

HENDRIK BACKERRA  
CHRISTIAN MALORNY  
WOLFGANG SCHWARZ

Herausgegeben von Gerd F. Kamiske

# KREATIVITÄTS- TECHNIKEN

Kreative Prozesse anstoßen,  
Innovationen fördern

4. Auflage

**Pocket Power**

**HANSER**

Dabei kommen der Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter entscheidende Bedeutung zu. Gemessen an der Wahrnehmungsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters, seiner potenziellen Kreativität und seinen Fähigkeiten, wirken Unternehmen für einen Außenstehenden eher träge. Die Problematik der Schwerfälligkeit von Organisationen kann vereinfachend mit Hilfe des Eisbergprinzips (**Bild 9**) dargestellt werden.

Unser Verhalten wird bestimmt durch *formale, materielle Aspekte* einerseits sowie durch *ungeschriebene Gesetze und Mythen* andererseits.

Dabei stellen die formalen Aspekte im Unternehmen nur einen kleinen Teil dar. Sie zielen auf nur etwa 10 % der Gesamtkapazität eines Menschen, da nur ein Zehntel des Potenzials dem logisch-rationalen Teil, dem Verstand zugerechnet werden. So wichtig diese Aspekte sind, in vielen Punkten hemmen sie unnötigerweise die Kreativität der Mitarbeiter.



**Bild 9:** Das Eisbergprinzip

Quelle: Schaar, H.: Die Schlanke Unternehmensentwicklung unter den Aspekten des TQM, in: Die Hohe Schule des TQM, hrsg. v. Kamiske, G. F., Berlin 1994.

Sie verhindern quasi den möglichen Erfolg des Unternehmens. Immerhin ist dieser Bereich aber relativ leicht aufzudecken und somit auch veränderbar.

Komplizierter verhält es sich mit den Aspekten, die im unteren Bereich des Eisberges angesiedelt sind und damit – bildlich gesprochen – unter dem Wasser verborgen sind. Es sind Aspekte wie der vorherrschende Führungs- und Kommunikationsstil, das gelebte Leitbild, die ungeschriebenen Werte der Unternehmenskultur u.Ä. Obwohl sie von außen nicht direkt sichtbar und auch den Mitarbeitern meist nicht bewusst sind, bestimmen sie in großem Maße die Handlungen der Beschäftigten und damit auch ihre Kreativität. Diese Aspekte beeinflussen zu 90 % die Leistungsfähigkeit eines Menschen. Sie zielen auf das

Unterbewusstsein, die Gefühle und die Intuition.

Wie die beiden Teilbereiche auf die Kreativität der Mitarbeiter einwirken, zeigt eine Untersuchung von *Schlicksupp*, die zwischen psychologischen und soziologischen Blockaden unterscheidet:

#### *Soziologische Blockaden:*

- ▶ Zu viele Komitees und Gremien.
- ▶ Zu viele Routinearbeiten; wenig Zeit für schöpferische Tätigkeiten.
- ▶ Bürokratische Starrheit, viele Vorschriften, strenge Instanzenwege, Anonymität.
- ▶ Mangelnde Objektivität durch Interessenkonflikte und Rivalitäten.
- ▶ Kritik und Zweifel durch Dritte.
- ▶ Wenige Möglichkeiten zu Gedankenaustausch und Teamarbeit.
- ▶ Mangelnde Anerkennung neuer Ideen.
- ▶ Tabus; heilige Kühe; Traditionen.
- ▶ Zu hoch vorgegebene Ziele und Anforderungen.

#### *Psychologische Blockaden:*

- ▶ Suche nach dem absolut Richtigen.
- ▶ Neigung zu gewohnten Vorgehensweisen.
- ▶ Zu schnelle Meinungsbildung.
- ▶ Hemmungen, sich zu äußern.
- ▶ Enttäuschungen, Resignation.
- ▶ Neigung, anderen nachzugeben.
- ▶ Zufriedenheit mit dem Erreichten.
- ▶ Zu wenig Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

## 2.10 Die kreative Führung

Um Kreativität und Innovation im Unternehmen zu fördern, reicht es weder, Kreativität von den Mitarbeitern zu fordern, noch seine Mitarbeiter in der Anwendung der Kreativitätswerkzeuge zu schulen. Das Führungsverhalten, das im Unternehmen herrscht, hat eine große Bedeutung für Kreativität im Prozess der erwünschten ständigen Verbesserung und für Innovation (siehe näher Pocket Power „Total Quality Management“). In der Praxis lassen sich in Bezug auf die Kreativität vier Formen der ungewollten Anpassung der Mitarbeiter an ungewünschte, aber nicht beeinflussbare Situationen beobachten:

- ▶ *Verdrängung von Ideen und Bedürfnissen:* Der Mitarbeiter resigniert und betrachtet

seine Kreativität als wirkungslos und sogar als Hemmnis zur größeren sozialen Anerkennung.

- ▶ *Regression*: Der Mitarbeiter zieht sich auf andere Ebenen der Äußerungsmöglichkeiten zurück, bedient sich des Witzes, um ungewöhnliche Ideen äußern zu können.
- ▶ *Sublimierung*: Da die Kreativität nicht am Arbeitsplatz ausgelebt werden kann, sucht sich der Mitarbeiter andere Betätigungsfelder, z.B. in der Freizeit, um so eine Kompensation zu schaffen.
- ▶ *Rationalisierung*: Das geänderte Verhalten wird rationalisiert, d.h. glaubhaft begründet, entgegen ursprünglicher Motive.

Die Folge ist, dass Mitarbeiter weniger leisten, als sie könnten, und keine Versuche mehr unternehmen, kreative Eigenleistung in das Unternehmen einzubringen. Problematisch bei der aus Sicht der Mitarbeiter unverständlichen Zurückweisung von kreativen Ideen ist, dass Zurückweisungen von den Mitarbeitern in die Zukunft hinein generalisiert werden. Kreativität wird als unerwünscht wahrgenommen – erlernte Hilflosigkeit macht sich im Unternehmen breit.

Ein zentraler Punkt zur Steigerung der Kreativität ist daher die Schaffung eines kreativitätsfördernden, gleichsam qualitätsorientierten Klimas. Dazu gehören eine offene Kommunikation sowie das Mitwirken des Topmanagements als Vorbild im Innovationsprozess. Kreativität und Innovation sollten einen hohen Stellenwert erhalten.

Das Setzen herausfordernder Standards ist zum Ansporn der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wichtig; gleichzeitig muss es eine Toleranz gegenüber Fehlschlägen geben (es gibt keine Fehler, sondern Gelegenheiten, Erfahrungen zu sammeln). Dies nimmt Mitarbeitern ihre Ängste.

Jobrotation, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern ein kreatives Verhalten von Mitarbeitern. Gleiches gilt für eine ausreichende Informationsversorgung (auch bei nicht unmittelbar erkennbarem Nutzen) und eine offene Kommunikation mit hoher Kommunikationsdichte. Daten sollten transparent und für jeden zugänglich sein. Um die „Denkregeln“, die im Unternehmen angewendet werden, zu erweitern, sollte die Unternehmensführung die Mitarbeiter zu unkonventionellem Denken ermutigen und offen für Neuerungen sein. Kreativitäts- und Moderationstrainings führen zu deutlicher Kreativitätssteigerung im Unternehmen.

Ideen sind zum Scheitern verurteilt, wenn Mitarbeiter keine Ansprechpartner für ihre Vorschläge finden. Um die Strukturen für innovative Ideen durchlässiger zu machen, ist es sinnvoll, sog. Förderer in Form von Sponsoren oder Paten einzusetzen. Das ermöglicht, dass ein Ideenträger auch außerhalb des hierarchischen Gefüges auf informellen Wegen mit „Ideendurchsetzern“ in Kontakt treten kann. Das in der Regel anonyme betriebliche Vorschlagswesen kann Ergebnisse der Kreativität, sofern der Nährboden hierfür aufbereitet wurde, ebenfalls kanalisieren.

Auch die für den kreativen Prozess wichtigen Aspekte „Entspannung“ und „Abstandgewinnung“ sollten im Unternehmen gefördert werden, z.B. durch Einführen des Prinzips „Überschlafen“ eines Problems. Das bedeutet, dass Problemdurchdringung und

die Lösungssuche systematisch „verschoben“ werden, um den Erfordernissen des kreativen Prozesses zu genügen.

Die Einrichtung von „Kreativräumen“, in die sich Mitarbeiter zurückziehen können, wenn es um die Suche nach neuen Ideen geht, kann sehr nützlich sein.

Die Existenz einer gewissen Distanz zu den Problemen und Aufgaben hat man auch bei der Untersuchung von Lebensläufen kreativer Persönlichkeiten festgestellt. Diese Distanz schlägt sich auch im kreativen Prozess in der Inkubationsphase nieder.

Für die Unternehmenspolitik ergeben sich daraus drei bedeutsame Fragen:

- ▶ Toleriert die Unternehmenskultur die Abweichung von der Tradition und dem Status quo, oder besteht man auf Konformität?
- ▶ Gestattet die Kultur dem Individuum neue (der bisherigen Unternehmenssicht widersprechende) Erfahrungen zu sammeln?
- ▶ Bis zu welchem Grad akzeptieren oder belohnen die Entscheidungsträger die kreativen Erlebnisse der Mitarbeiter?

Im Folgenden sind beispielhaft Ansätze zur Förderung von Kreativität und Innovation dargestellt:

### Wie 3M die Kreativität fördert

- *15-Prozent-Regel*: eine langjährige Tradition, die es Mitarbeitern erlaubt, bis zu 15 Prozent ihrer Zeit an Projekten ihrer eigenen Wahl zu arbeiten (Ziel: Förderung des Innovationsdrangs der Mitarbeiter).
- *25-Prozent-Regel*: Jeder Geschäftsbereich soll 25 Prozent seines Jahresumsatzes mit Produkten erwirtschaften, die nicht länger als fünf Jahre auf dem Markt sind (Ziel: Förderung der Entwicklung von Neuprodukten).
- *Golden-Step-Auszeichnung* für Mitarbeiter, die neue Ideen erfolgreich umgesetzt haben (Ziel: Förderung von internem Unternehmertum).
- *Technische Foren*, auf denen Mitarbeiter von 3M Referate halten und sich gegenseitig über neue Ergebnisse informieren (Ziel: gegenseitige Förderung und Information).
- *Genesis Grants*: Wagniskapitalfonds, aus dem Mitarbeiter bis zu € 40 000 erhalten, um Prototypen entwickeln und Markttests durchführen zu können (Ziel: Förderung von Innovationen).
- *Frühzeitige Beteiligung* (seit 1937) der Mitarbeiter am Gewinn (Ziel: Förderung des Bewusstseins der Mitarbeiter, einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten).

## 3 Die Sieben Kreativitätswerkzeuge (K7)

### 3.1 Einsatzgebiete der K7

Kreativitätswerkzeuge können in allen Bereichen wie Forschung & Entwicklung, Marketing, Produktionsplanung, Beschaffungswesen, Fertigung und Montage, aber auch in der Unternehmensplanung, in Organisation und Personalwesen und im Qualitäts- und Rechnungswesen eingesetzt werden. Die vorgestellten Sieben Kreativitätswerkzeuge (K7) sind so zusammengestellt, dass sie sich für alle Situationen eines Unternehmens eignen, in denen neue Ideen gesucht werden.

Die Sieben Kreativitätswerkzeuge (K7) stellen eine Ergänzung der Qualitätstechniken, besonders der Sieben Qualitätswerkzeuge (Q7) sowie der Sieben Managementwerkzeuge (M7), dar (siehe zu diesen Pocket Power „Qualitätstechniken“). Sie unterstützen besonders Tätigkeiten in der Definitions- und Entwicklungs- sowie der Entwicklungs- und Produktionsplanungsphase, aber auch den Prozess der ständigen Verbesserung (KVP, KVP<sup>2</sup>) (Bild 10).

Obwohl sich die K7 in zahlreichen Anwendungen bewährt haben, sind sie keine Garantie für die sofortige Entdeckung einer herausragenden Lösung. Erst mit zunehmender Anwendungshäufigkeit werden die Ergebnisse qualitativ besser. Das ist darauf zurückzuführen, dass die K7 die Intuition fördern sowie die Fähigkeit haben, stockende Ideenflüsse wieder in Gang zu setzen. Ähnlich den meisten Sportarten muss das freilich trainiert werden.

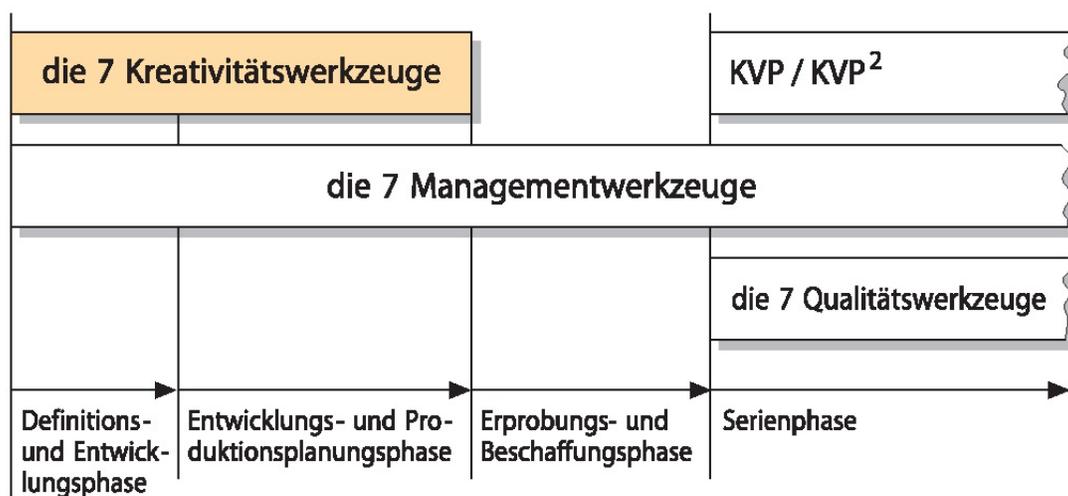


Bild 10: Einsatzgebiete der K7, M7 und Q7 im Produktentstehungsprozess