



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Förderung der Innovationskultur

Das kreative Manifest

Kreativität gilt als wichtigste Ressource in der VUKA-Welt. Vor allem mit inspirierenden Arbeitsumgebungen und der gezielten Rekrutierung kreativer Menschen versuchen Unternehmen sie aufzubauen. Die stärksten Hebel zur Stärkung der Kreativität betätigen sie oft jedoch nur halbherzig: den Aufbau kreativer Prozessstrukturen und die Förderung einer Innovationskultur.

Preview

► **Kreative Missverständnisse:** Warum es „Die Kreativen“ nicht gibt, jeder Mensch kreativ ist und seine Kreativität trainieren kann

► **Kreative Konfusion:** Was Kreativität ist und wie sich die Konstrukte „Kreativität“ und „Innovation“ zueinander verhalten

► **Die Mär vom Geistesblitz:** Warum Kreativität immer ein Prozess mit mehreren Phasen ist

► **Kreativität nach Plan:** Wie Design Thinking funktioniert und warum die Methode immer mehr zu einem globalen Renner wird

► **Kreative Haltungen und Verhaltensweisen:** Fünf Maximen für eine Innovationskultur

„In jeder Krise steckt auch eine Chance“ – auch wenn der Spruch ziemlich abgedroschen klingt, ist an seinem Wahrheitswert nicht zu rütteln. Schon Joseph Schumpeter prägte den Begriff der kreativen Zerstörung, mit dem er darauf verwies, dass Krisen Kreativität schüren und so Neues entstehen lassen. Das zeigt sich auch in der aktuellen Krise. Einzelhändler passen ihr Geschäftsmodell an und betreiben „Window-Shopping“, Yoga-Kurse finden auf einmal virtuell statt ... All das geschieht nicht primär aus Spaß an Innovation, sondern ist Reaktion. Und zwar auf eine grundsätzliche Anforderung der VUKA-Welt, die die Krise aktuell „lediglich“ auf die Spitze treibt: Unternehmen und Einzelunternehmer müssen sich stets neu erfinden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie müssen kontinuierlich kreativ sein. Insofern man nichts gegen etwas Pathos hat, könnte man auch formulieren: Kreativität ist nicht nur Treibstoff, sondern Überlebenselexier der VUKA-Welt.

Wirtschaftswissenschaftliche Studien, die dies bestätigen, gibt es zahlreiche – auch wenn es dort naturgemäß nüchterner ausgedrückt wird. Von Kreativität als zentralem oder auch *dem* zentralen Baustein für die Entwicklung und das Wachstum von Volks-

wirtschaften ist dort die Rede. Flankierend dazu gibt es viele speziellere Studien, die die Bedeutung von Kreativität in der Wirtschaftswelt unterstreichen. Etwa eine besonders groß angelegte der US-Forscherinnen Jing Zhou und Christina E. Shalley aus dem Jahr 2013, die zeigt, dass Organisationen, die gezielt die Kreativität ihrer Mitarbeitenden im alltäglichen Arbeitshandeln unterstützen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit und ihren langfristigen Erfolg steigern. Zudem sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in solchen Unternehmen, wie weitere Studien zeigen, in der Regel effizienter und zufriedener.

Grundsätzlich sieht es in den deutschen Unternehmen und darüber hinaus generell im Land in puncto Kreativität gar nicht schlecht aus. Im Global Innovation Index 2020 – einer von der Business School Insead, der Cornell University und der Weltorganisation für geistiges Eigentum der Vereinten Nationen gemeinsam herausgegebenen Innovationsrangliste – rangiert Deutschland, genau wie in den Jahren zuvor, mit Platz neun immerhin noch unter den Top Ten. Allerdings ist der Abstand in den einzelnen Innovationskategorien zu den topplatzierten Ländern Schweiz, Schweden und den USA teils beträchtlich.

Kreative Erkenntnisse

Mit der wachsenden Bedeutung des Themas Kreativität in der Wirtschaftswelt wurde diese auch in der psychologischen Forschung zunehmend untersucht. Einige der wichtigsten Erkenntnisse:



Kreativität verläuft in klar geordneten Phasen

Kreative Ideen sind nicht das Ergebnis eines mysteriösen Sprungs ins Ungewisse, sondern das Resultat von hintereinander ablaufenden kognitiven Prozessen, wie die US-Forscher Michael D. Mumford, Kelsey E. Medeiros und Paul J. Partlow in einem Review von 2012 darstellen. Die wichtigsten Phasen für einen hohen kreativen Output sind dabei die Aktivierung von Wissen, die Kombination verschiedener Konzepte sowie die Evaluation der generierten Ideen am Ende des kreativen Prozesses.



Kreativitätstrainings fördern die kreative Leistung

Eine metaanalytische Auswertung von 70 Studien durch die US-Wissenschaftler Ginamarie Scott, Lyle E. Leritz und Michael D. Mumford aus dem Jahr 2004 zeigt, dass gezieltes Kreativitätstraining die Performance von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigert. Besonders erfolgreiche Trainings konzentrieren sich dabei vor allem auf die Förderung kognitiver Fähigkeiten sowie auf die Anwendung von kreativen Heuristiken, also Faustregeln, die den kreativen Prozess erleichtern. Eingesetzt werden dazu realitätsnahe Übungen mit konkretem Branchenbezug.



Brainstorming ist nicht so gut wie sein Ruf

Die am häufigsten verwendete Kreativitätstechnik ist wohl das von Alex F. Osborn entwickelte Brainstorming. Bei dieser werden jedoch weniger und auch schlechtere Ideen im Vergleich zur Arbeit in Nominalgruppen (jede Person arbeitet einzeln für sich, die Ergebnisse werden zusammengefasst, wobei Mehrfachnennungen nicht berücksichtigt werden) generiert. Diese Produktivitätsverluste von Brainstorming Sessions wurden bereits 1958 in einer Studie von Taylor, Berry und Block nachgewiesen, mehrfach repliziert und auch in Metaanalysen (z.B. Mullen, Johnson und Salas, 1991) bestätigt. Hauptursache für die schlechtere Leistung in Brainstorming-Gruppen sind Produktivitätsblockierungen, die dadurch verursacht werden, dass nicht zwei Personen gleichzeitig reden können. Um kreativ in Gruppen zu sein, eignen sich daher besser Techniken wie das Brainwriting oder die 6-3-5-Technik, bei der jedes Gruppenmitglied seine Ideen jederzeit notieren kann.



Kreativität ist auch Glaubenssache

Pamela Tierney und Steven M. Farmer haben 2002 in zwei Studien 584 Fabrikarbeiter und 158 Büroangestellte zu ihrer kreativen Selbstwirksamkeit befragt und diese in Bezug zur gezeigten Kreativität gesetzt. Dabei haben sie herausgefunden, dass Menschen, die sich selbst für sehr kreativ halten, auch höhere kreative Leistungen zeigen. Sie gehen davon aus, dass diese Menschen wesentlich mehr ausprobieren, höhere Risiken eingehen und damit viel häufiger ihre kreativen Fähigkeiten trainieren. Mit erhöhtem Training geht natürlich auch ein Leistungszuwachs einher. Außerdem nehmen diese Menschen Widerstände oder ein Scheitern nicht persönlich und lassen sich davon nicht aus der Bahn werfen. Im Gegenteil, für sie gehört die Möglichkeit zu scheitern zum kreativen Prozess dazu.

Quelle: www.managerseminare.de; Charlotte Malycha und Louisa Kürten

Die meisten Menschen halten sich nicht für kreativ

Einen Grund fürs nationale Hinterhinken sehen Forscher darin, dass innovationsfördernde Verhaltensweisen hierzulande teils wesentlich schwächer ausgeprägt sind als in anderen Ländern. Etwa den skandinavischen, in denen kreatives Denken bereits in der Schulzeit gleichwertig wie Mathematik oder Fremdsprachen gelehrt wird. Hinzu kommen mehrere Missverständnisse über Kreativität, die hierzulande vergleichsweise kräftig kursieren. Das vielleicht verbreitetste Missverständnis, das viele kreative Ideen bereits im Keim erstickt, lautet: Kreativität wird als von Gott gegeben betrachtet. Entweder man ist kreativ, oder man ist es nicht. Und die meisten Menschen denken von sich, dass sie es nicht sind. Dabei wurde in der Wissenschaft bereits vielfach bestätigt, dass Kreativität eine kognitive Grundfähigkeit ist, die allen Menschen – freilich in unterschiedlichem Ausmaß – zugänglich ist. Jeder Person ist es möglich, die eigene Kreativität durch gezieltes Training, eine positive Grundeinstellung und entsprechende Anreizstrukturen zu steigern (siehe dazu Kasten „Kreative Erkenntnisse“ und Tutorial „Die Kreativität fördern“).

Um kreativitätshemmende Missverständnisse auszuräumen und darüber hinaus einer Innovationskultur in Unternehmen den Boden zu bereiten, ist vor allem Aufklärungsarbeit gefragt. Es braucht mehr und tieferes Wissen über Kreativität in der Breite, es braucht – wenn man so will – eine kreative Aufklärung. Die beginnt sinnvollerweise bei der grundlegendsten Frage: Was ist eigentlich Kreativität?

Der Begriff der Kreativität ist so anziehend wie unscharf

Wenige Begriffe üben eine so anziehende Wirkung aus wie der der „Kreativität“ und sind gleichzeitig im allgemeinen Sprachgebrauch so unscharf wie dieser. Als kreativ wird sowohl die Kindergartenzeichnung eines Vierjährigen wie auch die Evolutionstheorie von Darwin bezeichnet. Verbreitet ist auch die Vorstellung, dass nur große

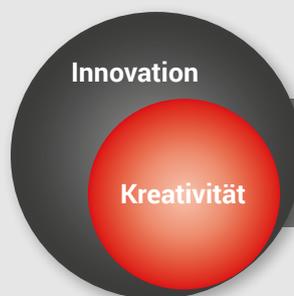
Erfindungen wie das Auto, der Buchdruck oder das Mobiltelefon sowie großartige Kunstwerke wie die Sixtinische Kapelle oder Beethovens Sinfonien kreative Leistungen im eigentlichen Sinne darstellen. Zu solchen zählen aber genauso Wege, bei denen ein Problem auf eine neue, bis dato unbekannte Art und Weise gelöst wurde. Denn Kreativität beschreibt ganz allgemein die Fähigkeit, etwas zu erschaffen oder zu beschreiben, das sowohl neuartig bzw. originell als gleichzeitig auch nützlich ist. Wenn eine Schülerin am Konservatorium ihr erstes Werk komponiert, ist es normalerweise nicht auf dem Level von Beethoven oder Mozart. Dennoch hat sie etwas Neuartiges geschaffen und war somit kreativ. Diese beiden unterschiedlichen Level der kreativen Leistung werden mit den Begriffen „Alltags-Kreativität“ und „Genius-Kreativität“ voneinander abgegrenzt.

In der Wirtschaftswelt geht es vor allem um die Alltags-Kreativität – also jene Fähigkeit, die es ermöglicht, kreative Lösungen zu finden, die uns zwar keinen Nobelpreis einbringen, die uns aber helfen, eine Vorgehensweise besser abzuwickeln, einen Kundenauftrag effektiver umzusetzen oder auch neue Produktideen zu entwickeln. Die Lösungen müssen dabei nicht durch und durch neu sein. Neues kann genauso dadurch geschaffen werden, dass etwas Bestehendes abgeändert wird. Der in der Unternehmenspraxis am häufigsten eingeschlagene kreative Weg: Bestehendes wird zu etwas Neuem kombiniert. So werden beispielsweise in der Bionik biologische Prinzipien wie die Rad schlagende Fortbewegung einer Spinne auf technische Herausforderungen wie die Fortbewegung eines Roboters übertragen.

Innovation ist Kreativität plus ihre Implementierung

Die Unschärfe des Begriffes Kreativität führt in der Praxis auch dazu, dass er oft mit dem Begriff der Innovation gleichgesetzt wird. In der Forschung werden die beiden Konstrukte dagegen voneinander abgegrenzt. Dabei wird Kreativität als der zugrunde liegende Mechanismus der Ideengenerierung verstanden. Wenn diese Ideen im Unternehmenskontext umgesetzt werden, spricht man von Innovation. Innovation ist also Kreativität plus ihre Implementierung. Diese Abgrenzung ist nicht nur von akademischem Wert. Denn durch sie wird deutlich, dass die Innovationskraft eines Unternehmens von vielen weiteren Faktoren abhängt, wie

Kreativität und Innovation: Komplementäre Konstrukte



**Innovation =
Kreativität + Implementierung**

Während im Alltagssprachgebrauch die Begriffe Kreativität und Innovation oft gleichgesetzt werden, grenzt die Forschung sie klar voneinander ab. In dieser wird Kreativität als die von der Umsetzung losgelöste Ideengenerierung verstanden. Wenn diese Ideen im Unternehmenskontext umgesetzt werden, spricht man von Innovation. Innovation ist also Kreativität plus ihre Implementierung.

Quelle: www.managerseminare.de; Charlotte Malycha und Louisa Kürten

dem Vorhandensein der entsprechenden Fertigungsmaschinen oder der passenden Unternehmensstrategie.

Gleichsam ist die Kreativität im Unternehmen der wichtigste Treiber von Innovation – der wiederum vor allem von drei Faktoren abhängt. Erstens: der Kreativität der Mitarbeitenden, wobei hier vor allem besagte Alltags-Kreativität gemeint ist. Immer mehr Firmen richten ihre Aufmerksamkeit immer stärker auf diesen Faktor, konkreter ausgedrückt: Sie klopfen im Einstellungsprozess die Kreativität der Kandidatinnen und Kandidaten zunehmend ab. Ebenfalls mehr und mehr im Fokus der Firmen steht der zweite Faktor, die Arbeitsumgebung, die Kreativität sozusagen über Bande fördern kann. Denn optisch ansprechende, schön gestaltete, zum Verweilen oder auch zum Spielen einladende Büroflächen steigern die intrinsische Motivation, die für kreative Leistung essenziell ist. Dem dritten Faktor wird dagegen vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt: der Unterstützung des kreativen Prozesses, also der methodischen Vorgehensweise. Dabei spricht viel dafür, dass dieser Faktor von den dreien am schwersten wiegt. So zeigen etwa Studien, dass durch einen guten Kreativprozess eine unmittelbare Steigerung der kreativen Leistungsfähigkeit – unabhängig vom individuellen Talent – hervorgerufen werden kann.

Jeder Mensch ist kreativ, und jedem Menschen ist es möglich, durch gezieltes Training, eine positive Grundeinstellung und entsprechende Anreizstrukturen seine Kreativität zu steigern.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS274AR06

Tutorial Die Kreativität fördern



Kreativität sorgt nicht nur für Innovation, sondern auch für mehr Zufriedenheit. Denn sich selbst als kreativ zu erleben, ist für Menschen sehr erfüllend. Fünf Impulse, um die eigene Kreativität und die der anderen Teammitglieder zu fördern.

1. Sich selbst für kreativ halten

Die Kreativitätsforschung hat gezeigt: Menschen sind umso kreativer, je mehr sie davon überzeugt sind, kreativ zu sein. Der Glaube an die eigene Kreativität ist also tatsächlich kreativitätsfördernd. Eine Möglichkeit, um diesen zu schüren und gleichzeitig die eigene Kreativität auszuleben: einen Tag lang so tun, als wäre man ein kreatives Genie. Wie blicke ich in dieser Rolle auf die Welt? Was mache ich morgens als Erstes? Welche Ideen kommen mir in den Sinn? Dabei nicht darüber nachdenken, ob sich diese Ideen auch realisieren lassen, sondern einfach herumspinnen und der Kreativität ihren Lauf lassen.

2. Quantität führt zur Qualität

Je mehr Ideen man entwickelt, umso wahrscheinlicher ist es, dass darunter eine richtig gute ist. Im Schnitt gehört nämlich etwa jede zehnte Idee zu dieser Sorte. Um besonders viele Ideen zu generieren, empfiehlt es sich, die Phase der Ideengenerierung immer etwas länger zu gestalten, als es bisher üblich war oder es im ersten Moment als passend erscheint. Zudem sollte man nicht erst im Kreativmeeting, sondern bereits vorher nach Ideen suchen. Auch Zielmarken helfen, wie die, im Team mindestens 20 verschiedene Ideen zu entwickeln.

3. Nicht kritisieren

Wenn wir kritisiert werden, sorgen wir dafür, uns nur noch auf sicherem Terrain zu bewegen. Heißt, wir vermeiden es, „verrückte“ Ideen zu äußern, um nicht „blöd“ dazustehen. Um dies zu vermeiden, sollten in Meetings die Phasen der Ideengenerierung und die der Ideenbewertung strikt getrennt werden.

In ersterer Phase gilt es, darauf zu achten, auch nicht durch Mimik und Gestik zu kritisieren. „Ja-Abers“ sollten durch „Ja-Unds“ ersetzt werden, mit denen auf den Ideen der Kolleginnen und Kollegen aufgebaut wird – egal wie abstrus sie sind. In der Bewertungsphase können die Ideen dann gemeinsam auf Herz und Nieren geprüft werden.



4. Fehler (wirklich!) zulassen

Geniale Ideen wachsen nicht auf Bäumen, der Weg zu ihnen führt meistens über diverse Fehler. Wichtig ist, aus diesen Fehlern zu lernen. Nach jedem Fehlversuch gilt es daher, zu reflektieren, was gut gelaufen ist und beibehalten werden sollte bzw. was schiefgelaufen ist und geändert werden muss. Hierfür eignen sich zum Beispiel Retrospektiven, in denen man aus dem aktuellen Status quo bzw. der Vergangenheit heraus Ineffizienzen oder Fehler sichtbar macht und Maßnahmen für die Zukunft ableitet.

5. Freiräume geben und nehmen

Um kreativ zu sein, braucht man Freiräume, in denen sich Ideen entwickeln können. In diesen verknüpfen sich bisher noch unverbundene Konzepte zu neuen Ideen. Der Arbeitsalltag sollte also nicht zu eng getaktet sein und auch immer wieder solche Freiräume parat halten. Rückzugs- und Reflexionsräume, die explizit zur Regeneration genutzt werden können, fördern die Entwicklung kreativer Gedankenprozesse zusätzlich. Unter solchen Bedingungen entwickeln sich die Ideen fast von selbst.

Quelle: www.managerseminare.de; Charlotte Malycha und Louisa Kürten; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Kreativität ist das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses

Die oft eher stiefmütterliche Behandlung des Kreativprozesses hängt mit einem weiteren verbreiteten Missverständnis über Kreativität zusammen: Viele Menschen denken, dass sich Kreativität nicht planen lässt, sondern immer zufällig passiert: Die „Kreativen“ ziehen sich zurück in ihr Kämmerchen und irgendwann, ganz plötzlich, schlägt der Geistesblitz ein, und sie haben eine gute Idee. Dass kreative Ideen so nur in den allerseltensten Fällen entstehen und Kreativität vielmehr ein Prozess ist, der in einzelnen Phasen verläuft, ist vielen Menschen nicht bewusst.

Dabei hat diese Erkenntnis einen ziemlich langen Bart. Die psychologische Forschung konnte bereits in den 1920er-Jahren zeigen, dass kreative Lösungen das Ergebnis eines mehrstufigen Prozesses sind. Ganz grob werden dabei divergente und konvergente Phasen voneinander unterschieden. Divergente Phasen umfassen Prozesse, in denen quergedacht wird und neue Ideen entstehen, die in unterschiedliche Richtungen gehen. Anschließend werden konvergente Prozesse initiiert, in denen aus diesen Ideen diejenigen ausgewählt werden, die man weiterverfolgen möchte. Typischerweise wird Kreativität lediglich mit den divergenten Phasen gleichgesetzt. Dies ist jedoch zu kurz gedacht. Entwickelt man für eine Fragestellung sehr viele, sehr unterschiedliche Lösungen, ist das nur der erste Schritt. Aber erst, indem man die verschiedenen Lösungen auf ihre Güte und ihre Einsatzfähigkeit prüft, kommt es am Ende zu einer kreativen Leistung.

Andockend an die Erkenntnis, dass ein systematisches Durchlaufen der einzelnen divergenten und konvergenten Phasen des kognitiven Prozesses wesentlich für die kreative Leistung ist, wurden zahlreiche Kreativitätstechniken entwickelt. Die mittlerweile wohl bekannteste von diesen, die sich zunehmend global verbreitet, ist die des Design Thinking.

Divergente und konvergente Phasen im Wechselspiel

Beim Design Thinking werden sechs Phasen durchlaufen. In diesen geht es im Kern

darum, die wahren Bedürfnisse und Emotionen eines (potenziellen) Nutzers zu identifizieren, um dann passgenau innovative Lösungen oder ein konkretes Produkt – genauer gesagt einen Prototypen eines solchen Produktes – zu entwickeln. In den divergenten Phasen wird dabei gezielt der Blick geweitet, was es ermöglicht, eine Vielzahl an Erkenntnissen über den Nutzer und sein Problem zu generieren (Empathieaufbau). In den Bereich der divergenten Phasen fällt auch die Entwicklung „wilder“ Ideen (Ideenfindung). In den divergenten Phasen steht somit stets die Quantität vor der Qualität. Die divergenten Phasen münden jedoch immer wieder in konvergente Phasen (Synthese und Prototyping), in denen konkrete Aspekte oder Ideen zur Weiterarbeit ausgewählt werden. Die intensive Fokussierung auf divergente Phasen ermöglicht es, nicht zu früh im kreativen Prozess vermeintlich „verrückte“ Ideen auszusortieren, sondern gezielt sehr breit und offen zu denken. Dennoch bleibt es nicht bei einer „wildem Ideenschlacht“, sondern die Ideen werden anschließend gezielt ausgewertet und umgesetzt (siehe dazu auch Grafik „Design Thinking: Kreativität nach Plan“).

In der Praxis ist die Technik des Design Thinking ihrem methodischen Ursprung längst entwachsen und hat sich als gängiger Ordnungsrahmen für kreatives Arbeiten etabliert. So entstehen nicht nur neue Lösungen und Produkte, sondern Teams, Abteilungen oder auch ganze Unternehmen entwickeln sich selbst via Design

Durch einen Kreativprozess kann – unabhängig vom individuellen Talent der Teilnehmenden – die kreative Leistungsfähigkeit unmittelbar gesteigert werden.



Mehr zum Thema

► managerSeminare: Dossier Innovation #3

www.managerseminare.de/Dossiers/280421

Wirtschaftlich gute Zeiten sind für Innovation eher schlechte. Warum etwas gravierend ändern, wenn es großartig läuft? Warum Neues entwickeln, wenn sich das Alte gut verkauft? Durch die Innovationsbrille betrachtet, sind Krisen mithin Glücksfälle. Denn sie potenzieren die Chance für echte Neuerungen. Acht Fachartikel liefern Tools, Tipps und Impulse, wie sich diese Chance nutzen lässt.

Thinking weiter. Durch die Innovationsbrille betrachtet ist das eine durch und durch positive Entwicklung, und man kann Unternehmen nur raten, auf den Design-Thinking-Zug aufzuspringen. Zumal – wie gesagt – die Prozessunterstützung genau jener Faktor der Innovationsförderung ist, der hierzulande bislang oft vernachlässigt wurde. Andersherum ausgedrückt: Design Thinking setzt genau dort an, wo in den hiesigen Unternehmen das größte ungenutzte kreative Potenzial schlummert.

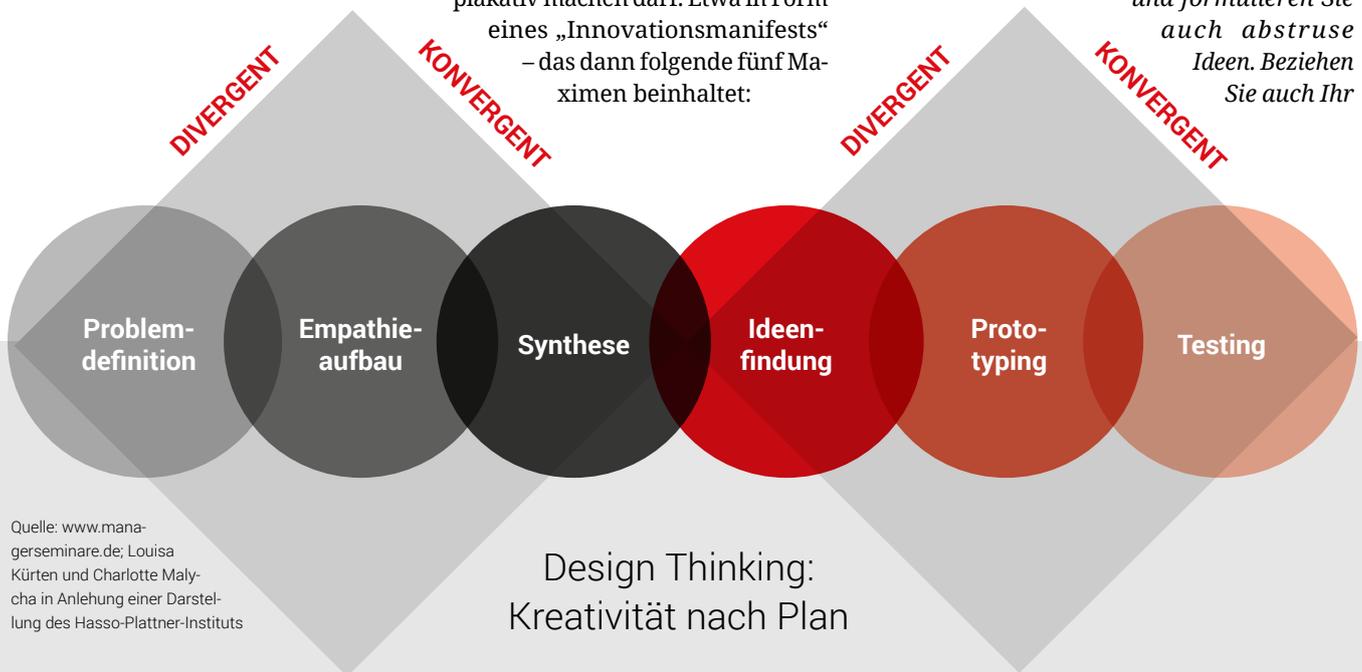
Wie bei jedem Ordnungsrahmen kommt es auch beim Design Thinking letztlich darauf an, wie man ihn füllt. Ein guter Rahmen garantiert noch lange keinen guten Inhalt. Entscheidend ist beim Folgen der Design-Thinking-Logik die Haltung der Akteure bzw. spezifische Verhaltensweisen, die das Rückgrat einer starken Innovationskultur bilden. Wobei vor allem die Haltung und das Verhalten der Führungskräfte eine besondere Rolle spielen.

Für den kreativen Prozesserfolg haben sich einige Prinzipien als so wichtig erwiesen, dass man gar nicht oft genug auf sie verweisen kann – und das auch durchaus plakativ machen darf. Etwa in Form eines „Innovationsmanifests“ – das dann folgende fünf Maximen beinhaltet:

1. Sich selbst für kreativ halten

Auch wenn es sich so anhört, als würde man sich etwas vormachen: Studien zeigen, dass Menschen, die sich für kreativ halten, es auch sind. Die Vermutung ist, dass solche Personen häufiger Situationen aufsuchen, in denen sie ihre Kreativität ausleben können und somit ihre kreativen Fähigkeiten stärker trainieren. Im Kreativitätsbereich gilt wie in vielen anderen Bereichen auch: „Übung macht den Meister.“ Zudem gehen Menschen, die sich für kreativ halten, häufig spielerischer an Herausforderungen heran. Sie sind freier in der Konzeptkombination und versteifen sich nicht auf eine sichere – und damit meist uncreative – Lösung. Für sie ist es normal, dass auch mal etwas schiefgeht, sie kalkulieren dies mit ein.

Handlungsempfehlung: Tun Sie doch einmal einen Tag so, als wären Sie ein kreatives Genie. Wie würden Sie auf die Welt blicken? Was würden Sie morgens als Erstes machen? Und welche Ideen würden Ihnen in den Sinn kommen? Denken Sie dabei erst einmal nicht darüber nach, ob sich diese Ideen auch realisieren lassen, sondern spinnen Sie rum und formulieren Sie auch abstruse Ideen. Beziehen Sie auch Ihr



Quelle: www.managerseminare.de; Louisa Kürten und Charlotte Malycha in Anlehnung einer Darstellung des Hasso-Plattner-Instituts

Beim Design Thinking geht es darum, die wahren Bedürfnisse und Emotionen eines (potenziellen) Nutzers zu identifizieren, um dann passgenau innovative Lösungen oder ein konkretes Produkt – genauer gesagt einen Prototypen eines solchen Produktes – zu entwickeln. Dazu werden sechs Phasen durchlaufen. In den divergenten Phasen wird gezielt der Blick geweitet, was es

ermöglicht, eine Vielzahl an Erkenntnissen über den Nutzer und sein Problem zu generieren (Empathieaufbau). In den Bereich der divergenten Phasen fällt auch die Entwicklung „wilder“ Ideen (Ideenfindung). Die divergenten Phasen münden jedoch immer wieder in konvergente Phasen (Synthese und Prototyping), in denen konkrete Aspekte oder Ideen zur Weiterarbeit ausgewählt werden.

Das Innovationsmanifest



Team mit ein. Etwa indem Sie einen Preis für die verrückteste Idee ausloben.

2. Quantität führt zu Qualität

Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass eine große Menge an Ideen zu einer besseren Lösung führt als eine kleine. Hintergrund: Ideen liefern oft Ideen für weitere, noch bessere Ideen. Zudem ist im Durchschnitt etwa jede zehnte Idee sehr gut. Deshalb sollte man sich bei der Ideengenerierung nicht mit den ersten Ideen zufriedengeben. Hinzu kommt: Viele Ideen bieten eine breitere Basis, auf der sich in der konvergenten Phase die einzelnen Ideen besser bewerten lassen.

Handlungsempfehlung: Sorgen Sie dafür, dass die Phase der Ideengenerierung länger dauert als üblich. Nehmen Sie sich vor Meetings bereits Zeit, um auf Ideen zu kommen, und dehnen Sie die Zeit der Ideenfindung in Meetings aus. Oder setzen Sie sich mit Ihrem Team das Ziel, mindestens 20 verschiedene Ideen zu entwickeln. Auch kann die Ideengenerierung in mehreren, zeitlich begrenzten Runden erfolgen, indem man drei bis fünf Brainstorming-Phasen zu je zwei bis drei Minuten durchläuft. Während in der ersten Runde die Ideen noch zögerlich kommen, hat man sich in der zweiten und dritten Runde in der Regel akklimatisiert, und die Ideen fließen.

3. Nicht kritisieren

Gerade in den divergenten Phasen ist der Blick über den Tellerrand und die Entwick-

lung „verrückter“ Ideen von zentraler Wichtigkeit. Viele Menschen trauen sich jedoch nicht, ungewöhnliche Ideen zu äußern. Das liegt meistens an der Erfahrung, dass solche Ideen oft als weltfern kritisiert und schnell aussortiert werden – und man selbst blöd dasteht bzw. sich so fühlt.

Handlungsempfehlung: Benennen Sie vor einem Meeting klar die beiden Phasen der Ideengenerierung und der Ideenbewertung, und trennen Sie diese strikt. Achten Sie in der Phase der Ideengenerierung darauf, auch nicht durch Ihre Körperhaltung oder Ihre Mimik die Ideen zu kritisieren. Vom „Ja, aber ...“ gehen Sie über zu einem „Ja, und ...“. Entwickeln Sie die Ideen Ihrer Kolleginnen und Kollegen weiter – egal wie abstrus sie sind. Bauen Sie auf diesen auf und machen Sie sie noch ein wenig „verrückter“. In der Bewertungsphase können die Ideen dann gemeinsam auf Herz und Nieren geprüft werden.

4. Fehler (wirklich!) zulassen

Kreativität lebt von einer spielerischen, iterativen Herangehensweise. Dies kann man bei Kindern beobachten. Sie probieren so lange etwas aus, bis es funktioniert. Und genau daraus lernen sie und entwickeln sich weiter. Die vielen Versuche, bei denen es schiefgegangen ist, zählen sie nicht.

In der Unternehmenspraxis zählen Fehlversuche dagegen in der Regel sehr wohl. Dort werden sie zumeist als Rückschläge verbucht, spielerisches Vorgehen als Zeitverschwendung betrachtet. Doch nur wenn Fehler – oder im ersten Schritt nicht perfekte

Ein offener, partizipativer, nicht kontrollierender und unterstützender Führungsstil führt nachweislich zu höheren kreativen Ergebnissen als eine direktive und kontrollierende Führung.

Lösungen – wirklich erlaubt sind (wie es auch im Design Thinking gewollt und der Fall ist), kann etwas Neues und Kreatives entstehen. Sich dies bewusst zu machen, hilft dabei, Fehlertoleranz zu entwickeln und den spielerischen Fokus von Kindern wieder einzunehmen. Zentral sind dabei positive „Vorbilder des Scheiterns“. Wenn Mitarbeitende etwa mitbekommen, dass ihre Führungskraft mit einer Idee auf die Nase fällt und dies nicht nur nicht schlimm ist, sondern vielmehr ihr Mut gewürdigt und der Fokus direkt auf die nächste Idee gelegt wird, werden sie sich selbst auch viel eher trauen, Dinge auszuprobieren, und auch selbst „verrückte“ Ideen anzugehen.

Handlungsempfehlung: Machen Sie sich bewusst, dass geniale Ideen nicht auf Bäumen wachsen, sondern dass der Weg meist über diverse Fehler führt. Wichtig ist dabei, aus diesen Fehlern zu lernen. Also reflektieren Sie jeweils nach einem Fehlerversuch, was gut gelaufen ist und beibehalten werden sollte bzw. was schiefgelaufen ist und geändert werden muss. Hierfür eignen sich zum Beispiel Retrospektiven, in denen man aus dem aktuellen Status quo bzw. der Vergangenheit Ineffizienzen oder Fehler sichtbar macht und Maßnahmen für die Zukunft ableitet.

5. Freiräume nehmen und geben

„Bed, Bath, Bicycle“ – das sind nicht nur sprichwörtlich die Orte, an denen häufig kreative Ideen entstehen. Sondern das ist oft auch buchstäblich so. Denn in diesen drei Bereichen nimmt man automatisch Abstand von der jeweiligen Fragestellung und konzentriert sich nicht auf die offensichtlichen Gedankengänge. So gelingt es, Analogien zwischen Wissensbereichen und Konzepten zu bauen, die man üblicherweise nicht miteinander in Beziehung setzt, und ungewöhnliche Ideen zu generieren. Diese Phase nennt man die Inkubationszeit – die Zeit, in der eine Idee reifen kann.

In einem Unternehmen ist es daher wichtig, den Mitarbeitenden Freiräume zu gewähren, damit sie genau diese Inkubationszeit nutzen können, dabei idealerweise in den Bed-Bath-Bicycle-Modus kommen oder zumindest dem Fight-or-Flight-Modus entkommen. Dieser entsteht bei zu viel Stress und blockiert die Entwicklung kreativer Ideen. Zudem wurde häufig gezeigt, dass ein offener, partizipativer, nicht kontrollierender und unterstützender Führungsstil zu höheren kreativen Ergebnissen führt als eine direktive und kontrollierende Führung. Auch Vertrauensarbeitszeit kann einen solchen Freiraum gewähren. Laut einer Auswertung des IAB Betriebspanels aus den Jahren 2008/2009 und 2010/2011 konnten Unternehmen nach Einführung von Vertrauensarbeitszeit ihre Innovationskraft um 12 bis 15 Prozent steigern.

Handlungsempfehlung: Besprechen Sie mit Ihren Teammitgliedern die Ziele, lassen Sie sie die Wege dorthin jedoch selbst wählen und vertrauen Sie ihnen. Sorgen Sie zudem dafür, dass der Arbeitsalltag nicht zu eng getaktet ist und auch immer wieder Freiräume parat hält – in diesen werden kreative Ideen entstehen. Auch Rückzugs- und Reflexionsräume, die explizit zur Regeneration genutzt werden können, können die Entwicklung kreativer Gedankenprozesse fördern.

Ihre volle kreative Wirkung entfalten die fünf Maximen allerdings nur in Kombination. Wenn etwa große Freiräume gewährt werden, gleichzeitig Fehler aber nicht zugelassen werden, wird dies die Kreativität kaum befeuern. Werden jedoch alle fünf Maximen konsequent gelebt, ist ein kollektiver Innovationsschub im Unternehmen garantiert.

Charlotte Malycha, Louisa Kürten

Foto: Lukas Kawa



Die Autorinnen: Die Diplom-Psychologin **Dr. Charlotte Malycha** ist Kreativitätsexpertin und Coach für berufliche Neuorientierung. Vor dem Sprung in die Vollzeit-Selbstständigkeit im Sommer 2020 war sie Professorin für Psychology & Management an der International School of Management (ISM) in Dortmund. Kontakt: www.charlottesmalycha.de

Foto: Anett Kürten



Louisa Kürten ist Referentin für Innovation und Veränderung am Institut der deutschen Wirtschaft. Sie ist ausgebildeter Design Thinking Coach durch das Hasso-Plattner-Institut und lehrt an der ISM Köln im Bereich Psychologie & Management mit besonderem Fokus auf die Themen Personal- und Organisationsentwicklung.



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro