

Organisationale Kreativität

Ein kollektives Experiment

Ein Beitrag von Stephanie Kaudela-Baum

Der Wettbewerb zwischen Organisationen wird zunehmend auf der Basis von Kreativität ausgetragen (Florida 2014). Erfolgreiche Global Player wie Amazon, Google, Facebook oder Apple haben in den letzten Jahren mit der Entwicklung ihrer radikal neuen Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen ein neues Zeitalter der Kreativität eingeläutet. Produkte wie Google Glass, autonom fahrende Autos oder neue Lösungen im Bereich des Online-Handels (z.B. Amazon Prime) gelten aktuell als Synonym für Innovation. Die Innovationsschmieden aus dem Silicon Valley gelten als Vorbild für innovationsorientierte Organisationen weltweit, insbesondere stehen die organisationalen Bedingungen für die Innovationskraft, wie z.B. die Innovations- und Führungskultur oder innovationsförderliche Strukturen im Zentrum des Interesses. Woran liegt das?

Die Organisationen muss das Kreativitätsversprechen einlösen und auf operativer Ebene Platz schaffen für Freigeister, Querdenker und Chaoten.

Diese Unternehmen haben erkannt, dass sie im Wettbewerb nur überleben können, wenn sie in der Lage sind, andauernd kreative Talente zu rekrutieren, diese (zumindest für eine gewisse Zeit) an ihr Unternehmen zu binden und erfolgreich in Projektteams zu platzieren. Dementsprechend zählen Kreativität, Experimentiergeist, Freiräume und ein spielerischer Umgang mit Problemstellungen zur „DNA“ dieser Unternehmen. Diese Elemente sind Teil der organisationalen Identität, d.h. des organisationalen Selbstverständnisses der Innovation Champions. Ganz bewusst wird dieses Selbstverständnis mit Videos über die Arbeits-

atmosphäre, Arbeitsräume, Buchpublikationen von Mitarbeitenden, öffentlichen Vorträgen nach außen getragen, um die Arbeitgebermarke als „kreatives Unternehmen“ zu stärken. Diese öffentlichen Bekenntnisse zum Wert von Kreativität, gepaart mit Bildern der eigenen Arbeitsumgebungen, die zum Small Talk, zum Nachdenken und Experimentieren in einer durch Vielfalt gekennzeichneten Belegschaft, einladen, setzen wiederum wichtige Orientierungsmaßstäbe nach innen. Diese Bilder generieren klare Erwartungen bei den potenziellen und auch den bereits bestehenden Mitarbeitenden in Sache Kreativität. Es gibt also kein Ausweichen mehr. Die Organisation muss das Kreativitätsversprechen einlösen und auf operativer Ebene Platz schaffen für Freigeister, Querdenker und Chaoten, die jedes kreative Unternehmen dringend benötigt. Dieses Versprechen kann jedoch nur eingelöst werden, wenn die Organisationsmitglieder und allen voran die Führung, Bereitschaft zeigen, sich auf dieses „Experiment“ langfristig einzulassen. Um zu verstehen, welche Faktoren zur Entfaltung kooperativer Kreativität in Organisationen beitragen, werden nachfolgend einige zentrale Konzepte der „organisationalen Kreativität“ vorgestellt.

Organisationale Kreativität

Organisationale bzw. auf „Kooperation“ basierende Kreativitätstheorien sind im Vergleich zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung des Kreativitätsbegriffs eher rar. Im Mittelpunkt der Kreativitätsforschung steht bis heute der Mensch als schöpferisches Einzelwesen.

Kreativität sollte nicht nur als individuelles, sondern auch als Gruppenphänomen begriffen werden.

Vier Sichtweisen auf die individuelle Kreativität haben sich seit den 50er Jahren herausgebildet, die sich in Definitionen, Ansätzen und Methodenvahl ausdrücken: die Merkmale kreativer Individuen, der kreative Schaffensprozess, das kreative Produkt sowie der Kontext der kreativen Person. Vor allem die letztgenannte Sichtweise, d.h. dass Kreativität nicht im Vakuum, sondern von kontextuellen Bedingungen abhängt, wird prominent von Csikszentmihalyi (2010) vertreten. Seit den 1990er Jahren setzt sich innerhalb der Forschung immer stärker die Sichtweise durch, dass Kreativität nicht nur als individuelles, sondern auch als Gruppen-

phänomen begriffen werden sollte. Entsprechende Studien legen den Fokus vor allem auf die Untersuchung des Einflusses der Führung, der Gruppenheterogenität bzw. der Zusammensetzung der Teilnehmenden (Rollengefüge), des Gruppenklimas, der Arbeitsumgebung von kreativen Teams sowie des Autonomiegrades auf die Teamkreativität (Mumford 2011). In diesem Zusammenhang werden Handlungsempfehlungen für Organisationen in Bezug auf die Förderung von Teamkreativität wie z.B. die Etablierung von verschiedenen Autonomie- bzw. Selbstorganisationsformen, Innovation Labs, Kreativräumen oder Open-Space-Foren entwickelt, d.h. flexibel einsetzbare Instrumente zur Förderung kreativer Prozesse in Gruppen. Beim Thema „Teamkreativität“ wird deutlich, dass eine ausschließlich psychologische Betrachtung an ihre Grenzen stößt, da die Funktionsweise kooperativer Gebilde nicht hinreichend psychologisch erklärt werden kann. Deshalb nehmen Forschungsarbeiten aus den Bereichen der Soziologie, Pädagogik, Architektur, Design, Kultur-, Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaften in der Kreativitätsforschung deutlich zu (Sonnenburg 2007).

Beim Thema „Teamkreativität“ wird deutlich, dass eine ausschließlich psychologische Betrachtung an ihre Grenzen stößt.

Wenn zwei oder mehr Menschen sich bewusst für ein gemeinsames Kreierungsprojekt zusammenschließen, dann spricht man von kooperativer Kreativität. Wenn sich der Betrachtungsfokus auf die Organisation als Ganzes richtet, dann versteht man darunter „organisationale Kreativität“ (Mumford 2011; Puccio et al. 2018). Diese wird maßgeblich beeinflusst durch eine kreativitätsbegünstigende Strategie, Organisationsstruktur- und kultur, Organisationsentwicklung (z.B. Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit) und organisationale Lernumgebung. Hinzu kommen Ressourcen, Anreizsysteme, Berücksichtigung von Kreativitätspotenzialen bei der Personalrekrutierung, Personalentwicklungsmassnahmen (z.B. Weiterbildung in Kreativitätstechniken, Förderung von Diversity in Teams), kreativitätsfördernde Räumlichkeiten (z.B. Begegnungsräume) und nicht zuletzt Werte und eine Führungskultur, die Kreativität ins Zentrum stellen.

Halbherzige Kreativitätsförderung in der Praxis

In der organisationalen Praxis wird Kreativität noch wenig gewürdigt. Das liegt hauptsächlich daran, dass Kreativität auf der strategischen und operativen Ebene unterschiedlich betrachtet wird. Strategisch thematisiert man sie vor allem in Bezug auf Leitbilder und Wertevorstellungen. Auf einer operativen Ebene geht es darum, wie Ideen von Mitarbeitenden generiert und implementiert werden können. Zur Unterstützung der Ideengenerierung werden oft Beratungsunternehmen eingeladen, die Kreativitätsworkshops moderieren, spezifische Kreativitätstechniken einführen.

Der Umgang mit Kreativität bleibt bei vielen Organisationen, die nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen von z.B. Google oder Apple verfügen, zumeist in konzeptionellen Überlegungen stecken, da das Management eine Sicherheit für seine Investitionen haben möchte. Die operative Ebene dagegen erwartet einen organisationalen Rahmen, damit sich Kreativität in praktischen Situationen entfalten kann. Somit entsteht eine „Deadlock-Situation“ (Sonnenburg 2007, S. 187), in der die jeweilige Seite den ersten Schritt von der anderen erwartet und deshalb oft nur halbherzige Initiativen lanciert werden. Auf der Seite der Strategen bleibt es bei Kreativitätskampagnen, die in den organisationalen Abläufen wenig Niederschlag finden und auf der operativen Ebene bei punktuellen Einzelmaßnahmen, die immer wieder gegen den Vorwurf verteidigt werden müssen, reine Kostenfresser zu sein.

Kreativität ist kaum realisierbar, wenn man sie als Mittel zum Zweck versteht.

Nicht selten wird Kreativität daher dem Zufall überlassen. Die Möglichkeiten der bewussten Steuerung und Gestaltung organisationaler Kreativität werden in der Praxis häufig äußerst kritisch betrachtet. Das liegt einerseits daran, dass individuelle Kreativität sehr oft jenseits der Organisationsgrenzen wächst und gedeiht und deshalb nicht systematisch thematisiert wird. Individuelle Kreativität ist daher immer zu einem gewissen Grad der geplanten Verfügung der Organisation entzogen. Kreativität ist kaum realisierbar, wenn man sie als Mittel zum Zweck versteht. Genau diese Widersprüchlichkeit und Spannungsgeladenheit von Krea-

tivitätsmanagement schreckt Organisationen davor zurück, Kreativitätsförderung strategisch zu betrachten.

Kreativität erzeugt Unsicherheit, da man nie weiß, ob die entwickelten Lösungen für ein Problem auch tatsächlich zum Erfolg der Organisation beitragen werden.

Andererseits wird Kreativität mehrheitlich von Organisationsexternen thematisiert, z.B. von Beratungen, Innenarchitekten, Forschenden, Buchautoren (mit Fallbeispielen von 3M, Google usw.), ReferentInnen. Die organisationsinterne Thematisierung aus der Mitte der Organisation heraus, ist oft schwach ausgeprägt. Kreativität als organisationales Phänomen wird selten detailliert beschrieben. Gestaltungsempfehlungen zur Förderung organisationaler Kreativität sind rar. Meine Hypothese lautet: Kreativität erzeugt Unsicherheit, da man nie weiß, ob die entwickelten Lösungen für ein Problem auch tatsächlich zum Erfolg der Organisation beitragen werden. Eine breite Förderung von Kreativität erzeugt daher Spannungen und es entstehen zahlreiche Zielkonflikte. Viele Mitarbeitenden sind bei der Bearbeitung dieser Spannungen überfordert und thematisieren Kreativität daher explizit nicht.

Kreativitätsförderung als kollektives Experiment gestalten

Wo Neues entsteht, wo „quer“ gedacht wird, wird meist Altes, Bewährtes abgewertet, umgedeutet oder abgeschafft. Das erzeugt natürlicherweise Ängste und Widerstand in grundsätzlich auch auf Stabilität ausgerichteten Organisationen. Dies gilt insbesondere dann, wenn an radikal neuen Lösungen für Problemstellungen gearbeitet wird. Mit diesen Spannungen müssen Führungskräfte und Mitarbeitenden umgehen. Kreative Prozesse bedeuten immer einen Aufbruch zu Unbekanntem. Kreative Prozesse sind Risikoprozesse, und ihre Führung ist in dem Maß erfolgreich, in dem das Risiko produktiv werden kann. Hier kommt der Freiraum ins Spiel. Ohne Freiräume bzw. Experimentierräume kann erstens dem Nichtwissen (ob aus einer kreativen Idee ein Innovationserfolg wird) kein Raum gegeben werden, und zweitens sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass „zufällig“ etwas Neues entdeckt wird. Es kann somit auch keine Fehlerkultur entstehen. Kreative Freiräume schaffen, heisst, in Alternativen zu denken. Dabei geht

es vor allem auch um die Kommunikation und das Verständnis für die Wahlmöglichkeit, die alle Organisationsmitglieder haben. Viele Mitarbeitende kennen ihre Freiheiten gar nicht.

Führungskräfte, die organisationale Kreativität fördern wollen, sollten sich daher erstens der Widersprüchlichkeit von Freiräumen im Organisationskontext bewusst werden. Zweitens sollten sie dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Freiräume kennen. Drittens sollten sie diese ermutigen, ihre Freiräume zu nutzen. Das endet unweigerlich in einem kollektiven Experiment.

LITERATUR

Csikszentmihalyi, M. (2010): *Kreativität*. 8. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta

Florida, R. (2014): *The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded*. New York: Basic Books

Mumford, M. D. (2011) (Hrsg.): *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier

Puccio, G. J., Cabra, J.F. & Schwagler, N. (2018): *Organizational Creativity*. London: Sage

Sonnenburg, S. (2007): *Kooperative Kreativität*. Wiesbaden: DUV



Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum ist Leiterin des Competence Center General Management am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie ist Mitbegründerin von neo – einem interdisziplinären Netzwerk für angewandte Innovationsforschung. Sie leitet die Studiengänge MAS Leadership and Management sowie CAS Leadership.