

### Das Thema im Überblick

Die Bereitschaft und das Vermögen, innovativ zu denken und zu handeln, ist eng damit verbunden, wie der einzelne Mensch mit Veränderungen umgeht. Diese Fähigkeit ist individuell ausgeprägt und reicht vom Innovator bis zum Zauderer. Um neue Ideen zu verwirklichen, gibt es das Phasenmodell zum rationalen Vorgehen für Innovationen, in dem Ziele und Visionen definiert und anschließend die Ideen dazu gesammelt, bewertet und ausgearbeitet werden. Auch Faktoren wie Reifungszeit, Planbarkeit und Effektivität müssen dabei berücksichtigt werden.

## Tipps und Hinweise zum innovativen Denken und Handeln

Innovationen gelten als entscheidender Faktor für Unternehmen und Organisationen, um heute und auch zukünftig im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen. Ansatzpunkte sind hier vor allem der Auf- und Ausbau des kreativen Potenzials der einzelnen Mitarbeiter. Dazu gehört auch die Implementierung von umfassenden Innovationsmanagementsystemen, damit sich eine Erfolg versprechende Innovationskultur entwickeln kann. Im Idealfall entstehen aus den kreativen und innovativen Ideen neue Produkte und Prozesse. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Faktoren beschrieben, die das innovative Denken und Handeln jeder einzelnen Person fördern oder auch hemmen können.

### Der Autor



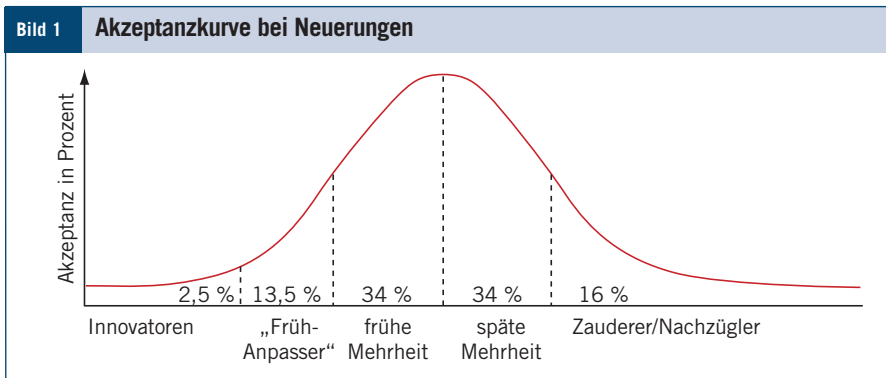
Dr. phil. Michael Schnell (Dipl.-Päd.) ist freiberuflich als Organisationsentwickler und Persönlichkeitstrainer tätig.

### Kreativität, Innovation und Umgang mit Veränderungen

Der Begriff Kreativität geht auf das lateinische Wort „creare“ zurück, das mit „etwas neu erfinden, herstellen oder erzeugen“ verbunden wird. Der Begriff der „Innovation“ ist abgeleitet aus den lateinischen Wörtern „novus = neu“ und „innovatio = etwas neu Geschaffenes“. Neu erfinden schließt allerdings nicht aus, etwas weiterzuentwickeln oder einzigartig zu verändern, sodass sich Kreativität und Innovation nicht ausschließlich darauf beziehen, das „Rad neu zu erfinden“. Sie sind jedoch immer mit einem

Bruch des Gewohnten und Vertrauten verbunden.

Ein wichtiger Aspekt von Kreativität und Innovation ist der **Umgang mit Veränderungen**. Er ist heute häufig mit dem Begriff „Change Management“ verbunden, welches eine der wichtigsten Kompetenzen der heutigen Zeit fordert: den Umgang mit Veränderungen und dessen Gestaltung. Der Umgang mit Veränderungen ist in Form von immer schnelleren Prozessen, Zyklen und der Wissensexplosion – oder je nach Perspektive dem Wissensverfall – ein entscheidender Faktor für die Leistungs- und Zukunftsfähig-



keit von Organisationen. Ein offener Umgang mit Veränderungen bildet die Grundlage für Kreativität und Innovationen. Werden Veränderungen von Mitarbeitern z.B. nur schleppend oder nicht akzeptiert, führt dies häufig in ein „schwarzes Loch“ im Bezug auf das kreative Denken und Handeln.

Entscheidend ist in der Regel also, wie Menschen mit neuen Dingen und Verfahren umgehen. „Neu“ bedeutet in den meisten Fällen zunächst „nicht vertraut“, was mit Unsicherheit verbunden wird und schnell zu Ängsten führt. Kreative und innovative Ideen stoßen deshalb häufig zuerst auf Widerstand, weil die Menschen sich in der Gewohnheit wohler fühlen, die ihnen eine gewisse Sicherheit vermittelt. Jedoch zeigt beispielsweise die Verbreitung von Handys und Smartphones in der Vergangenheit, wie schnell aus einem anfangs eher kritisch betrachteten Produkt ein Trend zum Zweit- oder Drittgerät folgen kann.

Der Umgang mit diesem menschlichen Aspekt des Hanges zur Gewohnheit darf nicht unbeachtet bleiben, sondern muss allen Beteiligten des Change Managements ständig bewusst sein, um eine Blockade in einem kreativen Prozess schnell erkennen zu können und auch bei der Einführung von Neuerungen berücksichtigt zu werden. In kreativen Prozessen spielt deshalb vor allem die **Reifungszeit** eine entscheidende Rolle. Ein spontanes „mal eben schnell“ etwas umsetzen oder sich ad hoc etwas Neues einfallen lassen, klappt sonst nicht so leicht. Besonders dann nicht, wenn zusätzlich noch Druck in irgendeiner Weise ausgeübt wird, z.B. durch enge Zeitvorgaben.

Die Reifungszeit beinhaltet dementsprechend auch, frühzeitig den Blick auf Neuerungen zu legen und nicht erst dann, wenn bereits Probleme entstanden sind. Bei einer stockenden oder widerwillig akzeptierten Einführung von Innovationen spiegelt sich der Aspekt der Zeit häufig darin wider, dass die letztendlich Betroffenen nicht am Entwicklungsprozess beteiligt waren, weil die Zeit zu knapp war. Unternehmen und Führungskräfte fragen sich dann oft, warum die neuen Ideen und Verfahren nicht angenommen werden. Dabei vergessen sie, dass sie sich oft schon Wochen, Monate oder sogar Jahre mit dem Thema beschäftigt haben und die Betroffenen es eher kurzfristig kennenlernen, akzeptieren und umsetzen müssen.

Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Veranlagungen, wie Menschen auf Neuerungen reagieren. In der Akzeptanzforschung werden Typen von Innovatoren bis zu Nachzüglern unterschieden, die sich jeweils im Grad und der Dauer bis zur Akzeptanz von Neuerungen unterscheiden. Ihre Verteilung in größeren Gruppen entspricht der Glockenkurve der Gaußschen Normalverteilung (Bild 1).

Die oft geforderte Langsamkeit oder „Entschleunigung“ gilt also auch für kreative Prozesse und die Entwicklung von Innovationen.

Neben dem Hemmnis „Umgang mit Veränderungen“ für kreative Prozesse, zeigt sich häufig noch ein weiteres in der **Planbarkeit**. Vor allem in den heutigen Organisationen herrscht ein ständiger Leistungs- und Zeitdruck, der die Effizienz zum wichtigsten Faktor erklärt. Die Kreativität ordnet sich der

Effizienz aber genauso wenig unter wie der Effektivität. Die Zeit für kreative Prozesse und innovatives Denken einzuräumen, ist eine unkalkulierbare Investition mit offenem Ende. Besonders deutlich zeigt sich die an regelmäßigen „Flopquoten“ zu Produktinnovationen. Dennoch profitieren viele Unternehmen von den Innovationen der letzten Jahre oder sogar des letzten Jahrzehnts. Es bewährt sich also, auch bei allem Druck, Raum und Zeit für Kreativität zu geben.

Die kreativen Prozesse und Verfahren lassen sich in Hinblick auf Effektivität und Effizienz darstellen: Effektivität ist verbunden mit dem angestrebten Ziel und Ergebnis. Es ist dabei zu klären, was erreicht, bewirkt und verändert werden soll. Es gibt drei klassische Kriterien für Zielformulierungen: Ziele müssen positiv, messbar (und damit konkret) und machbar sein. Für die kreative Phase sind die Vorgaben positiv und messbar von Bedeutung. Die Vorgabe „machbar“ wird hier zunächst außer Acht gelassen, denn dieser Realismus „erstickt“ kreative Prozesse und innovative Ideen genauso im Keim, wie die Bewertungen von Ideen. Es sollten Visionen im Vordergrund stehen. Schließlich gehen viele Dinge und Erkenntnisse, die uns heute vertraut und normal erscheinen, auf Visionen zurück. Nicht zu vergessen, dass Visionäre, wie z.B. Leonardo da Vinci und Galileo Galilei, für ihre Visionen und Erkenntnisse diskriminiert und sogar mit dem Tod bedroht worden sind, ihre Ideen heute jedoch die Grundlage vieler alltäglicher Lösungen sind.

Kreative Prozesse brauchen also Langmut, der mit Geduld, Ausdauer, Sehnsüchten, Hoffnungen und Gelassenheit verbunden wird, und auch die „Spinner“, die sich gegen Tradition und Gewohnheit stellen. Diese Rolle wollen allerdings viele Menschen nicht übernehmen, weil sie häufig unbeliebt und damit auch einsam macht. Das „Herumspinnen“ ist jedoch die wichtigste Aufgabe auf dem Weg zur Innovation und führt zum Bereich der Effizienz. Sie dient in kreativen Prozessen allerdings weniger dem Aspekt eines sinnvollen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses oder bedeutet, dass der Prozess cha-

otisch ablaufen darf. Vielmehr gibt es einen Ablaufplan mit verschiedenen aufeinander aufbauenden Schritten, die jeweils mit speziellen Vorgehensweisen und Techniken verbunden sind.

Wie ein Gehirnmodell (Bild 2) einen nüchtern-rationalen und einen emotional-kreativen Teil unterscheidet, gilt es, in kreativen Prozessen rationale Verfahren mit viel Fantasie zu kombinieren. Die Bedeutung dieser Symbiose, dem Zusammenwirken zweier Systeme zum beiderseitigen Vorteil, verdeutlicht der Blick auf viele große Persönlichkeiten unserer Zeit, deren Begabungen sich oft auf beide Bereiche erstreckten: Maler, die auch begabte Mathematiker waren oder Künstler, die sich auch einen Namen als Naturwissenschaftler machten. Heute dagegen herrscht dagegen das Rationale vor, was sich schon daran zeigt, dass 85 bis 90 Prozent der Bevölkerung rechtshändig ist oder zumindest dazu erzogen worden ist. Nach dem Modell des Gehirns mit zwei funktional getrennten Hälften, die über Kreuz mit den Körperhälften verbunden sind, weist diese körperliche Dominanz auf eine Bevorzugung der linken, rationalen Gehirnhälfte hin. Das Ziel muss es daher sein, ein Verfahren zu finden, diese Rationalität zu nutzen und mit der Kreativität zu verbinden. Hier hat sich das im Folgenden beschriebene Phasenmodell des rationalen Vorgehens bewährt.

### Rationales Phasenmodell mit Fantasie verknüpfen

Das rationale und geplante Vorgehen oder Verfahren für die Ideengewinnung orientiert sich in der Regel an vier Phasen:

- Phase 1: Ausgangssituation analysieren sowie Ziele oder Visionen definieren
- Phase 2: Ideen sammeln
- Phase 3: Ideen bewerten
- Phase 4: Ideen ausarbeiten

#### Phase 1

In dieser Phase werden Informationen zum Thema gesammelt und besprochen, wobei das Besprechen einer inhaltlichen Klärung und dem Austausch von Informationen dient

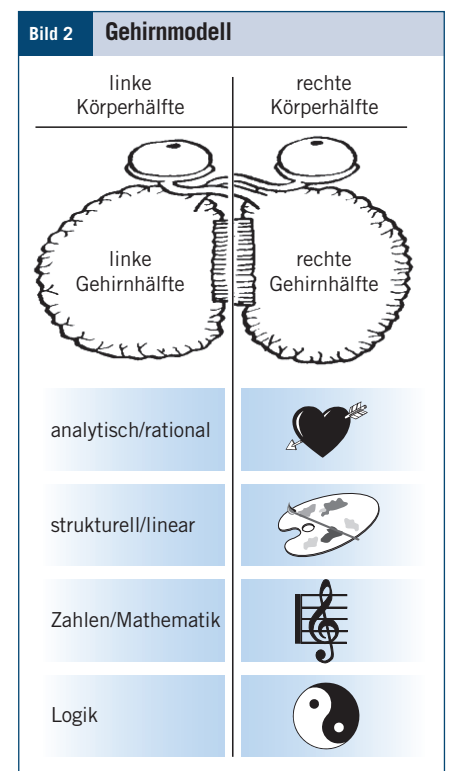
und zu keiner Zeit über Ideen oder Lösungsvorschläge gesprochen wird. Ebenso wenig werden in dieser Phase Bewertungen oder Beurteilungen diskutiert. Diese erste Phase dient zur Vorbereitung auf die zweite Phase und das „Anzapfen“ der unbewussten Kräfte.

Neben der Unterscheidung von links und rechts (rational und kreativ) nimmt das Gehirn noch eine weitere Unterscheidung vor, bei der es um eine bildliche Trennung von oben und unten geht. „Oben“ steht für die bewussten Prozesse und „unten“ für das Unterbewusstsein, welches als die entscheidende Quelle für die schöpferische Kraft gilt. Die Aufgabe im Verfahren oder Prozess ist es, beide Gehirnhälften – also neben dem Bewusstsein auch das Unterbewusstsein – zu beteiligen. Dies soll in der ersten Phase aktiviert werden, indem sie einen Prozess im Hintergrund oder der Tiefe des Geistes bewirken soll. Bezeichnet wird diese Zeit als Inkubationszeit, denn die erste Phase ist vergleichbar mit der Infektionsphase einer Krankheit, wonach mit der zweiten Phase dann der Ausbruch der Krankheit folgt.

#### Phase 2

Ideen sammeln bedeutet, phantasievoll „herumzuspinnen“, ohne sich durch Gedanken an die Machbarkeit und durch Bewertungen auszubremsten. Die Quantität der Ideen steht eindeutig vor deren Qualität. In dieser Phase stehen verschiedene Kreativitätstechniken zur Auswahl, die den Prozess des freien Assoziierens auslösen und fördern – also das Herumspinnen. Gleichzeitig verbinden sie den „schöpferischen Akt“ des Assoziierens mit einem rationalen Rahmen, indem sie mit einem strukturierten Ablauf verbunden sind.

Das bekannteste Verfahren ist das **Brainstorming** mithilfe von Moderationskarten oder der Sammlung von Zurufen an einem Flipchart. In vielen Fällen bietet sich das Brainstorming mit destruktiven Ideen an, weil negativ zu assoziieren häufig leichter fällt und es vor allem in Gruppen stärker und schneller an Ideen „sprudelt“. Ein Beispiel dafür sind die zwei Fragen, wie Besprechungen am besten durchzuführen sind oder wie



jede Besprechung zum Scheitern gebracht werden kann.

Es gibt zum Sammeln von Ideen viele Methoden und Techniken, deren praktische Umsetzung auch ohne große Vorkenntnisse leicht ist. Dagegen fällt es oft schwer, sich von seinen festgefahrenen Gedanken und Bewertungen zu lösen und im Verfahren nicht immer wieder zu ihnen zu springen, obwohl es nur um das Sammeln von Ideen geht.

Leider ist die Fähigkeit, frei und wild zu assoziieren oder zu phantasieren, bei vielen Menschen eher verkümmert, weil darin schon zu lange nichts Wertvolles gesehen wurde oder wird. Diese Fähigkeit außerhalb eines laufenden Verfahrens zu trainieren, ist sicher ein viel zu oft vernachlässigter Aspekt. Denn die Qualität und das Ergebnis von Kreativitätstechniken und -verfahren hängen genauso voneinander ab, wie die Konzentrationsfähigkeit und die Arbeitsleistung.

Häufig wird die Ideensammlung zu früh beendet, statt noch weitere Assoziationsrunden durchzuführen. Diese können mithilfe einer weiteren Runde mit derselben Kreativitätstechnik durchgeführt oder durch die Kom-

bination eines weiteren Verfahrens unterstützt werden. Dabei ist es hilfreich, Pausen einzulegen und damit die Reifungszeit zu berücksichtigen. Die Pausen können und sollten zwischen und auch während der einzelnen Phasen eingeschoben werden. Auch die Inkubationszeit sollte hier bedacht und kein Zeitdruck aufgebaut werden. Pausen, Ablenkung und Unterbrechungen des Prozesses sind zudem empfehlenswert, damit Gefühle von Stillstand und Frustration vermieden werden, die dadurch entstehen, dass der Mensch seine inneren Bewertungen nicht unterdrücken kann.

### Phase 3

Das Sammeln und Bewerten von Ideen soll voneinander getrennt durchgeführt werden. Das Verfahren für die Bewertungen sollte bereits zu Beginn der Phase 1 festgelegt werden. Dadurch wird geklärt, wie der Ablauf nach den ersten Phasen aussieht und mithilfe welcher Kreativitätstechnik Ideen gesammelt werden sollen.

Punkte, Striche oder Klebepunkte aus Moderkoffern sind gute Hilfsmittel, um die gesammelten Ideen zu visualisieren und zu sortieren. Im Anschluss daran müssen Bewertungskriterien festgelegt werden, um die Ideen zu gewichten und zu entscheiden, welche Ideen weiterverfolgt werden sollen.

Das Bewertungsverfahren sollte nicht mit einer Diskussionsrunde verwechselt werden, die eher zum Zerreden von Ideen oder sogar zu persönlichen Spannungen und Konflikten führt, sondern einen wertvollen Beitrag zur eigentlichen Bewertung liefern. Der Prozess der Bewertung sollte deshalb rein sachlich sein und auch bleiben.

Zusätzlich können zwischen der Phase der Ideensammlung und der abschließenden Bewertung auch Plädoyers eingefügt werden. Hier dürfen einzelne Personen für bestimmte Ideen aus ihrer Sicht werben, bevor es zu einer abschließenden Bewertung kommt.

### Phase 4

Nach der Auswahl der Ideen folgt die Ausarbeitung und damit die Anpassung an die Zielvorgaben und die Rahmenbedingungen, z.B. die Marktsituation, die verfügbaren Ressourcen oder die Produktionsmöglichkeiten. Ein neues Produkt oder ein neuer Prozess aufgrund einer Idee wird dabei systematisch auf die Kriterien Machbarkeit und Umsetzbarkeit geprüft. Die Fachbegriffe für diese Phase sind daher verifizieren (auf Wahrheitsgehalt prüfen) und elaborieren (ausarbeiten). Letztendlich wird die endgültige Entscheidung für ein Produkt oder einen Prozess in der Regel auf der Grundlage von Aufwand und Nutzen und dem damit verbundenen Wert getroffen.

### Erfolgsfaktoren

Neben Kreativität, Innovation und den Rahmenbedingungen in einem Unternehmen sind die folgenden Faktoren ausschlaggebend für einen erfolgreichen Ablauf und ein damit verbundenes gutes Ergebnis des Phasenmodells:

- Bereitschaft zur Veränderung
- ausreichend viel Zeit (Langmut)
- Mut, zu spinnen und als Spinner zu gelten
- Fantasiepotenzial
- Fähigkeit, zu assoziieren
- Prozessdisziplin (besonders die Trennung von Sammeln und Bewerten)
- bewährte Kreativitätstechniken

Ein Ergebnis- oder Zeitdruck erstickt jedes kreative Potenzial, weil sie die rechte Gehirnhälfte und dadurch das kreative Potenzial eher blockiert als anregt. Kreative Prozesse laufen nicht am Fließband ab, sondern benötigen eher Muße und Geduld.

Darüber hinaus sind Ruhe und die mit ihr verbundene Atmosphäre ein entscheidender Faktor. Am besten werden deshalb beispielsweise Entspannungstechniken in den Prozess eingebaut, die den rechten Gehirnteil

und vor allem das Unterbewusstsein aktivieren. Die Gestaltung und Auswahl des Ortes, des Raums, der Materialien und sogar der Kleidung sind weitere Rahmenbedingungen, die zur Förderung der kreativen Prozesse genutzt werden können.

### Förderung der Kreativität

Neben dem Ergebnis- oder Zeitdruck verschlechtern Faktoren, wie die Angst vor Fehlern oder ein Risiko einzugehen, einem Wettbewerb ausgesetzt zu sein oder dem, was die anderen über einen denken, die Ergebnisqualität. Herrscht zudem eine hohe Kontroll- und Machtkultur in einer Organisation, fehlt eine wesentliche Voraussetzung und Quelle für Fantasie und Kreativität. Dagegen fördern Spiele und eine gute Stimmung in lockerer Atmosphäre die Kreativität. Deutlich wird dieser Trend an den von Unternehmen geschaffenen Freiräumen, indem z.B. 20 Prozent der Arbeitszeit oder jeder Freitag für kreative Ideen freigestellt wird. Weitere Beispiele sind Spielangebote, wie Tischkicker oder die Gestaltung von Rückzugs- und Gruppenräumen mit speziellem Mobiliar, Farben und Licht. Auch die körperliche Fitness der Mitarbeiter gewinnt für Unternehmen immer mehr an Bedeutung, um auch das kreative Potenzial zu fördern. So sind beispielsweise die Ernährungsweisen untrennbar mit den körperlichen und geistigen Potenzialen verbunden.

Die neuen IT- und Kommunikationstechniken sind unter anderem auch dafür verantwortlich, dass sich in Unternehmen und Organisationen eine neue Kommunikationskultur, eine veränderte Lernkultur (lebenslanges Lernen und lernende Organisationen) und eine Spielkultur entwickeln, die die Kreativität fördern. Schließlich liegt im Spiel alles, worauf es in unserer Zukunft ankommen soll: angefangen bei der Kommunikation, dem Umgang mit Druck, der Bewältigung von Konflikten bis hin zur Kreativität und dem Training neuer Kompetenzen. (G/)