

# KREATIVITÄT UND INNOVATION



## Kreativität und Innovation

Edison erfindet 1879 die Glühbirne – ein Geniestreich?

Eine Firma entwickelt einen Kleber, der entgegen des eigentlichen Ziels nur leicht haftet und sich rückstandslos entfernen lässt, und beginnt damit die Erfolgsgeschichte des Post-it – eine Innovation?

Sie schaffen es, eine Weihnachtsfeier für Ihr Team so zu gestalten, dass sich alle wohlfühlen – eine kreative Leistung?

Sie gehen joggen – Ihre Beine stecken in einem umgedrehten T-Shirt – eine kreative Lösung für die vergessene Sporthose?

Ihre Kinder basteln Strohsterne nach Vorlagen aus dem Buch „Kreative Weihnachtsbasteleien“ – eine kreative Produktion?

Ziel dieses Selbstcoachingkalenders ist es, den **Mythos Kreativität zu entzaubern** und Sie gleichzeitig für die **spannenden Erkenntnisse zu begeistern**, die die wissenschaftliche Forschung liefert: **Was genau ist Kreativität?** Was braucht es für eine Innovation? Reflexionsfragen zu den Themenschwerpunkten geben Ihnen die Möglichkeit, Ihr eigenes kreatives Verhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Zur Einführung werden **Ursprünge und Bedeutung** von Kreativität thematisiert (Januar), anschließend Kreativität und Innovation definiert (Februar). Es werden **kreative Produkte und Innovationen** genauer betrachtet (März) und die **persönlichen Voraussetzungen** für kreatives Tätigwerden dargestellt (April). Im Mai erhalten Sie einen Überblick über den **kreativen Prozess**, der dann in den Monaten Juni bis Oktober im Detail erläutert und mit Techniken und Methoden zur Förderung von Kreativität angereichert wird. **Welche Umfeldbedingungen** für eine kreative Leistung förderlich sind, erfahren Sie in den letzten beiden Monaten des Jahres.

Wir wünschen Ihnen ein Jahr voller kreativer Ideen!

Jurij Ryschka, Wiebke Stegh, Christina Demmerle, Daniel Sauer,  
Carolin Köbler, Sabine Schmidt und Ulrike Ryschka

Hinter jeder Idee...

[www.tyschka.de](http://www.tyschka.de)



April

## ...steckt ein kreativer Kopf

Wenn große Erfinder und Künstler berichten (vgl. Januar), der geniale Einfall sei ihnen im Traum gekommen (Kekulé's Benzolring) oder sie hätten eine neue Komposition innerlich gehört (Mozart), so wird in diesen Selbstberichten nicht die Vorgeschichte erwähnt. Mozart erhielt schon als Vierjähriger Unterricht in Klavier, Violine und Komposition. Kekulé war bereits Professor für Chemie, als ihm die Idee für die Strukturformel kam. Genialen Ideen liegt immer eine intensive Auseinandersetzung mit der Materie zugrunde. **Wissen und Fachkompetenzen** spielen eine entscheidende Rolle für kreative Leistungen, begleitet von **Motivation** und **Persönlichkeitseigenschaften** (Amabile, 2013; Amabile & Pillemer, 2012; Hennessey & Amabile, 2010).

- ▼ **Expertise:** Hayes (1989) fand heraus, dass 497 von 500 bedeutenden Kompositionen nach dem zehnten Karrierejahr der Musiker entstanden sind. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich auch bei bildenden Künstlern. **Expertise\*** ist die Voraussetzung, in einem spezifischen Gebiet kreative Leistungen hervorzubringen.
- ▼ **Intrinsische Motivation:** Intrinsische Motivation entsteht, wenn die Aufgabe an sich als interessant, erfreulich, befriedigend und positiv-herausfordernd wahrgenommen wird. Eine **klare Zielsetzung**, ein Gefühl der **Selbstbestimmung** und **Kompetenzerleben** beflügeln die intrinsische Motivation (Shalley & Gilson, 2004; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Sie ist Voraussetzung dafür, dass wir unsere Aufmerksamkeit auf ein Thema fokussieren und dranbleiben – auch gegen Widerstände.
- ▼ **Persönlichkeit und Intelligenz:** Offenheit (sich für Themen interessieren), Gewissenhaftigkeit (genau und zielorientiert arbeiten), Intelligenz und eine gewisse Risikobereitschaft (Bereitschaft, Fehler zu machen) sind Persönlichkeitsmerkmale, die sich positiv auf Kreativität auswirken können (Furnham & Bachtiar, 2008; Jauk, Benedek, Dunst & Neubauer, 2013; Shalley & Gilson, 2004). Hohe Ausprägungen in diesen Merkmalen sind aber kein Garant für Kreativität. Auch Menschen, bei denen diese Faktoren nicht sonderlich stark ausgeprägt sind, können kreative Leistungen hervorbringen.

Entscheidender als hohe Ausprägungen auf stabilen und somit wenig beeinflussbaren Persönlichkeitsmerkmalen sind **Begeisterung** und **Beharrlichkeit**. Edison, der Erfinder der Glühbirne, formulierte es so: „Kreativität ist 1% Inspiration und 99% Transpiration.“

- ▼ Welche Themen begeistern Sie?
- ▼ In welchen Bereichen haben Sie Kompetenzen aufgebaut? Welche wollen Sie (wie) ausbauen?

\* Von Expertise wird üblicherweise gesprochen, wenn sich jemand über 10.000 Stunden mit einem Thema beschäftigt hat (Ericsson, 1996).

# Wie fallen kreative Ideen vom Himmel?

[www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)



Mai

## Der kreative Prozess

Die plötzliche Eingebung wird von Künstlern, Erfindern etc. als das herausragende, bedeutsame Erlebnis beschrieben. Eingebettet ist dieser Moment allerdings immer in einen kreativen Prozess, bei dem fünf Phasen unterschieden werden können. Diese fünf Stufen stellen eine idealtypische Abfolge dar, d. h. nicht alle kreativen Prozesse durchlaufen alle Stufen, bzw. werden einzelne Phasen in Schleifen mehrfach durchlaufen (Funke, 2000; Holm-Hadulla, 2007; Schuler & Görlich, 2007). Das Wissen um diese meist unbewusst ablaufenden Prozessschritte kann Ihnen helfen, Ihren kreativen Prozess zu strukturieren, effizienter zu gestalten und ggf. auch Motivation und Durchhaltevermögen zu stärken.

- 1. Fragestellung klären:** Der Prozess beginnt mit einer Frage- oder Problemstellung. Es gilt, den Kern des Problems zu verstehen, ein konkretes Ziel zu formulieren und Erfolgskriterien für die Zielerreichung zu definieren.
- 2. Lösungen entwickeln:** Auf Basis dieser genauen Problem- und Zielbeschreibung wird **relevantes vorhandenes Wissen** abgerufen und bei Bedarf die **Wissensbasis erweitert**. Hier ist **divergentes Denken** gefragt (vgl. Februar): **Ideen werden generiert, Analogien** zwischen sich nicht offensichtlich ähnlichen Ideen hergestellt, Konzepte **neu kombiniert** – und so der Raum der Lösungen erweitert (Schuler & Görlich, 2007).
- 3. Inkubation und Illumination:** Wenn nach intensiver und zielgerichteter Bearbeitung der Fragestellung eine Pause eingelegt wird, arbeitet unser Gehirn häufig weiter. Dieser unbewusste Prozess kann zu einer neuen Sortierung oder Verknüpfung von Lösungsansätzen führen, die uns als geniale Idee erscheint – ein Geistesblitz.
- 4. Bewerten, optimieren, ausgestalten:** Die Prüfung der genialen Idee auf ihre Brauchbarkeit und Realisierbarkeit ist ein wichtiger Zwischenschritt, der zur Ausgestaltung, Optimierung und ggf. Weiterentwicklung der Ursprungsidee führt, bevor die Umsetzung in Phase 5 beginnen kann.
- 5. Umsetzen:** Im letzten Schritt geht es um die konkrete Umsetzung der kreativen Idee. Eine durchdachte Planung erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit für deren Durchsetzung.

In den folgenden Monaten wird jeder dieser fünf Phasen eine Seite gewidmet und aufgezeigt, wie Sie den kreativen Prozess in der jeweiligen Phase aktiv unterstützen können.

# Worin sich Kreativität wohlfühlt

November

## Der Rahmen für Kreativität

Mit dem wachsenden Interesse von Organisationen am Thema Kreativität nahmen die Forschenden neben der Betrachtung der individuellen kognitiven Fähigkeiten (insbesondere Beurteilung und Förderung begabter Kinder) auch das Umfeld der kreativ Tätigen in den Blick: Welche **Rahmenbedingungen** fördern Kreativität (Brodbeck, 2006)? Die Kennzeichen kreativitätsfördernder Arbeitsaufgaben, Auswirkungen von Zeitdruck und die Charakteristika innovativer Teams werden in diesem Monat betrachtet. Der Dezember befasst sich dann mit dem Einfluss von Führung auf Kreativität (Guldin, 2001; Hennessey & Amabile, 2010; Mojzisch et al., 2003).

**Arbeitsaufgabe:** Intrinsische Motivation ist eine Voraussetzung für kreatives Verhalten (vgl. April). Der Einfluss von Aufgabenmerkmalen auf die intrinsische Motivation wurde bereits 1976 im Job Characteristics Model beschrieben (Hackman & Oldham): Eine hohe Ausprägung in den Merkmalen **Handlungsspielraum, Anforderungsvielfalt, Vollständigkeit der Handlung, Bedeutung der Aufgabe** und **Rückmeldung** führen dazu, dass Menschen ihre Tätigkeit als bedeutsam erleben, Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse übernehmen und intrinsisch motiviert sind.

▼ Wie sind diese Faktoren in Ihrem Arbeitsumfeld ausgeprägt? Was können Sie direkt beeinflussen?\*

**Zeitdruck:** Generell wirkt sich zu hoher Zeitdruck hemmend auf Kreativität aus. Dieser negative Effekt tritt jedoch dann nicht ein, wenn Menschen vor Unterbrechungen und Ablenkungen geschützt werden und davon überzeugt sind, an einem wichtigen Problem zu arbeiten (Amabile, Hadley & Kramer, 2002).

**Teamklima:** Das Teamklima hat einen Effekt auf Quantität und Qualität von Innovationen (Anderson & West, 1998). Nach West (1990) spielen hier vier Facetten eine Rolle: **Vision/Ziele** (verständliche, motivierende und als erreichbar wahrgenommene Ziele), **psychologische Sicherheit** (nicht-bedrohliches Klima, in dem Mitarbeiter sich einbringen, Ideen und Kritik äußern sowie Fehler machen können), **Aufgaben- und Leistungsorientierung** (gemeinsamer Anspruch an Leistung und Qualität), **Unterstützung von Innovationen** (gegenseitige Unterstützung und Ermutigung beim Entwickeln und Einführen von Neuerungen).

▼ Wie können Sie in Ihrem Team ein innovatives Klima fördern (z.B. Kritikfähigkeit vorleben oder das Verhalten anderer wertschätzen)?

Sowohl auf die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe als auch auf das Teamklima hat Führung einen wesentlichen Einfluss. Die Bedeutung von Führung wird im nächsten Monat genauer betrachtet.

\* Sollte eine kreative Leistung von Ihnen gefordert, die Rahmenbedingungen dafür aber nicht gegeben sein, sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, was sich wie verändern sollte, damit Sie kreative Leistungen zeigen können.

## Impressum

### Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Wiebke Stegh (M. Sc.), Dipl.-Psych. Christina Demmerle, Daniel Sauer (B. Sc.), Carolin Köbler (B. Sc.), Sabine Schmidt und Dipl.-Psych. Ulrike Ryschka  
Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, [www.ryschka.de](http://www.ryschka.de)  
Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing.

### Photographie & Graphikdesign

Julia Teine  
[www.julia-teine.de](http://www.julia-teine.de)

### Druck

typographics GmbH, Darmstadt  
[www.27a.de](http://www.27a.de)

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka, 2015.  
Rathausstraße 7 • 55128 Mainz • Fon +49.(0)6131.7207650 • Fax +49.(0)6131.7207655

**VERLAG**  
DR. JURIJ RYSCHKA

[www.verlag-ryschka.de](http://www.verlag-ryschka.de) • [info@verlag-ryschka.de](mailto:info@verlag-ryschka.de)

ISBN 978-3-944618-00-5

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

**Erreichen Sie Ihre Ziele!** – ISBN 978-3-9812712-0-1

**Zeit für Zeit** – ISBN 978-3-9812712-1-8

**Net(t) works!** – ISBN 978-3-9812712-2-5

**ICH selbst reflektiert** – ISBN 978-3-9812712-3-2

**Balance** – ISBN 978-3-9812712-4-9

**Karriere** – ISBN 978-3-9812712-6-3

**Entscheidung** – ISBN 978-3-9812712-5-6

**Kooperation** – ISBN 978-3-9812712-9-4

In der Reihe Performance Support erschienen:

**Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern** – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung (2013)  
von Marc Solga und Jurij Ryschka  
ISBN 978-3-9812712-7-0