

Miriam Landes · Eberhard Steiner
Tatjana Utz *Hrsg.*

Kreativität und Innovation in Organisationen

Impulse aus Innovationsforschung,
Management, Kunst und Psychologie



Springer Gabler



Kreativität und Innovation in Organisationen

Miriam Landes · Eberhard Steiner · Tatjana Utz
(Hrsg.)

Kreativität und Innovation in Organisationen

Impulse aus Innovationsforschung,
Management, Kunst und Psychologie

Hrsg.

Miriam Landes
Institut für Unternehmenssteuerung und
Veränderungsmanagement
München, Deutschland

Eberhard Steiner
Institut für Unternehmenssteuerung und
Veränderungsmanagement
München, Bayern, Deutschland

Tatjana Utz
Resilienztraining Tatjana Utz/
Kreativitätstraining Tatjana Utz
München, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-662-63116-4 ISBN 978-3-662-63117-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63117-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Inhaltsverzeichnis

Unternehmen im Wandel – Interdisziplinäre Wege zu Kreativität und Innovation	1
Miriam Landes, Eberhard Steiner und Tatjana Utz	
Kreativität und Innovation in Organisationen – Relevante Ebenen der Betrachtung und zentrale Ansatzpunkte	9
Simon Werther	
Resilienz und Kreativität – KünstlerInnen und Kreative als Modell für kreativitätsfördernde, agile und resiliente Arbeitsweisen	29
Tatjana Utz	
Zeitempfinden im Flow-Zustand	59
Sebastian Lukas Kübel und Marc Wittmann	
Stress & Kreativität	73
Jennifer Poiger und Markus Brücklmeier	
Innovation und Kreativität im Spannungsfeld von Bürokratie und Freiheit ...	95
Eberhard Steiner und Miriam Landes	
Kulturwandel als originäre Aufgabe des Innovationsmanagements	111
Eberhard Steiner und Miriam Landes	
Impuls – Creativity is me – innovation is we: Disruption, Innovation und der Einfluss der Informationsübermittlung	145
Eberhard Steiner	
Open Innovation: Erhöhung des kreativen Potenzials durch die Öffnung von Innovationsprozessen	157
Barbara Mehner	

Führung und Kreativität: Wie kann individuelle Mitarbeiterkreativität im Empowerment wirksam werden?	175
Anna Schmidmayer	
Einfluss von Kultur auf Kreativität.	201
Christian Werner und Eberhard Steiner	
Kreativität entwickeln – Wie man kreatives Potenzial und Innovationskraft in Unternehmen fördern kann.	225
Tatjana Utz	
Kreativität – Isolierte und integrierte Methoden zur Entfaltung des kreativen Potenzials in Unternehmen.	251
Miriam Landes und Eberhard Steiner	
Kreativ durch Natur und durch motivierende Erlebnisse –Warum draußen und machen gut für uns ist.	281
Stephan Greif	
Kreativität und Architektur: Was Architektur zur Kreativität beitragen kann.	297
Eva Herrmann	
Vertrauen Sie KI? Einblicke in das Thema Künstliche Intelligenz und warum Vertrauen eine Schlüsselrolle im Umgang mit neuen Technologien spielt	319
Marisa Tschopp, Marc Rued und Dagmar Monett	
Wie kreativ kann Künstliche Intelligenz sein? Eine psychologische Reflexion	347
Matthias Spörrle und Sebastian Hofreiter	



Unternehmen im Wandel – Interdisziplinäre Wege zu Kreativität und Innovation

Miriam Landes, Eberhard Steiner und Tatjana Utz

Inhaltsverzeichnis

Literatur 7

Zusammenfassung

Dieser Beitrag bietet eine kurze Übersicht über die Bedeutung von Kreativität und Innovationskraft in Organisationen im Kontext einer Arbeitswelt im Wandel und angesichts der komplexen Herausforderungen einer globalisierten und digitalisierten Welt. Zudem liefert er eine kurze Beschreibung der am Buch beteiligten AutorInnen und ihrer im vorliegenden Herausgeberband veröffentlichten Beiträge.

Kreativität und Innovation – das sind zwei Schlagworte, die in der heutigen Arbeits- und Wirtschaftswelt in aller Munde sind und fast schon inflationär gebraucht werden. Während Innovationen in vergangenen Jahrzehnten vielfach mit einer Verbesserung des Lebensstandards der Menschen einhergingen und mit Fortschritt und scheinbar unbegrenztem Wachstum in Verbindung gebracht wurden, gibt es heute sehr

M. Landes (✉) · E. Steiner
Institut für Unternehmenssteuerung und Veränderungsmanagement, München, Deutschland
E-Mail: miriam.landes@uvm-institut.de

E. Steiner
E-Mail: eberhard.steiner@uvm-institut.de

T. Utz
Resilienztraining Tatjana Utz/Kreativitätstraining Tatjana Utz, München, Deutschland
E-Mail: info@tatjana-utz.de

unterschiedliche Lesarten für diesen Begriff. Wachstum und Fortschritt haben ihren Preis: Schier unglaubliche Entwicklungen, Erfindungen und Neuerungen, die der Menschheit das Dasein erleichtert haben, sind zugleich Ursache globaler Probleme wie Klimawandel oder Ressourcenknappheit. Gleichzeitig werden Kreativität und Innovationskraft als Antwort auf und als Lösungswege für die mannigfaltigen Herausforderungen gesehen, denen wir uns in diesem Jahrtausend unweigerlich gegenübersehen: Ansätze im Bereich der Green Technology beschäftigen sich mit der Wiederaufbereitung von Trinkwasser, machen uns erneuerbare Energien zugänglich, verringern Abgasemissionen und suchen nach Technologien zum Recycling von Rohstoffen. Künstlich erzeugte Lebensmittel wie veganes Fleisch und hoch technologisierte „Vertical Farms“ (Lauerer, 2017) mitten in Ballungszentren sollen langfristig das Problem der Nahrungsmittelknappheit angesichts steigender Bevölkerungszahlen lösen helfen, um nur einige bahnbrechende Entwicklungen der jüngeren Zeit zu nennen. Kreativität ist dabei die Voraussetzung für derartige Innovationen. Sie ermöglicht die Entwicklung und Ausarbeitung von Ideen, die letztlich überhaupt erst zu Innovationen führen können.

Kreativität ist außerdem eine Schlüsselressource zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in modernen Wissensgesellschaften und somit von wachsender Bedeutung für Organisationen in einer global vernetzten und agierenden Wirtschaftswelt. Im vorliegenden Herausgeberband wird Kreativität aus der Perspektive verschiedener Disziplinen betrachtet: Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie. Dabei geht es weniger um künstlerische Kreativität, wie wir sie in den bildenden und darstellenden Künsten, in Literatur und Musik begreifen und definieren. Der Fokus der Buchbeiträge liegt vielmehr auf den Möglichkeiten und Grenzen von Kreativität in ökonomischen und unternehmerischen Kontexten und Methoden zur Förderung von Kreativität und Innovationskraft in Organisationen. Kreativität ist dabei im wirtschaftlichen Feld als Ressource und Quelle (Wissel, 2012, S. 46) für Innovationen zu verstehen.

Kreativität und Innovation bedeuten unweigerlich immer auch Veränderung. Die technischen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte haben die Globalisierung und Digitalisierung in ungeahnter Geschwindigkeit vorangetrieben und damit große Umbrüche in unserer Lebens- und Arbeitswelt bewirkt. Die moderne Kommunikationstechnologie bringt Menschen aus verschiedenen Erdteilen zusammen und ermöglicht den Zugriff auf enorme Mengen an Wissen. Gleichzeitig wächst die Informationsflut, mit der wir uns täglich auseinandersetzen müssen. Inzwischen gelingt der Austausch sehr großer Datenmengen in Echtzeit. Dies hat erhebliche Vorteile für Unternehmen und Individuen mit sich gebracht, aber auch einiges an Nachteilen. Peter Kruse führte in seinen Kommentaren zur gesellschaftlichen Veränderung durch das Internet 2010 aus, dass die extrem große Vernetzungsdichte, die Möglichkeit der Spontanaktivität und kreisende Erregungsmuster in diesem Netzwerk zu unvorhersagbarer Dynamik führen (zit. nach Hipp et al., 2017, S. 134). Nicht alle können mit dem Tempo der Entwicklungen, Neuerungen und Veränderungen unserer Zeit mithalten.

Der Soziologe Hartmut Rosa unterscheidet in seinem Essay „Beschleunigung und Entfremdung“ zwischen technischer Beschleunigung, der Beschleunigung des sozialen

Wandels und der des Lebenstempos (Rosa, 2013, S. 19). Die technische Beschleunigung hat in der Industrialisierung begonnen. In Bezug auf den Verkehr hat sie dazu geführt, dass die Welt im Vergleich zu der Zeit, die man braucht, um eine Strecke zurückzulegen, auf ein Sechzigstel ihrer Größe geschrumpft ist (Hammelehle, 2013). Heute äußert sich technische Beschleunigung vor allem im digitalen Sektor. Obwohl uns nun eigentlich mehr Zeit zur Verfügung steht, weil wir durch Computer, Automation und Maschinen in unseren Tätigkeiten unterstützt werden, genießen wir aber nicht die gewonnene freie Zeit und frönen der Muße, sondern leiden unter Zeitknappheit.

Der Grund dafür liegt in der Erwartungshaltung und im eigenen Anspruch, möglichst viele Optionen zu realisieren „aus jener unendlichen Palette an Möglichkeiten, die die Welt uns eröffnet“ (Rosa, 2013, S. 39). Der moderne Mensch möchte das Leben bestmöglich ausnutzen und auskosten. „Ganz egal, wie schnell wir werden, unser Anteil an der Welt, also das Verhältnis der realisierten Optionen und der gemachten Erfahrungen zu denjenigen, die wir *verpaßt* haben, wird nicht größer, sondern konstant kleiner“ (Rosa, 2013, S. 19, 41).

Das Leben in einer multioptionalen Gesellschaft wirkt sich auf das Zeitempfinden aus. Viele Möglichkeiten und komplexe Zusammenhänge führen zu Unübersichtlichkeit und häufig zur Überforderung.

VUKA steht als Abkürzung für die Begriffe *volatil, unsicher, komplex und ambivalent*. Der Begriff stammt aus dem US-Militär und bezeichnet die unscharfe und sich rasch verändernde Weltsituation nach dem Ende des Kalten Krieges (Steiner & Landes, 2017). Im Wirtschaftsleben steht VUKA für den *disruptiven Wandel*, der von der Digitalisierung und dem demografischen Wandel ebenso angetrieben wird wie von der Globalisierung. Seit Jahrzehnten verankerte Geschäftsmodelle verändern sich mehr oder weniger radikal und überraschend. Etablierte Unternehmen werden durch neue Anbieter verdrängt. KundInnen haben Wünsche, von denen diese selbst noch gar nichts wissen. Sobald ein Anbieter eine Lösung bietet für Dinge, welche sich die KundInnen (implizit oder unbewusst) schon lange wünschen, wird dieser Anbieter den Markt völlig verändern können. Die Reaktionsfähigkeit, also die Fähigkeit, sich an die dynamischen Veränderungen der Welt anzupassen, wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Unternehmen müssen in dieser dynamischen Welt künftige Kundenwünsche frühzeitig erkennen – am besten, bevor die KundInnen diese Wünsche selbst äußern – und durch Innovationen das Marktgeschehen aktiv gestalten. Sonst werden sie Getriebene der Entwicklung sein. Anstatt in jahrelanger Detailarbeit Produkte zu gestalten, die der Markt dann gar nicht (mehr) will, braucht es frühzeitig *Prototypen*, die man ausprobieren, testen, verändern, verwerfen kann, um dann evtl. auch noch mal neu zu beginnen, immer nach der Maxime: *Fail early and often*.

Was für die Produktentwicklung gilt, wird künftig ebenso für die Personalentwicklung wie das Personalmanagement insgesamt gelten. Von der Personalbeschaffung in einem veränderten Umfeld (demografischer Wandel, Wegfallen des Bedarfs an einfacherer Qualifikation, dafür höherer Bedarf an gut qualifizierten MitarbeiterInnen etc.) über die Personalentwicklung in einer digitalisierten Welt bis zur Personalbindung wird sich vieles verändern. Neue Personalbeschaffung (z. B. über *whatchado*) wird ebenso

wichtig werden wie kreative Formen der Personalentwicklung. Gerade die Corona-Krise hat gezeigt, wie schnell sich Veränderungen entwickeln können, die völlig ungeplant langfristige Auswirkungen haben werden: Der Umfang von Homeoffice, mobilem Arbeiten, Videokonferenzen und Online-Schulungen nimmt erheblich zu. Dies wirft neue Fragen auf nach der Entgrenzung von Arbeit, nach der Führung auf Distanz, nach der Auswirkung einer fehlenden Trennung von Arbeitsplatz und Wohnung, nach der immerwährenden Verfügbarkeit und der Zunahme der Burn-out-Gefahr und nach der Organisation virtueller Teams etc. (Landes et al., 2020).

Diese Entwicklung wird sich auch kaum zurückdrehen lassen. Auch deshalb nicht, weil Mitarbeitende heute andere Anforderungen an ihre ArbeitgeberInnen stellen als in den vergangenen Jahrzehnten. Das Zukunftsinstitut erklärt die Veränderungen der Arbeitswelt am Beispiel der sogenannten New Work so: „Der Megatrend **New Work** beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt. Das Zeitalter der Kreativökonomie ist angebrochen – und es gilt Abschied zu nehmen von der rationalen Leistungsgesellschaft. New Work stellt die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen in den Mittelpunkt: In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten“ (Papasabbas & Pfuderer, 2020). Der Schriftsteller und Kolumnist Axel Hacke erläutert die sich verändernde Arbeitswelt wie folgt: „Wir leben in einer Zeit der permanenten Ungewissheit [...]. Jeder muss heute damit rechnen, seinen Beruf im Leben mehrmals wechseln, verändern, anpassen zu müssen. Zu arbeiten bedeutet heute, [...] permanent zu lernen. [...] Anscheinend leben wir also gerade in Zeiten, die wie gemacht sind für jene, die Veränderung, Offenheit und Ungewissheit schätzen. Aber es gibt [...] auch ein sehr grundlegendes Bedürfnis nach Verlässlichkeit, nach Planbarkeit und nach überschaubaren Lebensverhältnissen, nach Sicherheit“ (Hacke, 2018, S. 44 und 46).

In dieser dynamischen Welt erweist sich das traditionelle Veränderungsmanagement als zu schwerfällig. Agile Ansätze und transformative Prozesse treten vielfach an dessen Stelle. Agilität beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, Teams, Organisationen und Projektgruppen, sich der rasch verändernden Umwelt schnell anzupassen. Es handelt sich um einen empirischen, iterativen und inkrementellen Ansatz. Der strategische Plan wird ständig verbessert und der operative Plan immer für einen Zyklus im Detail erstellt (Sprint). Fortschritte werden für alle Beteiligten transparent gemacht, getestet, und das Vorgehen wird stetig angepasst. Die Gesamtkomplexität wird damit dekonstruiert und handhabbar gemacht. Ein rasches Anfangen statt eines langatmigen Planens, die Fokussierung auf die NutzerInnen, das Nachsteuern und Verwerfen, die Orientierung am Wesentlichen und die durch Selbstorganisation ausgelöste Motivation sind Vorteile des agilen Vorgehens.

Allerdings geht damit ein gewisser Verlust an Kontrolle durch die Führung einher. Zudem müssen MitarbeiterInnen für das agile Vorgehen qualifiziert und unterstützt werden, wo es nötig ist. Es braucht kreative Lösungen. Ein Fortschreiten in ausgetretenen Pfaden mag bequem sein, bringt aber keine Lösungen für neue Probleme in einer neuen Umwelt, die volatil, unsicher, komplex und ambig ist.

Die Agilität einer Organisation ist wesentlich von der Einstellung der dort Tätigen abhängig: Kollaboration, Eigenverantwortung, Kommunikation, weitgehende Delegation von Entscheidungsbefugnissen, ein fehlertoleranter Führungsstil und eine Ertüchtigung

der Führungskräfte zum Umgang mit Agilität sind notwendige Voraussetzungen. Nötige Basis für Kreativität, das Einbringen von Ideen und die Übernahme von Verantwortung ist, dass die MitarbeiterInnen Spielraum haben und Entscheidungen selbst treffen können, ohne dass es einer Rücksprache bedarf.

Zentral ist es, Führungskräfte für einen solchen Kulturwandel zu qualifizieren, damit diese einen selbstorganisierenden Prozess, also einen Prozess, in dem sich die MitarbeiterInnen selbst organisieren, unterstützen. Hier liegt auch eine zentrale Gefahr: Führungskräfte büßen an Gestaltungsmacht ein, wenn die Belegschaft agil handeln soll. Trotzdem müssen diese Führungskräfte für den Prozess gewonnen werden, und deren Unterstützung muss gesichert werden. Des Weiteren müssen MitarbeiterInnen selbst von einem agilen Vorgehen überzeugt werden, weil nicht jede(r) ohne konkrete Vorgaben und Arbeitsanweisungen zurechtkommt. Es gilt, sich zu überlegen, welche Methoden (Holokratie, Design Thinking, Objectives & Key Results etc.) man sinnvoll einsetzt. In den Beiträgen dieses Buches werden zahlreiche Ansätze vorgestellt.

Dieser Herausgeberband bietet einen tiefen Einblick in kreative Prozesse in Organisationen, die zu Innovationen führen. Er zeigt auf, wie Kreativität nutzbar gemacht werden kann und thematisiert die Verbindungen von Management, Psychologie und Kunst. Dabei ist das Buch so konzipiert, dass es auf der Basis fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse einen konsequenten Bezug zur Praxis bietet.

Die Verbindung der drei Kernbereiche zeigt auf, wie sich Kreativität in Individuen entfaltet, wie Unternehmen diese Kreativität in vielfältigen Bereichen einsetzen können und wie sich daraus Innovationen entwickeln lassen. Es werden Methoden und Werkzeuge vorgestellt, mit denen sich Kreativität erfahren und nutzbar machen lässt. Durch die Verbindung von Psychologie, Kunst und Management wird eine erklärende Perspektive auf Kreativität und Innovation geworfen, sodass das Buch eine genuin interdisziplinäre Darstellung liefert.

Es gibt theoretisch fundierte Bücher und sehr viel praktische Literatur zum Thema Kreativität und Innovation. Wir sehen die Chance in der Verknüpfung. Deswegen sollen PraktikerInnen und ForscherInnen zu Wort kommen. Ziel ist es, für die einzelnen Themen den aktuellen Stand der Diskussion und der praktischen Umsetzung in Unternehmen aufzuzeigen.

Simon Werther, Experte für Leadership und New Work, stellt in seinem Beitrag *„Kreativität und Innovation in Organisationen – Relevante Ebenen der Betrachtung und zentrale Ansatzpunkte“* kreativitätsfördernde Führungsstile vor und zeigt Interventionsmaßnahmen auf, die geeignet sind, in Organisationen Kreativität und Innovationskraft auf Ebene der Arbeitsbedingungen, der Teamebene und der Führungsebene zu steigern.

Was in Unternehmen „New Work“ und „Agilität“ genannt wird, wird in kreativen Branchen schon lange gelebt. Die Künstlerin und Trainerin für Kreativität und Resilienz **Tatjana Utz** beschreibt *„Resilienz und Kreativität – KünstlerInnen und Kreative als Modell für kreativitätsfördernde, agile und resiliente Arbeitsweisen“*.

Die Psychologen **Sebastian Kübel** und **Marc Wittmann** erforschen das Erleben von Zeit. Sie richten einen neurowissenschaftlichen Blick auf den Flow-Zustand als Idealfall des kreativen Arbeitens: *„Zeitempfinden im Flow-Zustand“*.

Nach kreativitätsfördernden Faktoren betrachten wir Rahmenbedingungen und Zustände, die Kreativität verhindern. Die PsychologInnen **Markus Brücklmeier** und **Jennifer Poiger** beschäftigen sich mit „Stress und Kreativität“.

Unternehmenskultur ist oft hinderlich, aber auch die größte Chance für die Entfaltung von Kreativität und Innovationen. Der Wirtschaftswissenschaftler **Eberhard Steiner** und die Wirtschaftspsychologin **Miriam Landes** betrachten „*Innovation und Kreativität im Spannungsfeld von Bürokratie und Freiheit*“ und im darauffolgenden Beitrag den „*Kulturwandel als originäre Aufgabe des Innovationsmanagements*“.

In seinem Impuls „*Creativity is me – innovation is we: Disruption, Innovation und der Einfluss der Informationsübermittlung*“ macht **Eberhard Steiner** einige Denkangebote zum Umgang mit einer zunehmend dynamischen Welt, in der disruptive Innovationen völlig neue Geschäftsmodelle hervorbringen und traditionelle Unternehmen in Schwierigkeiten bringen können.

Die Öffnung der Unternehmenskultur nach außen ist eine *Conditio sine qua non*. **Barbara Mehner**, Psychologin und Venture Consultant im Hightech-Inkubator der UnternehmerTUM GmbH, beleuchtet die Notwendigkeit des Einbeziehens externer Quellen für Innovation und die Implementierung solcher Methoden in ihrem Beitrag „*Open Innovation: Erhöhung des kreativen Potenzials durch die Öffnung von Innovationsprozessen*“.

BotschafterInnen der Unternehmenskultur und „ErmöglicherInnen“ von Kreativität sind die Führungskräfte. Die Wirtschaftspsychologin **Anna Schmidmayer** beantwortet die Frage „*Führung und Kreativität: Wie kann individuelle Mitarbeiterkreativität im Empowerment wirksam werden?*“.

Der Wirtschafts- und Bildungswissenschaftler **Christian Werner** und **Eberhard Steiner** beschäftigen sich mit der Frage, welchen Einfluss die Kultur auf die Kreativität hat und wie man die Vorteile kultureller Vielfalt in Innovationsprozessen nutzen kann.

Wie kann Kreativität und Innovationskraft in Unternehmen entwickelt und unterstützt werden? **Tatjana Utz** gibt Einblicke in das Thema: „*Kreativität entwickeln – Wie man kreatives Potenzial und Innovationskraft in Unternehmen fördern kann*“.

Miriam Landes und **Eberhard Steiner** stellen im Beitrag „*Kreativität – Isolierte und integrierte Methoden zur Entfaltung des kreativen Potenzials in Unternehmen*“ Kreativitätstechniken und -modelle vor.

Stephan Greif, HR-Generalist und Trainer für erlebnisorientierte Entwicklungsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt Outdoor-Trainings, beschreibt, wie sich Naturerlebnisse und praktische Erfahrungen auf Kreativität auswirken: „*Kreativ durch Natur und durch motivierende Erlebnisse. Warum draußen und machen gut für uns ist*“.

Nicht nur die Personen, mit denen wir uns umgeben, haben einen Einfluss auf unsere Kreativität, auch die Arbeitsumgebung ist entscheidend. Die Architektin und Journalistin **Eva Herrmann** erläutert „*Kreativität+Architektur. Was Architektur zur Kreativität beitragen kann*“.

Wie sieht die Zukunft der Innovation aus? Künstliche Intelligenz, eine wahrscheinlich weltverändernde Innovation, wird kontrovers diskutiert. **Marisa Tschopp**, **Marc Ruef** und **Dagmar Monett**, ForscherInnen im Bereich der künstlichen Intelligenz,

beschäftigen sich mit dem Vertrauen in KI in ihrem Beitrag „*Vertrauen Sie KI? Einblicke in das Thema Künstliche Intelligenz und warum Vertrauen eine Schlüsselrolle im Umgang mit neuen Technologien spielt*“.

Die Kreativitätsforscher **Matthias Spörrle** und **Sebastian Hofreiter** reflektieren aus einer psychologischen Perspektive die Frage: *Wie kreativ kann Künstliche Intelligenz sein?* Es werden Anregungen gegeben für die organisationale Implementation kreativitätsausgerichteter Künstlicher Intelligenzen.

Wir hoffen, dass dieser Herausgeberband nicht nur Antworten aus unterschiedlichen Disziplinen gibt, sondern vor allem auch weitergehende Fragen aufwirft und die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels, was unsere Arbeitsgewohnheiten und Unternehmenskultur angeht, deutlich macht.

Literatur

- Hacke, A. (2018). *Über den Anstand in schwierigen Zeiten und die Frage, wie wir miteinander umgehen*. Wilhelm Goldmann Verlag. S. 44 und 46.
- Hammelehle, S. (2013). <https://www.spiegel.de/kultur/literatur/hartmut-rosa-beschleunigung-und-entfremdung-a-908140.html>. (Stand: 20.10.2010).
- Hipp, M., Sprinkart, K. P., Dürr, P., & Sailer, K. (2017). *Praxis gesellschaftlicher Innovation: Best Practice-Beispiele aus den Zukunftsfeldern Zivilgesellschaft & gesellschaftliche Beteiligung, Bildung & Integration, Diversity of Lifestyles*. Walhalla Fachverlag.
- Landes, M., Steiner, E., Wittmann, R., & Utz, T. (2020). *Führung von Mitarbeitenden im Homeoffice*. Springer.
- Lauerer, M. (2017). <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/gemuese-anbau-in-etagen-pflanzenfabrik-statt-gewaechshaus-a-1137156.html>. (Stand: 20.10.2020).
- Papasabbas, L., & Pfuderer, N. (2020). <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrends-nach-corona-zeit-fuer-eine-revision/>. (Stand: 20.10.2020).
- Rosa, H. (2013). *Beschleunigung und Entfremdung – Entwurf einer kritischen Theorie spät-moderner Zeitlichkeit*. Suhrkamp.
- Steiner, E., & Landes, M. (2017). *Leistungsorientierte Vergütung*. Haufe.
- Wissel, C. (2012). *Wissenschaftliche Kreativität*. Arbeitspapier 251. Hrsg. Hans Böckler Stiftung. S. 46.



Prof. Dr. Miriam Landes ist Geschäftsführerin des Instituts für Unternehmenssteuerung und Veränderungsmanagement (UVM-Institut) in München und Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management. Sie forscht zu den Themen neue Formen der Führung, New Work und psychologische Folgen von Veränderungsprozessen. In der Praxis ist sie als Trainerin, Organisationsberaterin und Coach für Führungskräfte tätig und begleitet Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung agiler Arbeitsformen, Design-Thinking-Ansätzen und Innovationsprozessen. Im UVM Innovation Lab ist Miriam Landes Expertin für psychologische Kontexte beim Erwerb und Ausbau von Kreativität und Innovationskraft.

Sie ist Koautorin u. a. der Bücher „Psychologie der Wirtschaft“, „Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen“, „Führung von Mitarbeitenden im Home Office“ und „Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten“.



Prof. Dr. Eberhard Steiner ist Geschäftsführer des Instituts für Unternehmenssteuerung und Veränderungsmanagement (UVM-Institut) in München und lehrt Rechnungswesen und Controlling an der Privatuniversität Schloss Seeburg. Er studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Nebenfach Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und promovierte an der Technischen Universität Freiberg über anreizkompatible Entlohnungen. Im UVM Innovation Lab ist er für die wirtschaftswissenschaftlichen Aspekte der Innovation zuständig und berät Unternehmen in Strategieprozessen und im Change Management sowie beim Einsatz agiler Methoden. Neben Kenntnissen in der Didaktik von virtuellen Trainings und der Gestaltung von E-Learning-Angeboten ist er Moderator in Design-Thinking-Prozessen. Er ist Koautor u. a. der Werke „Psychologie der Wirtschaft“, „Leistungsorientierte Vergütung“, „Führung von Mitarbeitenden im Home Office“ und „Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten“.



Tatjana Utz ist bildende Künstlerin, Trainerin und Coach für Resilienz und Kreativität, Design-Thinking-Coach und Autorin für Sachbücher. Sie schloss ihr Studium der Malerei und Grafik an der Akademie der Bildenden Künste München mit Diplom als Meisterschülerin ab und ist seitdem spezialisiert auf Malerei und Zeichnung, Rauminstallationen und internationale Großprojekte im soziokulturellen Bereich. Ihre Kunstprojekte veröffentlichte sie in zahlreichen Publikationen. Ihre Aus- und Fortbildungen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Trainerin absolvierte sie unter anderem an der Steinbeis-Hochschule Berlin, an der Resilienz Akademie Göttingen und am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Schwerpunkt ihrer Trainings und Coachings sind die Förderung von Kreativität und Innovationskraft, Resilienzarbeit, Stressmanagement und Burn-out-Prävention und die Schaffung eines resilienzfördernden Arbeitsumfelds in Unternehmen. Als Fachdozentin hat sie Lehrerfahrung an zahlreichen Institutionen wie der Hochschule für angewandtes Management Ismaning, der Munich Business School oder der Deutschen Angestellten Akademie München.



Kreativität und Innovation in Organisationen – Relevante Ebenen der Betrachtung und zentrale Ansatzpunkte

Simon Werther

Inhaltsverzeichnis

1	Kreativität und Innovation in Organisationen	10
2	Historischer und theoretischer Hintergrund von Kreativität und Innovation	11
2.1	Kreativität als Persönlichkeitsmerkmal	11
2.2	Kreative Denkformen	12
2.3	Kreative Produkte	12
2.4	Innovation ist mehr als 4 Ps	13
3	Kreativität und Innovation als Prozess	14
3.1	Einflussfaktoren des Individuums	15
3.2	Einflussfaktoren des Teams	15
3.3	Einflussfaktoren der Organisation	16
4	Bedeutung von Führung für Innovation	17
4.1	Transformationale Führung	17
4.2	Leader-Member-Exchange	18
4.3	Theory U	19
4.4	Führung und Innovation als Herausforderung	19
5	Kreativität und Innovation – eine ganzheitliche Perspektive	20
5.1	Interventionen auf Ebene der Arbeitsbedingungen	21
5.2	Interventionen auf Führungsebene	22
5.3	Interventionen auf Teamebene	23
6	Ausblick mit Achtsamkeit als Ansatzpunkt	25
	Literatur	26

S. Werther (✉)

Department of Tourism, Hochschule München University of Applied Sciences,
München, Deutschland

E-Mail: simon.werther@hm.edu

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von
Springer Nature 2022

M. Landes et al. (Hrsg.), *Kreativität und Innovation in Organisationen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-63117-1_2

Zusammenfassung

Dieser Beitrag liefert einen Überblick unterschiedlicher Erkenntnisse zu Kreativität und Innovation in Organisationen aus Forschung und Praxis. Er beschreibt Definitionen dieser Begriffe und erläutert, welche Faktoren Einfluss auf Kreativität und Innovationskraft in Unternehmen haben. Die Bedeutung des Individuums, von Teams und von Führungskräften werden in diesem Kontext analysiert. Es werden kreativitätsfördernde Führungsstile vorgestellt und Interventionsmaßnahmen aufgezeigt, die geeignet sind, in Organisationen Kreativität und Innovationskraft auf Ebene der Arbeitsbedingungen, der Teamebene und der Führungsebene zu steigern.

1 Kreativität und Innovation in Organisationen

Bei der Auseinandersetzung mit Kreativität und Innovation in Organisationen verbreiten unterschiedlichste Quellen unterschiedlichste Ansätze, die oftmals voller Widersprüchlichkeiten und Gegensätze sind. Dieser Beitrag liefert einen Überblick über Erkenntnisse aus der Forschung und Perspektiven aus der Praxis. Die Ausarbeitung baut dabei auf dem Originalbeitrag von Koch und Werther (2013) auf.

Kreativität wird in der aktuellen Literatur als Voraussetzung für Innovation angesehen, die schon 1934 von Schumpeter als neuartiges Ergebnis einer Handlung definiert wurde (Schumpeter, 1934). Dabei wäre es zu kurzfristig, den Fokus auf das *greifbare* Produkt im Rampenlicht zu richten, da Kreativität und Innovation viel mehr als ein neues Smartphone oder ein Elektroauto sind. Hinter den Kulissen spielen sich komplexe Prozesse ab, welche die dynamischen Wechselwirkungen aller Akteure in einer Organisation, die in sozialen Strukturen sowie im organisationalen und wirtschaftlichen Kontext eingebettet sind, ins Zentrum rücken.

Nach Amabile (1983) ist Kreativität der Startschuss für einen kreativen Prozess, der von Faktoren der Person und Umwelt beeinflusst wird und an dessen Ziellinie eine potenziell nützliche Produkt- oder Prozessinnovation steht. So wird Kreativität als kreatives Verhalten stärker mit Ideengenerierung in Verbindung gebracht, wohingegen Innovationen mehr mit Implementierungsprozessen assoziiert sind (Amabile, 1983; Woodman et al., 1993).

Diese Gedanken führt Kao (2007) weiter, da Innovation für ihn kein unkontrollierter „Ausbruch“ von Kreativität eines genialen Individuums ist. Als Vertreter einer ganzheitlichen Perspektive betrachtet er die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf verschiedenen Ebenen, von Kultur bis hin zu Charakteristika von Teams und Eigenschaften von MitarbeiterInnen und Führungskräften. Nur selten reicht eine einzige Ursache zur Erklärung aus, wann Innovationen in Unternehmen zu positiven oder auch negativen Ergebnissen führen. Die empirische angewandte Wirtschaftspsychologie kann hier einen sehr wertvollen Beitrag liefern, um potenzielle Einflüsse zu untersuchen und nützliche Handlungsempfehlungen für die Praxis zu generieren.

Es ist durchaus verständlich, dass viele ForscherInnen und PraktikerInnen vor dem Facettenreichtum dieser Begriffe zurückschrecken, nachdem Kreativität und Innovation immer mit komplexen Dynamiken verbunden sind. Eine einseitige Betrachtung kann diesen Begriffen nicht gerecht werden, da eine systemisch integrative Perspektive der Realität näher kommt. Das Verständnis von Kreativität und Innovation als ein dynamischer Prozess kann folglich einen erheblichen Mehrwert bringen und gerade wegen der vorhandenen Komplexität zu konstruktiven und zielführenden Diskussionen führen. Der Blick auf eine handlungsorientierte Prozessperspektive ist also sehr lohnend, um die zeitliche Komponente kombiniert mit einer multifaktoriellen Mehrebenen-Perspektive angemessen zu berücksichtigen.

2 Historischer und theoretischer Hintergrund von Kreativität und Innovation

2.1 Kreativität als Persönlichkeitsmerkmal

Ergebnisse kreativen Schaffens können letztlich bis in die Antike zurückverfolgt werden, wodurch der Begriff der Kreativität eine besondere Anziehungskraft besitzt. Diese Anziehungskraft zeichnet sich oft durch spannende und unterhaltsame Geschichten aus, in denen häufig eine schillernde Persönlichkeit durch ihre Andersartigkeit eine bahnbrechende Idee generiert. Historisch betrachtet werden eminente Persönlichkeiten durch außergewöhnliche Geschichten und Erzählungen über ihre genialen Schaffenskräfte von Galileo Galilei über Thomas Edison bis hin zu Ludwig van Beethoven ins Scheinwerferlicht gerückt, wobei nicht selten die feine Linie zwischen Genie und Wahnsinn als besonders attraktives Highlight im Mittelpunkt der Geschichte steht (Kaufman & Sternberg, 2010). Wichtig ist allerdings auch die Unterscheidung zwischen künstlerischer Kreativität und organisationaler Kreativität, da hierbei unterschiedliche Prozesse die Grundlage darstellen.

Die Mystifizierung der kreativen Person und ihrer Ergebnisse hat eine traditionsreiche Geschichte. Aufgrund des weitreichenden Einflusses der wissenschaftlichen Theorien und Erfindungen von Einstein und Edison, der philosophischen Werke von Aristoteles und Seneca oder der Symphonien von Mozart und Beethoven wurde das Hauptaugenmerk wissenschaftlicher Pionierarbeiten auf besondere Merkmale dieser einflussreichen Personen gelegt. Im Zentrum der Fragestellung steht dabei die Idee, dass stabile Merkmale oder Eigenschaften der kreativen Persönlichkeit hinter derart herausragenden Innovationen stecken (Kaufman & Sternberg, 2010).

Die Liste an Persönlichkeitseigenschaften, die kreativen Personen zugeschrieben werden, ist lang und wissenschaftlich nicht unumstritten, da sich oftmals fundierte wissenschaftliche Methoden mit alltagspsychologischen Erzählungen und subjektiven Beobachtungen vermischen. Eine umfassende Beschreibung von Persönlichkeitseigenschaften, die kreativen Personen gemeinsam sein sollen, ist eine unrealistische

Zielsetzung. Zur Konkretisierung werden einige Persönlichkeitsfaktoren genannt, die mit diagnostischen Testverfahren erhoben werden können. So begünstigen breite Interessen, Offenheit für neue Erfahrungen und ästhetische Werte das kreative Verhalten, wohingegen Arroganz und Zynismus negative Einflussfaktoren darstellen. Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie planerische Fähigkeiten stellen weitere erforderliche Merkmale dar, die für die erfolgreiche Umsetzung von Ideen in Innovationen relevant sind (Schuler & Görlich, 2007).

2.2 Kreative Denkformen

Prominente VertreterInnen der kognitiven Indikatoren kreativen Verhaltens operationalisieren Kreativität in Form *divergenten Denkens*, d. h. Kreativität wird als eine bestimmte Art kognitiven Denkens verstanden. Divergentes Denken erfasst u. a. *Ideenreichtum* (Vielfalt) und *Originalität* (Einzigartigkeit) eines Gedankens oder einer Idee im Gegensatz zu *konvergentem Denken*, das mit logischem Denken assoziiert wird und genau *eine* richtige Lösung impliziert. Divergentes Denken wird mithilfe von Fragebogen oder Übungen auf Basis der jeweiligen zugrunde liegenden Theorie der ForscherInnen gemessen. Neben weiteren Fragestellungen können auch Aufgaben zur Verbesserung eines Produktes gestellt werden, wobei Befragten zum Beispiel ein Spielzeug vorgelegt wird. Ein häufig verwendeter Test ist der sogenannte „*Unusual Uses Test*“, der Befragte vor die Aufgabe stellt, möglichst viele ungewöhnliche Verwendungen für einen Gegenstand, z. B. für einen Ziegelstein, zu finden. Kritisiert wird diese Perspektive vor allem wegen der geringen prognostischen Validität, folglich kann divergentes Denken kreative Leistungen nur unzureichend vorhersagen. Im eignungsdiagnostischen Kontext wird auf ähnliche Tests zurückgegriffen, da diese ohne zu großen Aufwand eingesetzt werden können. Diese werden im Idealfall vorab an die Anforderung des Unternehmens und der jeweiligen Stelle angepasst, um eine treffende Auswahlentscheidung zu ermöglichen.

Kreativitätstheorien mit dem Fokus auf der kreativen Persönlichkeit und auf kreativen Denkformen sind im wirtschaftlichen Arbeitskontext unzureichend, da ein wesentlicher Faktor die Implementierung der kreativen Ideen in Innovationen ist. Empirische Ergebnisse deuten darauf hin, dass für Kreativität als *Ideengenerierung* andere Persönlichkeitsmerkmale und Denkformen adäquat sind als für Innovation als *Implementierung* der Ideen (Schuler & Görlich, 2007).

2.3 Kreative Produkte

Einstein, Leonardo da Vinci, Frida Kahlo, Marie Curie oder Beethoven gelten ohne das Durchlaufen eines validen Persönlichkeits- oder Kreativitätstests als besonders kreativ. Wie kommt es rückwirkend zu dieser Einschätzung? Hier steht die kreative Leistung im

Mittelpunkt, also das sichtbare Produkt und greifbare Ergebnis des Innovationsprozess. Das im weitesten Sinne greifbare Produkt wird dabei als Manifestation und Maßstab kreativen Schaffens identifiziert. Dabei stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien ein Ergebnis auf den Kreativitätsgehalt hin analysiert werden kann.

Die Bewertung eines Produkts als kreative Leistung ist mit einer Vielzahl von *Wahrnehmungsverzerrungen* konfrontiert, die sich aus subjektiven Meinungen und Einflüssen des soziokulturellen Umfelds ergeben. Außerdem sind es nicht nur die großen, bahnbrechenden Erfindungen, denen Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Oftmals sind es auf den ersten Blick unscheinbare Ideen, die früher oder später zu beachtlichen Erfolgen führen. Amabile und ForscherkollegInnen argumentieren, dass ein Produkt am besten von ExpertInnen des jeweiligen Gebietes als kreativ beurteilt werden kann. Neben Fremdeinschätzungen dieser Art durch ExpertInnen werden im organisationalen Kontext auch objektive und quantifizierbare Methoden der Messung angewendet, so können etwa Awards oder Nennungen in der Presse als Indikator für die Kreativität eines Produktes verwendet werden (Hennessey & Amabile, 2010).

2.4 Innovation ist mehr als 4 Ps

Über längere Zeit wurde Kreativität und Innovation aus der Perspektive betrachtet, in der die *4 Ps* (Product, Person, Press, Process) gemeinsam berücksichtigt werden sollen: Kreativität als Produkt, als Person, in einer Umwelt und als kognitiver Prozess (vgl. u. a. Kaufman & Sternberg, 2010). Bei genauerer Betrachtung wird aus der Untersuchung des Produktes nicht klar, wie es zu diesem gekommen ist; ebenso wenig ist es einseitig zu glauben, dass die Fähigkeit, *divergent* denken zu können, automatisch zu einer erfolgreichen Innovation führt oder zu einem greifbaren Produkt. Die Entdeckung einer Idee oder die Identifizierung eines Problems kann zwar im Kopf einer einzelnen Person stattfinden, ob es allerdings zu einer Veränderung des Verhaltens oder gar zur Umsetzung in der Umwelt der Person führt, ist damit nicht gewährleistet. Somit ist Kreativität auf individueller Ebene zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Innovation, da der soziale Kontext eine zentrale Rolle spielt. Eine Vielzahl von externen Einflüssen aus der Organisation und Umwelt beeinflussen das kreative Erleben und Verhalten von einzelnen Mitgliedern in Organisationen, sodass eine systemische Mehrebenen-Perspektive notwendig ist, die den Handlungsprozess kreativen und innovativen Verhaltens in den Vordergrund stellt. Für die Berücksichtigung der wirkenden Faktoren leisten die bisherigen Forschungsarbeiten einen sehr wichtigen Beitrag (vgl. Hennessey & Amabile, 2010; Kaufman & Sternberg, 2010; Scott & Bruce, 1994).

Der Blick auf die Person ist zwar notwendig, aber entscheidend für den Erfolg ist die Frage, wie die Kreativität eines/einer Einzelnen erfolgreich in die kollektive Kreativität des Teams oder der Organisation integriert werden kann und wie Kreativität als Prozess in die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur integriert wird. Demzufolge ist es

notwendig, dass der Fokus ebenfalls auf die Teamebene gelenkt wird, die das zentrale Verbindungsglied zwischen Individuum und Organisation darstellt (Hülshager et al., 2009). Aus diesem Grund muss Kreativität auf der Ebene der Person, der Gruppe und der Organisation betrachtet werden, wobei alle Ebenen für einen erfolgreichen Innovationsprozess relevant sind (Kaufman & Sternberg, 2010). Die obigen Beschreibungen beziehen sich auf die Perspektive der Person und des Produkts, also kreative Persönlichkeiten, die aufgrund ihrer Persönlichkeitseigenschaften und ihrer Denkformen einzigartige Produkte schaffen. Nach einer systemischen Perspektive müssen ebenfalls die soziale Umwelt (Gruppe und Organisation) neben der Makroumwelt (Gesellschaft, Politik, Landeskultur) berücksichtigt werden. Diese Faktoren aus Person und Umwelt gehen einher mit einem handlungsorientierten Innovationsprozess, bei dem die Führungskraft als MotivatorIn und Rollenmodell eine besondere Position einnimmt.

3 Kreativität und Innovation als Prozess

Kreativität und Innovation müssen als zeitlich überdauernder Prozess verstanden werden, der in einem der Kreativität förderlichen sozialen und organisationalen Umfeld im letzten Schritt zu einer Produkt- oder Prozessinnovation führt. Soziale und organisationale Aspekte sowie die Rolle der Führungskraft haben dabei eine sehr große Bedeutung.

Wie kann Kreativität und Innovation als Prozess verstanden werden? Amabile (1983) beschreibt im Zentrum des *Kreativitätsprozesses* die Verarbeitung von Problemen oder Aufgaben auf kognitiver und sozialer Ebene, die zur Umsetzung in ein kreatives Endergebnis beitragen. Darauf aufbauend erklären Basadur und Basadur (2011), dass das Management oder die verbesserte Koordination dieser Verarbeitungsschritte zu einer Steigerung kreativer Leistungen auf Individual-, Team- und Organisationsebene führen kann. Daraus ergeben sich folgende Kriterien für den Innovationsprozess: Der Innovationsprozess wird durch einen unbekanntem Reiz ausgelöst, beispielsweise durch eine Information aus der Umwelt, der einen neuartigen Charakter hat, und führt nach einer Verarbeitungsphase zu einer neuen, potenziell nützlichen Produkt- oder Prozessinnovation (Scott & Bruce, 1994).

Ein Phasenmodell in Anlehnung an Scott und Bruce (1994) integriert unterschiedliche Perspektiven auf den Kreativitäts- und Innovationsprozess:

- *Phase 1* ist der Ausgangspunkt, der oftmals durch ein Problem oder das Erkennen einer Gelegenheit charakterisiert werden kann. In Phase 1 kann es sich sowohl um ein Problem handeln, das aktiv gesucht oder von außen herangetragen wird, als auch um eine zufällige Idee oder einen beiläufigen Einfall.
- Im weiteren Verlauf in *Phase 2* geht es darum, das Problem oder den Einfall zu konkretisieren, genauer zu untersuchen und zu analysieren. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie das Problem genau aussieht. Das Vorgehen ist analytisch und

kontextbezogen, um das unklare Konzept aus Phase 1 einer genaueren Betrachtung zu unterziehen.

- Im dritten Schritt, der *Phase 3*, werden Lösungsideen gesucht und verarbeitet. Dies beginnt oftmals mit dem Sammeln von Ideen und soll letztlich in einer Bewertung von und einer Entscheidung für passende Ideen enden. Phase 3 ist durch eine kreative und planerische Vorgehensweise gekennzeichnet, die offen und kontextbezogen ist.
- Die *Phase 4* beschreibt die Lösungsumsetzung, wobei die im vorherigen Schritt gefundenen Lösungen kommuniziert und akzeptiert werden müssen, bevor es letztlich in die operative Umsetzung gehen kann. Bei *Produktinnovationen* spielt der Markterfolg natürlich eine zentrale Rolle, während bei *Prozessinnovationen* das Einsparpotenzial eine Zielgröße darstellen kann.

Eine isolierte Betrachtung dieser vier Phasen ist genauso wenig sinnvoll wie eine isolierte Betrachtung der Person oder des Produkts. Jede Phase leistet einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen Gesamtergebnis. Die Forschung der letzten Jahrzehnte setzt sich folglich mit Einflussfaktoren unterschiedlicher Ebenen auseinander, analog zu dem Schalenmodell als Mehrebenen-Perspektive nach Bronfenbrenner (1992). Dabei können zusätzlich empirische Einflussfaktoren aus Studien zu Kreativität und Innovation integriert werden (Hülshager et al., 2009; Kaufman & Sternberg, 2010; Zhou & Shalley, 2008).

3.1 Einflussfaktoren des Individuums

Es existieren zahlreiche Studien zu Einflussfaktoren auf Individualebene, sodass hier lediglich ein kurzer Überblick dargestellt wird, nachdem dies nicht der Fokus dieses Beitrags ist. Die Studien erfassen z. B. Persönlichkeitseigenschaften, Emotionen, kognitive Fähigkeiten und neurobiologische Strukturen. Ziel der Untersuchungen ist dabei immer die Identifikation von Merkmalen, die mit Kreativität und Innovation in Zusammenhang stehen. Im organisationalen Kontext werden in aktuellen Studien auf der Ebene der Person fachspezifisches Wissen, intrinsische Motivation, positive Emotionen und eine offene Persönlichkeit besonders hervorgehoben (Hennessey & Amabile, 2010).

3.2 Einflussfaktoren des Teams

Der Trend zu neuen Formen der Teamarbeit, flacheren Hierarchien und teilautonomen Arbeitsgruppen zeigt die Bedeutung der Gruppe für Kreativität und Innovation auf (Ameln & Wimmer, 2016; Woodman et al., 1993). Ein zentrales Thema auf der Ebene der Gruppe ist die Diskussion um die Heterogenität innerhalb und zwischen Gruppen in Unternehmen, da diese Aspekte aufgrund der steigenden interkulturellen Zusammenarbeit durch die Globalisierung immer mehr Bedeutung bekommen. Der dahinter

liegende Grundgedanke basiert auf der Idee, dass durch eine höhere Diversität eine höhere Anzahl an unterschiedlichen Perspektiven und vielfältigere Ideen zur besseren Problemlösung erwartet werden. Die empirische Forschung kann zu dieser erst einmal alltagspsychologischen Annahme jedoch keine durchwegs positiven Ergebnisse beitragen. Einige Forschungsarbeiten zeigen allerdings, dass *heterogene Gruppen* mit Mitgliedern mit unterschiedlichen kulturellen oder ethnischen Hintergründen mehr Ideen hervorbringen als *homogene Gruppen* (vgl. z. B. McLeod et al., 1996), wobei diese Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können. Diversität als mehrdimensionales und dynamisches Konstrukt darf nicht simplifiziert werden, denn es kann sich auf unterschiedliche Aspekte der Vielfalt beziehen – von Nationalität über die fachliche Ausbildung bis hin zum Geschlecht sind unterschiedlichste Aspekte denkbar. Letztlich wären aufwendige Längsschnittstudien notwendig, um aussagekräftige Ergebnisse zu Diversität und Innovation zu erhalten (Rosenstiel et al., 2005).

3.3 Einflussfaktoren der Organisation

Auf der Ebene der Organisation werden allgemein die Strukturen des Unternehmens untersucht, um für Kreativität und Innovation hinderliche oder förderliche Einflussfaktoren zu realisieren, die sich auf das Verhalten der MitarbeiterInnen, Führungskräfte und Teams auswirken. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Unternehmenskultur, das Belohnungssystem und Aufbau- und Ablauforganisation gelegt (Hennessey & Amabile, 2010). ForscherInnen und PraktikerInnen gehen davon aus, dass eine Unternehmenskultur, die den MitarbeiterInnen erlaubt, kreativ zu sein, Fehler zu machen und scheinbar verrückte Veränderungen zu testen, letztlich zu mehr Kreativität und Innovation führt. Das kann in der Unternehmenskultur unter anderem mit konkreten Regeln und unsichtbaren Werten verkörpert sein. Hinderlich sind starre Strukturen und strenge Hierarchien sowie starke Kontrollmechanismen, da diese eine Kultur der Unsicherheitsvermeidung begünstigen, sodass Kreativität und Innovation mit Ängsten und Risiko assoziiert sind. Autonomie und Partizipation werden als zwei der wichtigsten Förderer kreativen und innovativen Verhaltens gesehen, was sich sowohl auf der Individual- als auch auf der Gruppenebene positiv auswirkt (Hennessey & Amabile, 2010; Zhou & Shalley, 2008).

Zusammenfassend wird bereits deutlich, dass sich die verschiedenen Einflussfaktoren in den Ebenen überschneiden und somit eine ganzheitliche Perspektive notwendig ist. Bei der Betrachtung von Führungskräften im Kreativitäts- und Innovationsprozess zeigt sich noch mehr, dass diese auf allen Ebenen Einfluss haben. So kann die Führungskraft sowohl den Einzelnen motivieren oder der Gruppe den nötigen Freiraum lassen, als auch ein Belohnungssystem in der Organisation installieren, das Innovationen besonders berücksichtigt.

4 Bedeutung von Führung für Innovation

Führungskräfte werden oftmals als Katalysator gesehen, der Kreativität fördern, aber auch hemmen kann (Zhou & Shalley, 2008). Das klassische Kausalprinzip von *Ursache* und *Wirkung* ist bei der Untersuchung von Führungskräften aufgrund zahlreicher moderierender Einflüsse nicht angemessen, sodass Führung im Kontext von Kreativität und Innovation immer holistisch betrachtet werden muss.

Ein weiteres Problemfeld ist die Flüchtigkeit von Situationen und die rasche Veränderung der soziokulturellen und technologischen Umwelt, was zur Folge hat, dass starre und deterministische Denkweisen heute keinen Platz mehr finden. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind folglich eine zentrale Herausforderung für erfolgreiche Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt (Ameln & Wimmer, 2016). Führung muss also immer als dynamischer Prozess verstanden werden, der sowohl auf die MitarbeiterInnen, als auch auf die Situation und auf die Umwelt angepasst sein muss. Darüber hinaus ist Authentizität ein sehr wichtiger Punkt, da das Führungsverhalten immer in einem stimmigen Verhältnis zur Führungskraft stehen muss.

Dabei ist auch zu beachten, dass jede/r MitarbeiterIn implizite Führungstheorien besitzt, die von Kulturraum zu Kulturraum und auch innerhalb eines Landes sehr stark variieren können. Das bedeutet, dass das Verhalten einer Führungskraft immer mit den eigenen impliziten Führungstheorien abgeglichen wird – eine Führungskraft wird folglich als gut wahrgenommen und kann großen Einfluss ausüben, wenn sie den impliziten Führungstheorien des/der Mitarbeitenden entspricht.

Verschiedene Führungsstile und -merkmale wurden in den letzten Jahren umfassend untersucht. De Jong und Den Hartog (2007) nennen *transformationale* Führung, *partizipative* Führung und *Leader-Member-Exchange* als die einschlägigen Betrachtungsweisen bei der Untersuchung von Führung im Kontext kreativen und innovativen Verhaltens, welche im folgenden Abschnitt aufgrund der hohen Relevanz näher beschrieben werden. Darüber hinaus wird auf die *Theory U* von Scharmer (2011) eingegangen, die eine umfassende systemische Perspektive auf Führung bietet. Doch auch aktuellere Ansätze wie authentische Führung können mit Kreativität und Innovation verknüpft werden, beispielsweise durch die Fokussierung auf Selbstaufmerksamkeit und die unvoreingenommene Bewertung des Verhaltens (und dadurch auch der Ideen) anderer Personen (Walumbwa et al., 2008).

4.1 Transformationale Führung

Der *transformationale Führungsstil* erhielt in der Kreativitäts- und Innovationsforschung der letzten Jahre viel Aufmerksamkeit, allerdings mit widersprüchlichen Ergebnissen (Gumuslouglu & Ilsev, 2009). Bei transformationaler Führung ist es das Ziel, MitarbeiterInnen zu ermutigen („transformieren“), damit sie aufgrund des inspirierenden Verhaltens der Führungskraft zum Wohle der Organisation über sich hinauswachsen und

Leistungserwartungen übertreffen. Im Zentrum des transformationalen Führungsstils stehen die charismatische Vorbildfunktion der Führungskraft sowie die Fähigkeit, ihre MitarbeiterInnen zu motivieren und zu inspirieren. Außerdem zeigt die Führungskraft authentisches und ehrliches Interesse an den Belangen der MitarbeiterInnen und ermutigt diese, Herausforderungen anzunehmen (Yukl, 1998). Im Kontext von Kreativität und Innovation soll die transformationale Führungskraft als VisionärIn und als MotivatorIn den Innovationsprozess beschleunigen und anstoßen. MitarbeiterInnen sollen den Mut haben, kreativ zu sein und Ideen vorzubringen, welche im Idealfall auch zu materiellem Unternehmenserfolg oder der Umsetzung von Einsparpotenzialen führen. Der Spaß sowie das Interesse der MitarbeiterInnen an der Mitwirkung in der Organisation aus innerem Antrieb heraus ist gleichzeitig die theoretische Verbindung zur *intrinsischen* Motivation, die laut Amabile eine wichtige Bedingung für kreatives Verhalten darstellt (Amabile, 1983). Damit ist insbesondere intrinsische Motivation zu einem zentralen Einflussfaktor bei der Betrachtung von Kreativität geworden (Gumusloughlu & Ilsev, 2009). So wird vielfach angenommen, dass transformationale Führung ein Klima schafft, das kreatives und innovatives Verhalten fördert. Der zentrale Aspekt ist dabei Veränderung auf unterschiedlichen Ebenen sowohl durch die Führungskraft selbst als auch durch die MitarbeiterInnen, die von den Führungskräften dazu ermutigt werden. Im Gegensatz dazu werden bei *transaktionaler* Führung negative Zusammenhänge mit Kreativität und Innovation vermutet, nachdem diese auf einem Austausch in Form von Belohnungs- und Bestrafungssystemen basiert. Konkret bedeutet das, dass es klare Ziele gibt, welche dementsprechend bei Erreichung belohnt werden, und dass ein Einschreiten der Führungskraft nur in Ausnahme- oder Abweichungsfällen geboten ist. Im Gegensatz zur transformationalen Führung fehlt hier der charismatische und motivationale Aspekt, der MitarbeiterInnen dazu motiviert, sich ständig zu entwickeln sowie mit Ideen zu experimentieren (Yukl, 1998).

4.2 Leader-Member-Exchange

Die *Leader-Member-Exchange-Theorie* (LMX) wird als Führung definiert, die sich auf die dyadische Beziehung zwischen der Führungskraft und dem/der Geführten konzentriert. Führung basierend auf der Idee des *Exchange* meint, dass die Führungskraft und der/die Mitarbeitende in einem ständigen Austausch materieller (z. B. Geld) und immaterieller Güter (z. B. Freiraum, Anerkennung) stehen. Das ist ein wichtiger Gegensatz zur transaktionalen Führung, bei der die Führungskraft eine weniger aktive Rolle einnimmt als im Leader-Member-Exchange. Beide Arten von Transaktionen können zu einer positiven Entwicklung der am Anfang neutralen Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn hin zu einer richtigen Partnerschaft beitragen (Scott & Bruce, 1994; Yukl, 1998).

Die Brücke zum Innovationsprozess besteht darin, dass die Qualität der Beziehung einen starken Einfluss auf kreatives Verhalten hat, da den MitarbeiterInnen bei einer

Beziehung hoher Qualität größere Autonomie und mehr Entscheidungsspielraum gelassen wird (Scott & Bruce, 1994).

Somit ist der Fokus stark auf die Interaktionen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen gerichtet. Es handelt sich dabei um einen entlang eines Zeitkontinuums progressiven Ansatz, der in bestimmte Segmente zerlegt werden kann, wobei LMX niedriger Qualität am Anfang und LMX hoher Qualität am Ende der Beziehung zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft steht, analog zur Entwicklung von einer Gruppe als einer Ansammlung von Individuen und einer Gruppe als zusammengehörige Einheit. LMX hoher Qualität vermittelt dabei den Gedanken einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

4.3 Theory U

Die *Theory U* von Claus Otto Scharmer (2011) liefert eine neue Perspektive auf Organisationsentwicklung, die auch für Führung im Zusammenhang mit Kreativität und Innovation wertvolle Impulse liefern kann. Eine Grundannahme ist dabei, dass die Entwicklung einer Situation maßgeblich davon beeinflusst wird, wie die Führungskraft an diese Situation herangeht. Dabei ist die Theory U explizit als *Prozesstheorie* angelegt, sodass bei Veränderungen sieben Stufen durchlaufen werden, bei denen erst die letzten Stufen auf die Zukunft gerichtet sind, wohingegen die ersten Stufen eine achtsame und aufmerksame Wahrnehmung der aktuellen Situation gewährleisten sollen.

Ein Unterschied zu anderen Führungstheorien ist auf der einen Seite die Prozessperspektive, die sehr zu einer ganzheitlichen Betrachtung von Kreativität und Innovation beiträgt. Auf der anderen Seite muss allerdings angemerkt werden, dass zur Theory U bezüglich ihrer empirischen Fundierung weitere Forschung notwendig ist. Sie kann jedoch als Denkanstoß für die Arbeit in der Praxis sehr wertvolle Impulse liefern, da es sich bereits um eine integrative systemische Perspektive handelt, in die auch andere Führungsstile integriert werden können.

4.4 Führung und Innovation als Herausforderung

Unter Berücksichtigung der Komplexität und Unterschiedlichkeit von Organisationen kann es keine eindeutige Antwort geben, welches Führungsverhalten in jeder Situation Kreativität und Innovation fördert. Dennoch lässt sich festhalten, dass transformationale Führung, Leader-Member-Exchange sowie die Theory U für Forschung und Praxis wertvolle Ansätze liefern können, wie die Effektivität von Führung im Kontext von Kreativität und Innovation gefördert werden kann, wenn die individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation berücksichtigt bleiben, d. h. die Präsenz einer unterstützenden Führungskraft spielt zweifellos eine bedeutende Rolle.

Die Anwendung der Forschungsergebnisse zu klassischen Führungstheorien ist allerdings nach Rosing et al. (2011) mit Vorsicht zu interpretieren, nachdem die Forschung keine allgemeingültigen Lösungen liefern kann, doch bietet sie eine Vielzahl an fundierten Anhaltspunkten und Lösungsansätzen für unterschiedliche Ausgangssituationen in Organisationen an. Darüber hinaus lässt sich aus einer systemischen Perspektive festhalten, dass selbst eine kleine Störung im System, beispielsweise eine *paradoxe Intervention*, zu großen Veränderungen führen kann, aber natürlich nicht führen muss.

Allgemein können für Führung in Innovationsprozessen folgende Leitbilder und Ansätze festgehalten werden, die die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie das organisationale Umfeld betreffen. Von großer Bedeutung sind die Unterstützung und das Vertrauen in die MitarbeiterInnen durch die Führungskraft, welche sich als materielle Unterstützung (z. B. in Form von Ressourcen oder Bereitstellung von Räumlichkeiten) zeigen kann. Wichtiger erscheint allerdings die soziale Unterstützung für MitarbeiterInnen und Gruppen. Dabei ist es besonders wichtig, dass MitarbeiterInnen ihre Führungskraft als ehrlich und authentisch im Führungsverhalten wahrnehmen, damit eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn aufgebaut werden kann.

5 Kreativität und Innovation – eine ganzheitliche Perspektive

Bisher wurde festgestellt, dass Kreativität als Voraussetzung für Innovation angesehen wird und dass diese Denkweise Kreativität als Ausgangspunkt für einen Prozess darstellt, an dessen Ziel ein neues Produkt oder ein neuer Prozess stehen kann (Woodman et al., 1993). Innovation dreht sich folglich nicht primär um Technologie, sondern vielmehr um die soziale Verarbeitung einer neuen Idee. Innovationen können demzufolge äußerst vielfältig sein: Sie können tagtäglich und unauffällig im organisationalen Handeln geschehen oder auch einen großen Durchbruch darstellen. Dabei gibt es zahlreiche Parallelen und Gemeinsamkeiten zu den benachbarten Themen dieses Buches, wie Change Management oder Organisationsentwicklung, da die Implementierungsphase immer mit Veränderungs- und Lernprozessen in einer Organisation verbunden ist.

Schauplatz des Geschehens muss also nicht immer ein Wirtschaftsunternehmen sein, es kann sich genauso um eine Universität handeln, die eine Kindertagesstätte integrieren möchte, um Müttern und Vätern das Studieren zu ermöglichen. Schulen mit innovativen Unterrichtskonzepten müssen ebenfalls sowohl die LehrerInnen als MitarbeiterInnen als auch die Eltern und SchülerInnen als KundInnen überzeugen.

Eine wichtige Frage für alle Organisationen ist immer wieder, ob sich die Investition in Maßnahmen zur Förderung von Kreativität und Innovation lohnt. Auf den ersten Blick werden umfangreiche Kosten wahrgenommen, die darüber hinaus oftmals schwer kalkulierbar sind. Letztlich kann es hier keine eindeutige Antwort geben. Es wird jedoch

kein Unternehmen langfristig ohne Innovationen überleben können, auch wenn jede Innovation mit einem Risiko verbunden ist, nachdem nur ein geringer Anteil der Ideen wirklich zu einer Innovation umgesetzt wird, die zu einem hohen Umsatz oder zu großen Einsparungen führt.

Positiv betrachtet birgt jedoch gerade dieses Spannungsfeld zwischen Chaos und Ordnung oder zwischen Flexibilität und Standardisierung ein hohes Potenzial für kreative Ideen und damit einen fruchtbaren Nährboden für Innovationen. So ist Innovationsmanagement laut Meissner (2011) eine Strukturierungshilfe, um Turbulenzen des gesamten Systems durch die Berücksichtigung von sowohl Chaos- als auch Ordnungselementen zu bewältigen.

Auf dieser theoretisch und praktisch fundierten Basis werden im folgenden Abschnitt zahlreiche Interventionsmaßnahmen vorgeschlagen, die sich jeweils auf unterschiedliche Ebenen beziehen. Ziel ist es dabei, für die Praxis konkrete Maßnahmen abzuleiten, die auf einem Fundament wissenschaftlich fundierter Forschung und umfangreicher praxisbezogener Beratungserfahrung basieren.

5.1 Interventionen auf Ebene der Arbeitsbedingungen

Ein zentraler Faktor bei den Arbeitsbedingungen, der Kreativität und Innovation in Organisationen positiv beeinflusst, ist *Autonomie*. In der konkreten Praxis kann dies mit Gleitzeit oder Homeoffice umgesetzt werden, aber auch mit einer flexiblen Einteilung der Arbeitsaufgaben oder mit freien Arbeitszeiten zur Realisierung eigener Projekte.

Darüber hinaus ist *Partizipation* ein zentraler Einflussfaktor. Dies wird insbesondere dadurch deutlich, dass eigene Ideen selbstverständlich positiver wahrgenommen werden als die Ideen anderer, sodass durch Prozesse der Partizipation eine höhere Identifikation mit Produkten und Prozessen erreicht werden kann. Es liegt der Schluss nahe, dass die Partizipation nicht in einer direkten Form bei jeder Entscheidung erfolgen muss, sondern dass bereits die Berücksichtigung von Vorschlägen und Verbesserungen als Partizipation der MitarbeiterInnen verstanden werden kann. Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis ist hier Apple. Apple hatte durch Steve Jobs immer einen sehr hohen Qualitätsanspruch, der nur durch eine gemeinsame partizipative Gesamtleistung aller MitarbeiterInnen erreicht werden konnte, bei der jeder Verbesserungsvorschlag im Sinne höchster Qualität wertvoll war.

Interventionen gegen *Stress* können aus dem breiten Spektrum der Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance ausgewählt werden. Hier ist in der Unternehmenspraxis immer wichtig, dass der subjektiv empfundene Stress von Person zu Person individuell ist, sodass auch die Maßnahmen immer individuell angepasst werden müssen. Für den/die einen Mitarbeitende/n kann die Einführung der Gleitzeit eine Entlastung bieten, weil sich dadurch Kinder und Arbeit besser vereinbaren lassen, für andere Mitarbeitende stellt die Einführung von Gesundheitskursen eine Erleichterung dar, weil sie sich zeitlich und örtlich besser mit der Arbeitstätigkeit vereinbaren lassen. Nicht zu

vernachlässigen sind bei Stress im Sinne einer systemischen Perspektive die Führungskräfte, die sowohl mit gutem Beispiel vorangehen als auch selbst einen Stressfaktor darstellen können. *Führungskräfteentwicklung* ist also ebenfalls ein wichtiges Element, um Stress am Arbeitsplatz zu vermindern und damit innovatives Verhalten zu fördern.

5.2 Interventionen auf Führungsebene

Beim Führungsverhalten ist ein systemischer Ansatz hilfreich, da Führung als *sozialer Prozess* der *zielbezogenen Einflussnahme* nicht als auf die Führungskraft fixierter Prozess verstanden werden darf. Interventionen in der Unternehmenspraxis können dabei auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen:

Die *Auswahl* der Führungskräfte sollte so gestaltet werden, dass Führungskräfte mit entsprechenden sozialen Kompetenzen ausgewählt werden, um durch ein empathisches und unterstützendes Führungsverhalten die MitarbeiterInnen zu innovativem Verhalten anzuregen. Dies bedeutet selbstverständlich, dass ein Anforderungsprofil erarbeitet werden muss, in dem die notwendigen Kompetenzen für Führungskräfte dargestellt sind. Ansatzpunkte für Anforderungsprofile können die empirisch untersuchten Aspekte wie Leader-Member-Exchange und transformationale Führung bieten, doch muss immer darauf geachtet werden, dass ein individuelles Anforderungsprofil erstellt wird. Die Rahmenbedingungen in jedem Unternehmen und für jede Führungsebene sind spezifisch, sodass keine pauschalen Eckdaten definiert werden können.

Die *Entwicklung* der Führungskräfte spielt selbstverständlich ebenfalls eine bedeutende Rolle, um die bestehenden Führungskräfte bei einem förderlichen Umgang bezüglich innovativen Verhaltens zu unterstützen. Hier spielt Feedback als Diagnose der Ist-Situation eine zentrale Rolle, zum Beispiel in Form von Vorgesetzten- oder 360°-Feedback. Dabei ist allerdings sehr zentral, ob die Feedbackmethoden als Beurteilungs- oder Entwicklungsinstrument eingesetzt werden sollen, da sich daraus unterschiedliche Implikationen für die Umsetzung ergeben. Zur Förderung des innovativen Verhaltens ist der Einsatz von Feedbackinstrumenten als Entwicklungsinstrument empfehlenswerter, da Kreativität und Innovation schwer verordnet werden können. Somit ist eine Veränderung der Führungskräfte aus einem intrinsisch motivierten Ansatz heraus erfolgversprechender als die Schaffung von extrinsischen Anreizen über entsprechende Beurteilungssysteme. Insbesondere das 360°-Feedback ist systemisch betrachtet besonders wertvoll, da es die Einschätzungen unterschiedlicher Personengruppen berücksichtigt und somit einen wertvollen Ausgangspunkt für einen tiefgehenden Coachingprozess darstellen kann. Sowohl Trainings- als auch Coachingprogramme können (im Idealfall in Kombination mit einem davor eingesetzten Feedbackinstrument) hier zu einer Verbesserung des innovativen Verhaltens der MitarbeiterInnen und damit des Gesamtunternehmens führen, wobei immer ein Fokus auf den Transfer gelegt werden sollte, um nachhaltige Verhaltensveränderungen zu ermöglichen. So wird ein einmaliges eintägiges Training von Führungskräften

keine bedeutende Verhaltensveränderung und damit auch keine Verbesserung bezüglich des innovativen Verhaltens bringen, wohingegen eine regelmäßige Begleitung einer Führungskraft durch einen qualifizierten Coach alle Phasen des Innovationsprozesses unterstützt. In der Praxis haben sich außerdem kulturbildende Maßnahmen bewährt, die sowohl mit Führungskräften (bei großen Organisationen) als auch mit allen MitarbeiterInnen (bei kleinen bis mittleren Organisationen) durchgeführt werden. Diese wirken erfahrungsgemäß erst mit zeitlicher Verzögerung, doch durch die Veränderung der Unternehmenskultur entfalten sie einen langfristig positiven Effekt. Möglich sind hier abhängig von der Organisationsgröße Workshops nach der Methode des *WorldCafés* oder der *OpenSpace-Technik*. Bei diesen Workshopmethoden werden insbesondere Partizipation, Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der TeilnehmerInnen gestärkt, sodass sie für die Arbeit im Innovationskontext sehr empfehlenswert sind. Darüber hinaus wird durch diese Methoden der Ausbildung einer Überwachungskultur entgegengewirkt, die einem innovativen Ergebnis nicht zuträglich ist. Durch die Einbindung aller Führungskräfte und/oder MitarbeiterInnen wird außerdem eine höhere Akzeptanz der neuen Prozesse oder Produkte unterstützt.

5.3 Interventionen auf Teamebene

Teamprozesse können durch viele Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung beeinflusst werden. Unterstützung von Innovation durch die Organisation ist sowohl über monetäre Anreize denkbar, sodass gute Ideen prämiert werden und sich Kreativität für MitarbeiterInnen direkt auszahlt. Problematisch ist hier allerdings, dass sich nicht der gesamte Innovationsprozess mit einem Vorschlagswesen oder anderen monetären Anreizen verbinden lässt, da die Idee immer nur die erste Stufe im Innovationsprozess darstellt. Hilfreicher ist hier die Etablierung von Organisationsstrukturen und -abläufen, die Innovationen zu jedem Zeitpunkt im Innovationsprozess fördern. Dies kann beispielsweise als mittelfristige Maßnahme eine Abteilung sein, die bei Fragen zur Verfügung steht und neue Ideen prüft und gegebenenfalls neue Projektgruppen initiiert. Genauso ist eine entsprechende Kommunikation gegenüber den MitarbeiterInnen notwendig, z. B. über Intranet und Unternehmenszeitung, um darauf aufmerksam zu machen, dass Ideen gewünscht sind und welches Vorgehen diesbezüglich vorgesehen ist. Auf der anderen Seite kann auch eine langfristige Maßnahme der Organisationsentwicklung im Sinne einer Neuorganisation der Gesamtorganisation hin zu einem flexibleren Strukturprinzip sinnvoll sein, z. B. weg von der Linienorganisation hin zu einer Matrixorganisation.

Visionen spielen eine zentrale Rolle im Innovationsprozess, sodass darauf ein besonderes Augenmerk gelegt werden muss. Auch in der bereits erwähnten Theory U sind Visionen entscheidend, da eine Skizze der Zukunft hier möglichst konkret und umfassend erfolgen soll, um darauf aufbauend die nächsten Schritte zu planen. Eine Organisation und deren MitarbeiterInnen werden nur dann kreative und innovative

Leistung bringen, wenn das in der Vision enthalten ist und diese Vision auch als Ansporn für alle Führungskräfte und MitarbeiterInnen dienen kann. Das Stichwort Führungskräfte ist hier sehr wichtig, da Visionen ein wichtiger Bestandteil bei der Entwicklung der Führungskräfte sind. Diese müssen die Visionen des Unternehmens sowohl kennen als auch im Idealfall aktiv mitgestalten können. Dabei sollten die Visionen nicht nur ein nüchternes Ziel beschreiben („Wir wollen unseren KundInnen Produkte höchster Qualität garantieren.“), sondern vielmehr einen wirklich neuen Zukunftsaspekt betonen, der von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein kann („Wir wollen das Automobil revolutionieren und abgasfreie Transporte ermöglichen!“). Ein oftmals vernachlässigter Aspekt ist neben der Entwicklung zukunftssträchtiger und motivierender Visionen auch deren Kommunikation. Die Vision muss allen MitarbeiterInnen bekannt sein, damit sie wirklich gelebt werden kann und sich in einer entsprechenden Unternehmenskultur widerspiegelt. Dazu sollen insbesondere auch Methoden des *Storytelling* verwendet werden, was zu bildlich visualisierten Visionen in Form von Videos oder Cartoons führen kann und die Vision noch greifbarer macht.

Die Bedeutung eines Exzellenzklimas oder allgemein einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur spielt eine sehr große Rolle. Dabei muss allerdings immer abhängig von den individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation entschieden werden, welche Veränderungen realistisch sind. Sinnvoll ist hier in jedem Fall die Analyse der Ist-Situation über eine Mitarbeiterbefragung oder auch über qualitative und narrative Ansätze und Interviews. Genauso können moderne organisationsweite Feedbackinstrumente wie Pulsbefragungen genutzt werden, um kontinuierlich, aber mit geringerem Umfang die Ist-Situation zu analysieren (siehe beispielsweise Werther, 2020). Aufbauend auf der Analyse der Ist-Situation werden Szenarien entwickelt, wie die Unternehmenskultur der Zukunft aussehen soll. Die in diesem Artikel dargestellten Aspekte liefern bereits wertvolle Ansatzpunkte für die individuelle Erarbeitung einer Unternehmenskultur der Zukunft. Auch hier ist bedeutsam, dass durch eine Einbeziehung der Führungskräfte und/oder MitarbeiterInnen erst ein langfristiger Wandel der Unternehmenskultur realistisch ist, da sich die zugrunde liegenden Werte und Normen nicht von einem Tag auf den anderen ändern lassen. Bei den Maßnahmen zur Veränderung der Unternehmenskultur ist erneut ein systemischer Ansatz empfehlenswert: Interventionen auf der *Individuumsebene* (z. B. entsprechende Anforderungsprofile in der Personalauswahl), auf der *Teamebene* (z. B. Teamentwicklungsmaßnahmen mit Führungskräften und MitarbeiterInnen) und auf der *Organisationsebene* (z. B. Einführung von monetären oder nicht-monetären Anreizstrukturen für innovatives Verhalten). Die Verknüpfung von Unternehmenskultur und Führung wird von Schein (2004) hervorgehoben. Bei diesen Stellschrauben liegen wechselseitige Einflüsse vor, und Interventionen sollten immer an mehreren Aspekten ansetzen. Dabei ist bei der Veränderung von Unternehmenskultur immer wichtig, dass die Organisation mit dieser Unternehmenskultur seit Jahren oder Jahrzehnten überlebt und erfolgreich am Markt bestanden hat. Eine Veränderung der Unternehmenskultur bedeutet somit immer auch