

KREATIVITÄT UND INNOVATION IM UNTERNEHMEN

Kreatives Potential wecken

Innovationen sind für die meisten Unternehmen überlebenswichtige Wettbewerbsfaktoren. Diese können aber nur in einem motivierenden Umfeld entstehen, in dem die Wichtigkeit von Innovationen vom Management erkannt ist und Mitarbeitende entsprechend gefördert werden.

AUTOR: JIRI SCHERER, CHRIS BRÜGGER

Kreativität ist eine Eigenschaft aller Menschen. Der Begriff wird im Duden definiert als schöpferische Kraft und bezieht sich auf die Produktion von neuen und brauchbaren Idee in jeglichen Bereichen. Damit etwas als kreativ gilt, wird vorausgesetzt, dass die Idee, sich von dem Bestehenden unterscheidet. Sie muss aber nicht komplett einzigartig sein. Eine Idee wird schliesslich zu einer Innovation, wenn sie erfolgreich umgesetzt wird.

Im Umfeld einer Unternehmung ist es nicht einfach, Kreativität zu erkennen. Es ist für den Arbeitnehmenden im Unterstelltenverhältnis oft schwierig, auf sich und seine Ideen aufmerksam zu machen. Und es ist

für einen Vorgesetzten nicht einfach, sich mit dem einzelnen Mitarbeiter so individuell befassen zu können, um kreative Ideen von sich aus zu erkennen. Dazu kommt, dass Produkte oder Antworten nur dann gelten als kreativ, soweit der Vorgesetzte darin übereinstimmt, dass sie kreativ sind.

Bestandteile der Kreativität

Kreative Leistungen erfordern nicht bloss ausgeprägte persönliche Merkmale, sondern auch ein gutes der Kreativität förderliches Betriebsklima. Das Modell der Harvard Professorin Teresa Amabile in der Abbildung 1 schliesst drei Hauptbestandteile der Kreativität ein: Fachwissen ist die Grundlage für jede kreative Arbeit. Dieser Bestandteil schliesst das Wissen, technische Leistungsfähigkeit und spezielle Talente ein. Das Fachwissen dient als Quelle für die Krea-

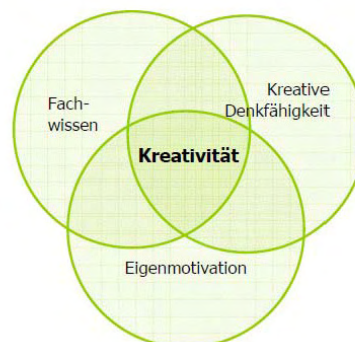
tivität. Fachkenntnis alleine genügt aber nicht, um kreative Leistung zu erbringen. Die Fähigkeit des kreativen Denkens macht es erst möglich, eigene Ideen und Strategien zu entwickeln. Kreatives Denken ist eine erlernbare Fertigkeit und ist unabhängig vom Fachgebiet. Sie erlaubt es, Themenstellungen aus neuen Perspektiven zu betrachten und neuartige Lösungen zu entwickeln. Obleich die zwei Fähigkeiten, Fachkenntnis und kreatives Denken, festlegen, was eine Einzelperson in einem gegebenen Gebiet fähig ist, an Innovation zu leisten, ist die Eigenmotivation schlussendlich der Anstoss dazu. Eigenmotivation kann sich durch zwei Ausgangspunkte ergeben. Der innere Beweggrund wird durch tiefes Interesse, Neugier oder Genuss angetrieben. Der äussere Beweggrund wird durch den Wunsch, irgendein Ziel, abgesehen von der Arbeit selbst, zu erreichen. Dazu zählen zum Beispiel versprochene Belohnungen oder Wettbewerbe. Die Motivation macht den Unterschied aus, was jemand tun kann und was er wirklich tut. Die Motivation kann durch das Arbeitsklima langfristig stark beeinflusst werden. Der Wissenschaftler Frederik Herzberg führte berühmt gewordene Untersuchungen durch, um die Faktoren zu bestimmen, die am meisten zur Zufriedenheit und Motivation der Angestellten beitragen. Es sind:

- Selbstbestätigung und Leistungserfolg,
- Anerkennung durch die Vorgesetzten,

ZU DEN AUTOREN

Chris Brügger und Jiri Scherer sind Partner von Denkmotor (www.denkmotor.com) und Trainer bei BWI Management Weiterbildung der ETH Zürich. Sie führen regelmässig Kreativitätsseminare durch und moderieren Innovationsworkshops. Aktuelle Seminartermine unter www.bwi.ch

Abbildung 1



- der Inhalt der Arbeit selbst,
- Verantwortung und selbstständiges Arbeiten

Herzberg stellte fest, dass der Angestellte vor allem von inneren, intrinsischen Faktoren angetrieben wird, die er „Motivatoren“ nennt, und weniger von externen Faktoren wie beispielsweise Arbeitsbedingungen, Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit. Natürlich hat er auch diese materiellen Faktoren in seinen Arbeiten berücksichtigt, aber er bemerkte dabei, dass nur ihre Abwesenheit zu Unzufriedenheit führt. Dagegen ist die Anwesenheit dieser Faktoren kein motivierendes Element. Er vergleicht diese Situation mit der eines Menschen, den man zu schlagen aufhört: Er ist nicht mehr unzufrieden, aber deswegen noch lange nicht glücklich.

Organisatorische Einflüsse auf Kreativität und Innovation

Die Abbildung 2 stellt ein vereinfachtes Diagramm dar, welches die einzelnen Komponenten der persönlichen Kreativität ins Betriebsklima integriert. Die Theorie beschreibt den Einfluss des Arbeitsklimas auf die Kreativität von Einzelpersonen und Teams und umgekehrt den Einfluss der Einzelnen auf die gesamte unternehmerische Innovation. Die drei Kreise auf der linken Seite in der Abbildung stellen die organisatorischen Bestandteile dar, die für die Innovation notwendig sind. Diese Eigenschaften er-

geben zusammen das Betriebsklima für die Mitarbeitenden. Die Kreise auf der rechten Seite stellen die Bestandteile der individuellen Kreativität dar. Wie bereits beschrieben, sind diese Elemente notwendig, damit eine Person kreative Leistung erbringen kann. Die zentrale Aussage der Theorie ist, dass sich das Betriebsklima auf die Kreativität der Einzelpersonen auswirkt.

Die Unterstützung von kreativen Leistungen und die Vermittlung von Motivation ist der beste Weg Richtung Innovation. Die Lagebestimmung der Unternehmung in Bezug auf die drei Innovationsfaktoren und ihre Umsetzung ist Sache der Geschäftsleitung. Zu den wichtigsten Eigenschaften, welche die Geschäftsleitung ausstrahlen muss, um Kreativität und Innovation in der Unternehmung zu fördern, kann man folgende zählen:

- Wertschätzung für Kreativität und Innovation allgemein
- Offenheit für Neues
- Begeisterung und eine wegweisende Zukunftsstrategie

Mittel, um einige dieser Punkte umzusetzen, sind: Belohnung und Anerkennung für kreative Arbeit, eine angemessene Auswertung der eingereichten Ideen und Vorschläge und die aktive Kommunikation der Ideen.

Die Innovation in einer Unternehmung kann beeinträchtigt werden, wenn unternehmenspolitische Probleme auftauchen oder zerstörende Kritik und Konkurrenz innerhalb der Organisation herrschen. Aber auch eine zu straffe Lenkung durch das obere Management und ein Überfluss an formalen Strukturen und Verfahren hindern kreative Arbeit.

Die Ressourcen schliessen alles mit ein, was in der Unternehmung vorhanden ist, um die kreative Tätigkeit gezielt zu unterstützen. Darunter fallen: Genügend Zeit für das Produzieren von Ideen, Leute mit notwendigen Fachkenntnissen, materielle Betriebsmittel, förderliche Systeme und Prozesse und relevante Informationen. Auch der Führungsstil hat einen Einfluss auf die Kreativität der Mitarbeitenden. Der Führungsstil sollte die Eigenständigkeit fördern und eine gute Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden einschliessen.

Kreatives Potential von Mitarbeitern wecken und entwickeln

Es gibt verschiedenste Methoden, um das kreative Potential von Mitarbeitenden zu wecken. Es sind Techniken, die geeignet sind, Probleme zu präzisieren, die Ideenfindung und den Ideenfluss Einzelner oder von Gruppen zu beschleunigen, die Suchrichtung zu erweitern und gedankliche Blockaden aufzulösen. Die bekanntesten sind Brainstorming und Brainwriting, die in den 1950er Jahren in den USA von Alex Osborn entwickelt wurden und seither als Inbegriff der Ideenfindung verstanden wird. Neben diesen zwei bekannten Methoden gibt es eine Vielzahl weiterer auch neuerer Ansätze, um den Ideenfluss in Gang zu bringen. So lassen sich zum Beispiel mit der Semantischen Intuition ganz neuartige Produkte entwickeln, mit der Kundennutzen-Matrix bestehende Prozesse optimieren oder Lotus Blossom Ideen weiterentwickeln. Egal mit welcher Methode Sie arbeiten, halten Sie es wie der zweifache Nobelpreisträger Linus Pauling, der der Meinung war, dass der beste Weg, eine gute Idee zu finden, ist, viele Ideen zu haben. ◆

Abbildung 2: Einfluss des Betriebsklimas auf die Kreativität der Mitarbeitenden

