moral gegenüber.

Im philosophischen Denken galten im Anschluss an Descartes Messbarkeit, logische Argumentation, beweisbare Objektivität als Kennzeichen der Wissenschaft. Seit der Jahrhundertwende aber ist ein Wandel ersichtlich. Man entdeckte die Kreativität als eigenständige und notwendige Form des Denkens. Es entstanden Kreativitätsschulen, wie etwa Gordons Senectics-training, Osborns Brainstorming, De Bonos latentes Denken, Zwicky's kreative Entscheidungsmatrix. Diese Schulen wurden und werden fortlaufend ergänzt und modifiziert.

#### *Die Entstehung der heutigen Hochschätzung der Kreativität*

##### *Gesellschaftliche Wurzel*

Der Sputnik-Schock im Jahre 1958 hat die Bevölkerung Amerikas aufgerüttelt. Damit die Völker überleben können, müsse das Individuum kreativ sein. Kreativität sei wichtiger als diskursive Intelligenz. Die Komplexität gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Probleme erfordere Menschen mit neuen Ideen, mit neuen Gedankeneinfällen.

Die Kritik an der Leistungsgesellschaft der sechziger und siebziger Jahre war eine weitere Quelle für die Hochschätzung der Kreativität. Anpassung und Konformität verfestigen – so wurde gesagt – die gesellschaftlichen Sachzwänge. Die Kreativität wurde als Möglichkeit der Veränderung postuliert. Gesellschaftsveränderung sei politische Kreativität.

##### *Wissenschaftliche Begründung*

Seit Galton (1870) sind Begriffe und Probleme der Kreativität Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Das Hauptproblem der empirischen Forschung, vor allem nach 1950, war die Abhebung des kreativen Denkens vom analytisch-diskursiven Denken. Heute sind Untersuchungen über das kreative Denkverhalten an der Tagesordnung.

##### *Pädagogische Begründung*

Die Pädagogik hat die Kreativität erst spät entdeckt. Zwar wurden schon immer in den musischen Fächern des Gestaltens und Werkens, des freien musikalischen und motorischen Probierens und Interpretierens schöpferisch-kreative Kräfte angesprochen und damit geübt. Die zunehmende Kopflastigkeit der Schule, das rezeptiv-passive Erleben im Gebrauch der Massenmedien aber gefährden die Entwicklung der kreativen Fähigkeiten. Die Wirtschaft macht der Schule den Vorwurf, sie fördere nur das Gedächtnis und das analytische Denken, dabei benötige sie gerade heute kreative Menschen. So wird denn mit Nachdruck gefordert, dass man in Schule und Familie Kreativität fördern müsse, im Spiel, Werken und Gestalten, musikalischen Improvisieren, Herausfinden von Problemlösestrategien usw., auch dann, wenn – wie einige Untersuchungen zeigten – die Lehrer nicht selten den angepassten, nur aufnehmenden Schüler lieber haben als den kreati-

ven, der mit immer neuen Einfällen und neuen Ideen den geplanten Unterrichtsablauf eher stört.

### **Theoretische Ansätze zur Erklärung des kreativen Handelns**

*These 3:* Theoretische Erklärungsversuche weisen darauf hin, dass im kreativen Prozess der ganze Mensch in seinem sozialen Kontext engagiert ist.

Schon immer wurde versucht, kreatives Verhalten zu erklären und zu verstehen. Dort, wo man solche Versuche mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden durchführte, die Aussagen begründete und überprüfbar machte, entstanden Theorien über die Kreativität. Es seien drei solche Denkmodelle skizziert.

#### *Philosophische Erklärungsversuche*

Hier wird Kreativität als eine grundsätzliche Möglichkeit nicht nur des Denkens, sondern des gesamten Verhaltens zur Welt und zu sich selbst dargestellt. Einige Ansätze sind:

- Gehlen und Portmann sprachen von der Weltoffenheit des Menschen. Zwei grundsätzliche Befähigungen ermöglichen ihm, in der Welt zu bestehen: Die Befähigung der Anpassung durch logisch-kritische Analyse dessen, was ihm begegnet, sowie jene, spontan Veränderungen herbeizuführen durch Neugierverhalten, durch Neukonstruktion, Anders-sein-Können. Die letztere umschreibt kreatives Verhalten.
- Heidegger, Jaspers, Buber und Binswanger sprachen davon, wenn auch mit unterschiedlicher Akzentsetzung, dass der Mensch immer in einer Situation stehe. Er bewältigt sie durch sein analytisches Denken. Gleichzeitig ist er sich immer schon vorweg. Was sein könnte, was erwartet wird, was noch nicht ist, bestimmt sein Verhalten ebenso intensiv wie das konkrete Jetzt. Dieses Sich-Vorwegsein verwirklicht sich besonders in den sozialen Beziehungen der Begegnung. Kreativ bin ich dann, wenn ich mit Menschen zusammen sein kann, die mich gerne haben, die mich akzeptieren, bei denen es mir wohl ist. Nicht in der Sorge, nicht in der Verzweiflung, sondern im Gelöstsein, im Glücklichsein bin ich kreativ. In diesen Erklärungsversuchen steht die Krea-

tivität nicht auf der Seite der Anpassung, der Konformität, sondern auf jener der Spontaneität, des Sichvorwegnehmens, des gedanklichen Überschreitens der unmittelbaren Gegenwart, der emotiven sozialen Beziehungen.

Zwei Konsequenzen sind bereits hier zu ziehen:

- Kreativität erwächst zwar aus der Persönlichkeitsstruktur und der Art, wie sie die jetzt seiende Situation interpretiert; sie ist aber auch lern- und damit lehrbar. Ich kann es lernen, mich kreativen Einfällen anzuvertrauen.
- Es muss jemand da sein, der für die Kreativität mitverantwortlich ist, nicht durch moralische Belehrung, sondern durch Aufmunterung und Ermutigung.

#### *Tiefenpsychologische Erklärungsversuche*

Die Tiefenpsychologie versucht, Gesetzmäßigkeiten im Zusammenwirken der beiden Dimensionen «Bewusstsein» und «Unbewusstes» zu bestimmen. Bei S. Freud ist Kreativität eine Funktion der Triebverschiebung und -befriedigung. Schöpferisches Tun hat Ähnlichkeit mit der Bildung neurotischer Symptome. Vor allem zeigt der Prozess der Sublimation Anzeichen von Kreativität. Unbefriedigte Bedürfnisse finden kreativ neue und andere Aktivitätsfelder. Bei C. G. Jung erhält der Prozess der Individuation, der Selbstwerdung kreative Züge, indem Inhalte des kollektiven Unbewussten, Archetypen und Instinkte Eingang finden ins Bewusstsein. In der Individualpsychologie von A. Adler erwächst die Kreativität aus dem Spannungsfeld zwischen Minderwertigkeit und Geltung.

Wohl den bedeutendsten führungspsychologischen Beitrag zum Kreativitätsverständnis leistet die Tiefenpsychologie in der Frage nach der Funktion der Angst und der Angstabwehr. Je mehr Angst besteht, um so mehr ist sie zu verdrängen und durch Abwehrmechanismen scheinbar abzubauen. Dann kann die imaginative seelische Energie keine andern Felder besetzen, in denen Kreativität wirken könnte. Die Angstabwehr, also verdrängte Angst, hindert die Kreativität.

#### *Lerntheoretische und denkpsychologische Erklärungsversuche*

Hier wird erforscht, welchen Anteil die intellektuellen Prozesse und die sozialen Beziehun-

gen im kreativen Verhalten haben. Zur Beantwortung der entsprechenden Fragen werden empirisch-analytische Forschungsmethoden eingesetzt. Auch in diesem Problemfeld gibt es unterschiedliche Erklärungsversuche:

- Im assoziationspsychologischen Ansatz wird die Kreativität als Funktion von Geläufigkeit und Flüssigkeit der Assoziationen erklärt.
- Im gestaltpsychologischen Ansatz bedeutet Kreativität die Fähigkeit, Gedächtnisinhalte, Bewusstseinsinhalte umzugestalten, Neues herzustellen, noch nicht bestehende Strukturen zu erfinden.
- Der lerntheoretisch-motivationale Ansatz zeigt, dass kreatives Verhalten von anregenden oder hemmenden Umweltfaktoren abhängig ist, vor allem aber auch davon, ob das kreative Verhalten von der Umwelt anerkannt und verstärkt wird. Ein Mitarbeiter, der in seinem kreativen Verhalten von seinem Chef nie verstärkt wird, hört auf, kreativ zu sein.

In einer ersten Phase der Kreativitätsforschung (Guilford, Jackson, Torrance) ging es darum, Intelligenz und Kreativität als zwei verschiedene Dimensionen zu trennen. Das Hauptergebnis war, dass hochkreative Menschen auch intelligent, hochintelligente Menschen nicht aber unbedingt auch kreativ sind. Neuere Untersuchungen (z. B. Krause) zeigen jedoch, dass zwischen den Ergebnissen der Intelligenztests (im Sinne des analytisch-diskursiven Denkens) und den Kreativitätstests keine signifikanten Unterschiede bestehen. Dagegen konnte man nachweisen, dass zwischen der Kreativität von Lehrern und jener ihrer Schüler direkte Beziehungen bestehen. Ob dies nicht auch für das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter gilt? Wenn ja, könnte das – vereinfacht ausgedrückt – heissen: Ein kreativer Vorgesetzter duldet nicht nur, sondern fördert kreative Mitarbeiter; ein nichtkreativer Vorgesetzter hat auch keine kreativen Mitarbeiter.

#### *Vorläufige Konsequenzen für führungspsychologische Überlegungen*

Die Vielfalt der theoretischen Erklärungsversuche verwirrt. Wer hat recht? Die Verunsicherung könnte aber auch heilsam sein. Die unterschiedlichen Erklärungsmodelle zeigen, dass das kreative Verhalten nicht eine streng isolier-

bare Funktion ist, sondern dass darin der ganze Mensch mitbeteiligt ist, seine Gefühlslage, seine Bedürfnisse, seine willentlichen Einstellungen, seine Denkprozesse, ja sogar seine Umwelt, vor allem die sozialen Beziehungsstrukturen.

Jeder der angeführten Erklärungsversuche enthält führungspsychologisch bedeutsame Hinweise: Die philosophischen Modelle können uns helfen, die Frage der Bedeutung der Kreativität im menschlichen Dasein besser zu verstehen und Ziele für eine Kreativitätsführung zu formulieren. Die tiefenpsychologischen Modelle lassen uns die Bedeutung der Angst begreifen und präventiv dafür zu sorgen, dass unbewusste Barrieren zu verhüten und abzubauen sind. Die lerntheoretischen und denkpsychologischen Modelle zeigen Bedingungen und Möglichkeiten des kreativen Denkens auf und weisen darauf hin, dass kreatives Verhalten von zwischenmenschlichen Beziehungen abhängig ist.

#### **Hinweise zur Förderung der Kreativität im Betrieb**

*These 4:* Die theoretischen Erklärungsversuche deuten darauf hin, dass sich kreatives Verhalten selten von selbst einstellt. Es ist durch geschickte Führung anzuregen, zu steuern und zu verstärken.

#### *Interaktionsebenen*

Die innerbetriebliche Führung erfolgt auf zwei Ebenen, die sich in der konkreten Interaktion zwar überschneiden und sich gegenseitig bedingen und beeinflussen.

#### *Sachebene*

Hier vollziehen sich jene Interaktionen, bei denen der Vorgesetzte und der Mitarbeiter gemeinsam einen Auftrag haben. Es ist etwas zu erledigen, zu leisten, zu vollziehen. Auf der Sachebene gibt der Vorgesetzte Arbeitsanweisungen, korrigiert, delegiert Teilaufträge, vollzieht Zwischenkontrollen und beurteilt die situative und die Gesamtleistung im Qualifikationsgespräch.

#### *Beziehungsebene*

Hier spielt sich die unmittelbare zwischenmenschliche Kommunikation ab: Im Gesprächs-

ton, im Interesse an Problemen und Sorgen des Mitarbeiters, aus der Art, wie ungenügende Leistungen verstärkt, wie gute durch Lob und Aufmunterung akzeptiert werden. Auf der Beziehungsebene erfolgen jene sporadischen Kontakte, die nicht durch Rollenverhalten, sondern durch Begegnungen gesteuert sind. Die Atmosphäre, das Klima, ob es dem Mitarbeiter wohl ist bei mir, das sind Elemente der Beziehungsebene.

Die Interaktionen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, zwischen Vorgesetztem und Team finden ihren unmittelbaren Ausdruck im Führungsstil. Das kreative Verhalten des Mitarbeiters kann sich nur in einem kooperativen oder partizipativen Führungsstil entfalten. Dort also, wo der Vorgesetzte nicht ständig das Was, Wie, Womit, Bis Wann, Mit Wem allein entscheidet, sondern dort, wo – mindestens phasenweise – der Mitarbeiter eigene Ideen einbringen darf, eigene Einfälle zur Diskussion zu stellen wagt, wo ihm Teilbereiche des Arbeitsprozesses in der Planung und Durchführung überlassen werden.

#### *Kreativitätsanregungen auf der Sachebene*

Situationen schaffen, in denen kreatives Verhalten möglich wird:

Wir haben bereits erkannt, dass Kreativität nicht ausschliessliches Erbschicksal ist. Sie ist eine Möglichkeit, eine Disposition, die zwar erbmassig vorbestimmt ist, die aber der Anregung, der Übung und des Gebrauchs bedarf, um sich zu entfalten. Man kann Kreativität nicht machen, aber man kann Möglichkeiten bereitstellen, in denen der Mitarbeiter eigene Einfälle und Ideen vorlegen darf, in denen er kreativ mitplanen und Zukunft gedanklich vorwegnehmen darf. Darin liegt die Lehrbarkeit von Kreativität.

Kreative Denkprozesse schulen:

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass das kreative Verhalten vor allem von zwei Arten von Denkprozessen abhängig ist. Diese sind anzuregen und zu üben:

- Sensibilität der Wahrnehmung: horchen, zuhören statt nur hören; beobachten, sich beeindruckt lassen statt nur sehen;
- Fähigkeit, spielerisch mit Denkelementen und Informationen zu arbeiten: Verfügen über Denkinhalte, sie auf ungewohnte Art zu verbinden, Umstrukturierungen vorzunehmen,

austreten aus Gewohnheitsgeleisen des Denkens und des Planens, umstrukturieren, sich in entspannter Atmosphäre etwas einfallen lassen (Brainstorming).

#### *Kreativitätsanregungen auf der Beziehungsebene*

Sorgen für ein emotionales Klima, in dem Kreativität erst möglich wird: Diese Forderung ist in zwei sozialen Bezugsebenen zu verwirklichen, nämlich im sozialen Bezug innerhalb des Arbeitsteams und in der unmittelbaren Interaktion von Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Team. Mehrere Kreativitätsforscher (Gordon, Thorndike, Osborn usw.) weisen nach, dass ein positives Gruppenklima, das durch Toleranz, Loyalität, gegenseitige Anregung und Hilfsbereitschaft geprägt ist, die Flexibilität und Originalität im Vergleich zur Einzelarbeit fördert. Hier erfolgt ein gegenseitiger Ansporn, löst das partnerschaftliche Gespräch neue Ideen aus, werden andere Teilelemente erfunden und integriert. Eine kreative Kooperation ist erst dort möglich, wo ein gewisser Grad von Zusammengehörigkeitsgefühl (Gruppenkohäsion) entwickelt worden ist.

Das kreative Verhalten ist wesentlich mitbestimmt durch die soziale Dimension der unmittelbaren zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Vorgesetztem und Team. Auch in der Rolle als Vorgesetzter sind Formen der Begegnung möglich, etwa in der ehrlichen Höflichkeit, im Anerkennen und Akzeptieren des andern, in der Bewertung und Beurteilung der Leistungen und des Verhaltens unter Einbezug des Wissens um die individuellen Wirkfaktoren (z. B. persönliche Sorgen, Erwartungshorizont des Mitarbeiters), der Bereitschaft, dass man bei kreativem Verhalten das Wagnis des Scheiterns eingehen muss.

Angstverhütung, Angstabbau und Aufmunterung zu kreativem Verhalten:

Aus den tiefenpsychologischen Erklärungsversuchen ist klar geworden, wie sehr weniger die konkrete, als vielmehr die verdrängte Angst und die Angstabwehrmechanismen das kreative Verhalten behindern oder gar blockieren. Die Umkehrung dieser Erkenntnis in eine führungspsychologische Norm lautet: Eine Arbeitsatmosphäre schaffen, in der möglichst



wenig Angst entsteht. Wo Angst vorliegt, ist die zwischenmenschliche Interaktion so zu gestalten, dass man seine Angst ausdrücken, darüber reden darf.

In jedem kreativen Verhalten steckt ein Stück Risiko, weil es sich nicht um nachprüfbare, eindeutig mess- und bewertbare Prozesse handelt. Die Angst vor dem Risiko kann die Kreativität behindern. Daher gehört es zur Führungsaufgabe, zu kreativem Verhalten aufzumuntern. Wagenschein behauptet: «Man ist so klug, wie es einem zugemutet wird.» Dieser Satz ist auf die Problematik der Kreativität transferierbar: «Ein Mitarbeiter oder ein Team ist so kreativ, wie es ihm vom Vorgesetzten zugemutet wird.»

### Ausblick

Wir haben einige Einsichten der Kreativitätspsychologie dargestellt und versucht, einige führungspsychologische Konsequenzen abzuleiten. Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in das konkrete Führungsverhalten ist ein dauernder Auftrag jedes Vorgesetzten. Ob Kreativität ein Schlagwort bleibt oder zu einem wirksamen Prozess wird, hängt von der Einstellung und vom Führungsverhalten des Vorgesetzten ab. Dabei ist nicht zu vergessen, dass die Kreativität bis zu einem gewissen Grad lern- und damit lehrbar ist. Die Möglichkeit, auch am Arbeitsplatz kreativ sein zu dürfen, ist ein Teil der beruflichen Ich-Identität und damit der Berufszufriedenheit.

## Weil Hochsprungmatten, die im Freien bleiben, immer wieder beschädigt werden,

haben wir die

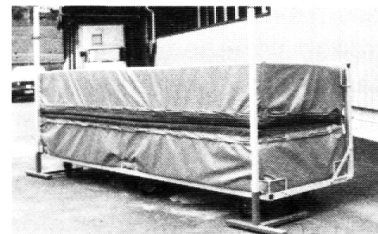
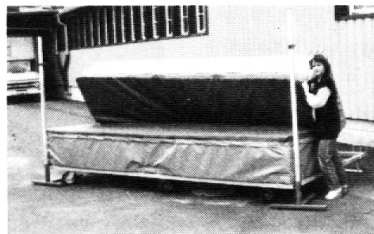
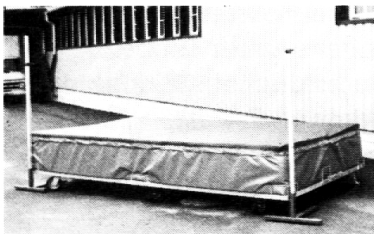
# HOCO-MOBIL

Pat. angemeldet

**Welt-  
neuheit!**

(durch Vandalen, Missbrauch, Gedankenlosigkeit, Witterung usw. = Schnitte, Brand, Zigarettenlöcher, Spikeslöcher usw.!)

**entwickelt!** Sie bedeutet die genialste Lösung dieses alten Problems! Zusammenklappen und wegfahren, an einen geschützten Ort! So einfach geht das! Sie ist



**sehr praktisch, in Sekunden bereit! Holzrost usw. sind überflüssig. Sie können Hochsprung machen, wann und wo Sie nur wollen! Nachher einfach zusammenklappen und wegfahren!** (An einen geschützten Ort, dem Zugriff von Vandalen entzogen.) Robustes Metallfahrwerk, solideste Klappkonstruktion, deshalb günstiger Unterhalt.

## HOCO-Sprungmatten sind immer eine Nasenlänge voraus

denn auch unsere «normalen» Hochsprungmatten «Doublonne» und «Pop» sind **absolute Spitzenprodukte** und bieten für einen günstigen Preis weit mehr als üblich.

**HOCO-Schaumstoffe, Ementalstr. 77, CH-3510 Konolfingen BE, Tel. 031 - 99 23 23**