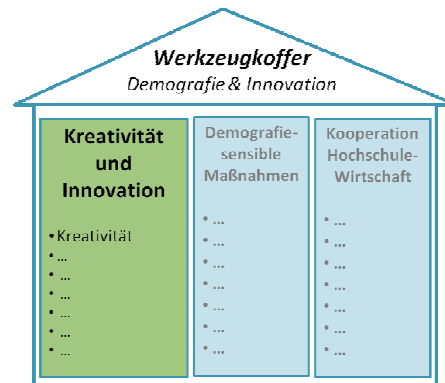


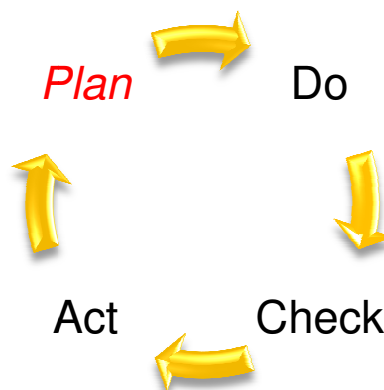
Kreativität



Um was geht es?

Kreativität ist eine zeitnahe Lösung für ein Problem mit ungewöhnlichen, vorher nicht gedachten Mitteln und mehreren Möglichkeiten der Problemlösung (Ideenflüssigkeit), die für das Individuum vor der Problemlösung in irgendeiner Weise nicht denkbar ist (Guilford). Kreativität war und ist der eigentliche Motor des Fortschritts. Aus Kreativität entstehen nicht nur innovative Produkte, sondern auch innovative Dienstleistungen, innovativer Kunden- oder Kundinnennutzen, neue Geschäftsmodelle und Preissysteme sowie Ideen, um die Menschen zu begeistern. Unternehmen brauchen kreative Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Nicht nur in den traditionellen Kreativbereichen wie Werbung, Marketing und Produktentwicklung, sondern auch in der Produktion selbst, im Einkauf, im Vertrieb oder in der Personalabteilung sind kreative Ideen gefragt. Doch nur wenige nutzen das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Da es sich bei kreativen Ideen um neue Ideen handelt, wird jedoch ein Management benötigt, denn die Auswirkungen ihrer Umsetzung sind schwer abzuschätzen. Wir müssen uns auf Neues, Unbekanntes einlassen, Zeit investieren und die Routinen ändern. Kreative Ideen brauchen Management. Im Idealfall bedeutet dies die ausgewogene Steuerung der Faktoren Mensch, System und Unternehmensziel.

Wo liegt das Demografiewerkzeug innerhalb des PDCA-Zyklus?



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH



Projekt:



Kreativität und Innovation im demografischen Wandel ▶

Welchen Nutzen hat der Betrieb?

Angesichts der immer schneller wechselnden und ständig zunehmenden Marktanforderungen werden bereits kleine Schwächen eines Unternehmens bei Kosten, Qualität oder Service vom Markt schonungslos bestraft. Deshalb sind mehr denn je eine hervorragende Produktqualität, reibungslose Abläufe, ein Höchstmaß an Kundenorientierung sowie Flexibilität gefragt. Und vor allem: ein starker Innovationsmotor, welcher sich dadurch auszeichnet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Ebenen und Abteilungen mitgestaltend und verantwortlich eingebunden sind. Ihr Wissen und ihre Kreativität sind von unschätzbarem Wert und mehr denn je Schlüsselgrößen für die Performance eines Unternehmens.

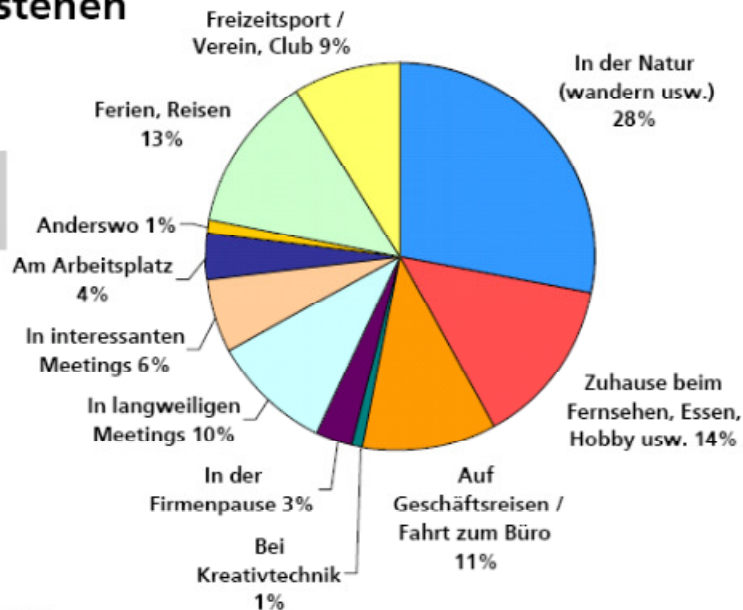
Wie wird vorgegangen?

Kreative, sprich neue Ideen werden im Unternehmen generiert; um genau zu sein, 24 % der Ideen entstehen im Unternehmen.

Wo Ideen entstehen

In der
Firma = 24 %

Außerhalb der
Firma = 76 %



Quelle: Föglstätter in KMU-Magazin Nr.7/2005

Um den Anteil der Ideen zu erhöhen, konzentriert sich das Ideenmanagement auf die Nutzung und Förderung der kreativen Fähigkeiten. Doch jedes kreative Potenzial ist nutzlos, solange es nur Potenzial bleibt. Denn keine Idee eines Mitarbeiters oder einer

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:

Kr!De

Kreativität und Innovation
im demokratischen Wandel ▶

Mitarbeiterin ist für sein Unternehmen vorteilhaft, solange diese Idee nur im Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin schlummert. Doch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit kreativen Ideen allein reichen nicht aus. Komplexe Tätigkeiten, die räumliche Gestaltung sowie ein kooperativer Führungsstil gehören zu den förderlichen Rahmenbedingungen und haben einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung kreativer Ideen. Inwieweit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihr kreatives Potenzial ausschöpfen, hängt daher weitgehend von der gelebten Unternehmenskultur ab. Für die Entstehung und Durchsetzung neuer Ideen ist zudem eine offene Kommunikationsstruktur mit freiem Zugang zu relevanten Informationen günstig. Je mehr Wissen der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin über Gesamtzusammenhänge und spezifisches Know-how besitzt, umso kreativer kann er bzw. sie Ideen entwickeln. Außerdem sollte ein Höchstmaß an Transparenz darüber herrschen, welche Entwicklungen das Unternehmen beabsichtigt und welche Probleme bestehen, damit der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin optimal in die Problemlösung eingebunden werden kann. Insbesondere das Wissen um vor- und nachgelagerte Tätigkeiten ist eine unabdingbare Voraussetzung dafür, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sinnvolle Verbesserungsvorschläge entwickeln kann. Die Umsetzung einer Idee hat sehr stark mit der Begeisterung für diese Idee zu tun. Wenn man für eine Idee nicht brennt, ist die Gefahr groß, dass die Umsetzung über kurz oder lang einschläft. Folgende Fragen helfen bei der Auswahl der Ideen: „Welche Idee wirkt auf den ersten Blick am: innovativsten, verrücktesten oder am praktikabelsten?“. Oder: „Welche der gefundenen Ideen arbeitet von selbst oder fast von selbst?“. Oder auch „Welche der Ideen ist raffiniert einfach?“.

Zu diesem Zeitpunkt sind die Ideen immer noch auf einem sehr subjektiven Prüfstand. Wenn drei bis fünf Ideen ausgewählt sind, gilt es, diese auf Herz und Nieren zu prüfen, ihr Potenzial und ihre Schwächen zu erkennen. Die Bewertung kann anhand von Ideen-Checklisten erfolgen. Dabei ist zu beachten, dass auch die objektive Bewertung von Ideen mit Fehlern behaftet sein könnte. Exemplarisch werden nun 4 Problemsituationen inkl. individueller Lösungsvorschläge aufgezeigt: problematisch ist es bspw. wenn Ideen vorangetrieben werden, die sich nicht lohnen. Wenn sich die Gruppe an einer „toten“ Idee festklammert, könnte die Lösung in der externen Hilfe liegen. Das kann z. B. ein Kollege oder eine Kollegin sein, der bzw. die in dieses Projekt nicht involviert ist und daher den Schiedsrichter bzw. die Schiedsrichterin spielen kann. Eine weitere Problematik stellen Ideen dar, die vom Chef oder der Chefin bzw. der Ge-

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



schäftsleitung kommen, denn sie werden oft weniger kritisch betrachtet. Die Lösung hier ist, dass der Vorgesetzte oder die Vorgesetzte, sobald er oder sie an einer Ideenfindungsrunde teilnimmt, ganz bewusst wie jeder andere Mitspieler oder jede andere Mitspielerin behandelt wird. Denn Hierarchien sind bei der Ideenfindung ein großes Hindernis – und bei der Bewertung nicht selten auch. Die dritte Problematik beschäftigt sich mit dem Fall, dass die Zustimmung von Personen ohne Expertenwissen überbewertet wird. Gerade Fachfremde sind im Rahmen der Ideenfindung Gold wert, da sie ihre Aussagen nicht auf die Waage legen und sich im großen Denken leichter tun. Bei der Bewertung kann dieser Überschwang aber hinderlich sein. Bei der objektiven Bewertung müssen Fachleute gehört werden, die zwar offen, aber auch kritisch die Idee betrachten. Die vierte und letzte Problematik ist folgende: die Gruppe versucht den Kosten- und Zeitaufwand für das Prüfen der Idee zu sparen. Hier gilt es klug und sachlich abzuwägen. Die Einladung und Durchführung einer Firmenparty soll und kann schnell bewertet und durchgeführt werden. Die Bewertung einer Produktinnovation darf Monate in Anspruch nehmen, wenn es der sauberen Bewertung und damit der anschließenden Umsetzung dient.

Das Ziel für die Phase der Ideenrealisierung ist es, die begutachteten und für werthaltig eingestuft Ideen schnell umzusetzen. Die schnellstmögliche Realisierung eines kreativen Ideenvorschlags liegt im Interesse des Unternehmens und des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Verantwortlich dafür ist die Fachabteilung, in der der Vorschlag wirksam wird.

Welcher Aufwand ist erforderlich?

Der Aufwand ist unterschiedlich hoch anzusetzen, er variiert je nach verwendeter Methode und Kreativitätstechnik. Bei den Kreativitätstechniken unterscheidet man zwischen intuitiv-kreativen und den systematisch-logischen Techniken. Beide ergänzen sich je nach Problemstellungen. Eine eindeutige Systematisierung der Techniken ist aufgrund zahlreicher Überschneidungen und Mischformen nur schwer möglich.

Während man bei den intuitiv-kreativen Techniken auf assoziative Kräfte setzt, beispielsweise Analogien bildet, zerlegt die systematisch-analytische Methode das Ausgangsproblem in eine Vielzahl unabhängiger Teilprobleme, die jeweils für sich gelöst werden sollen. Über die Kombination der Einzellösungen wird das Gesamtproblem erschlossen.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



Das Ishikawa-Diagramm eignet sich für das Herausfinden der wahrscheinlichsten Problemursachen und damit zur Ermittlung von Lösungsansätzen. Ausgehend von einem konkreten Problem werden alle möglichen Haupt- und Nebenursachen erfasst und mittels Pfeilen ihren Wirkungsrichtungen zugeordnet.

Das Ziel des morphologischen Kastens ist die Systematisierung der Problemstellung. Im Mittelpunkt steht eine Matrix (Kasten), die Eigenschaftsparameter der Problemstellung und mögliche Ausprägungen darstellt. Als Parameter werden wesentliche Eigenschaften des Problemobjektes verwendet. Die Kombination der verschiedenen Ausprägungen ermöglicht die Erzeugung einer hohen Anzahl von Vorschlägen. Die Qualität der Ideen hängt dabei wesentlich von der Wahl der Parameter ab.

Die intuitiv-kreativen Methoden sollen zu einer Überwindung gewohnter Denkmuster führen und so divergentes Denken fördern. Ähnlichkeiten aus den Bereichen der Wortbedeutung, der Akustik, der Optik oder der Struktur von Produkten werden herausgestellt, neu kombiniert und zu einer höheren Einheit gestaltet.

Brainstorming (Gedankensturm) ist die am weitesten verbreitetste Kreativtechnik.

Ein Moderator oder eine Moderation stellt provozierende, spannende oder ungewöhnliche Fragen, die die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zum freien Assoziieren anregen. Der Moderator oder die Moderatorin schreibt alle Ideen auf, ohne sie zu werten. Stockt der Ideenfluss, helfen weiterführende Fragen, Perspektivwechsel oder Kommentare des Moderators oder der Moderatorin weiter. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen greifen die Ideen der Anderen auf, um sie weiterzuentwickeln.

Brainwriting – 6-3-5-Methode:

Sechs Teilnehmer oder Teilnehmerinnen schreiben jeweils drei Ideen auf ein Blatt Papier und haben dazu fünf Minuten Zeit. Anschließend geben sie das Papier an ihren Nachbarn oder ihre Nachbarin weiter, der bzw. die wiederum fünf Minuten Zeit hat, weiter drei Ideen hinzuzufügen. Dabei lässt er bzw. sie sich von den vorherigen Ideen inspirieren oder entwickelt sie weiter.

Mind-Mapping:

Der zentrale Begriff des Problems wird in die Mitte eines großen weißen Blattes geschrieben. Von diesem zentralen Begriff ausgehend lassen sich zahlreiche Linien abzweigen, wobei auf jeder Linie wieder ein Begriff steht, der aus dem zentralen Thema

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



geistig abgeleitet wurde. Aus diesen Ableitungen lassen sich jetzt neue Aspekte finden, so dass man am Ende über eine Verästelung von Begriffen verfügt. Diese ist überschaubar und man kann leichter Zusammenhänge erkennen.

Was ist besonders zu beachten?

Das Managen von Kreativität umfasst nach Thom die Generierung, Bewertung und Umsetzung von Ideen. Wobei ganz wichtig ist, dass sich Kreativität nicht nur auf den Prozess der Generierung beziehen darf, sondern es sind auch kreative Herangehensweisen in den darauf folgenden Bewertungs- und Umsetzungsprozessen erforderlich (Frey). Da die Kreativität über die Gestaltung des Umfeldes nur mittelbar beeinflusst werden kann, versuchen die Unternehmen mit Kreativitätstechniken Einfluss auf die Kreativität ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu nehmen.

Erfolgreiches Beispiel:

Tchibo ideas ist eine offene Plattform für Menschen, die neue Ideen entwickeln und diese gemeinsam mit anderen Menschen vorantreiben wollen. Auch versteht sich Tchibo ideas als geeignete Dialog-Plattform für den regen Austausch zwischen Designern, Erfindern und Entwicklern mit Kunden und Konsumenten. Alle zusammen bilden die Tchibo ideas Community. Innerhalb dieser Gemeinschaft soll jeder Einzelne vom Wissen und von der Erfahrung des Anderen profitieren und dadurch die Möglichkeit erhalten, seine Idee zu optimieren. Schließlich lassen sich auch die besten Ideen nur gemeinsam perfekt in die Tat umsetzen.

Quelle:

Breitschuh, Gerhild; Winners, Marion 2003: Innovativ mit neuen Methoden. Berlin.

Frey, Dieter; Maier, Günter W.; Traut-Mattausch, Eva; Fischer, Peter; Peus, Claudia 2008: Wie kommt das Neue in die Welt? Psychologische Aspekte von Innovation und Kreativität in kommerziellen und sozialen Organisationen. In: Universität Bielefeld, Survey GmbH + Co.KG, Bertelsmann Stiftung & Initiative für Beschäftigung OWL e.V. (Hrsg.). Edition Netzwerkwelten, Bd. 4: Netzwerke: Businessinnovationen und Kooperationskultur im Spannungsbogen zwischen Forschung und Praxis. S. 46-56. Bielefeld.

Neckel, Harmut 2004: Modelle des Ideenmanagements. Stuttgart.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



Nöllke, Matthias 2002: Kreativitätstechniken. Planegg bei München.

Schlicksupp, Helmut 1992: Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg.

Schat, Hans-Dieter 2005: Ideen fürs Ideenmanagement: Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gemeinsam realisieren. Wirtschaftsverlag Bachem, Köln.

Thom, Norbert 1980: Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein/TS.

Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf 1999: Innovationsmanagement, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart.

Anmerkung:

Autoren: Hans-Rüdiger Munzke unter Mitwirkung von Christiane Kersting (Deutsches Institut für Ideen- und Innovationsmanagement GmbH).

Die Datei „Kreativität“ entstammt dem Werkzeugkoffer des Projektes KrIDe (<http://www.kride.de/kride/content/werkzeuge.php>). Weitere Informationen zum Projekt KrIDe erhalten Sie unter: <http://www.kride.de>.

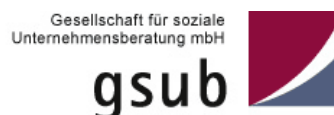
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:

