

Kreative Lösungen fördern – aber wie?

Mitarbeitende entwickeln oftmals kreative Ideen, wie Aufgaben gelöst oder Arbeitsabläufe neu gestaltet werden können – das ist besonders dann der Fall, wenn das Arbeitsumfeld ihnen Freiräume lässt und Kreativität explizit in der Organisation unterstützt wird.

Bei ihrer Arbeit entwickeln Personen immer wieder kreative Ideen dazu, wie Produkte vorangetrieben oder Arbeitsabläufe in der Organisation verbessert werden können. In manchen Bereichen (z.B. der Werbebranche) ist die Entwicklung kreativer Ideen Teil der Tätigkeitsbeschreibung eines Mitarbeitenden oder gehört zu spezifischen Aufgaben dazu, die ausdrücklich kreative Vorschläge erfordern (z.B. der Überarbeitung eines Produktes). Kreative Ideen entstehen jedoch nicht nur in klassischen kreativen Berufen oder Aufgabenfeldern, sondern können sich auch aus einer Situation heraus entwickeln, z.B. wenn Personen spontan Ideen generieren, wie regelmäßig vorhandene Probleme und Unklarheiten gelöst werden könnten. Als kreativ gelten Ideen per Definition dann, wenn sie *neu* und für den spezifischen Arbeitsbereich *nutzbar* sind. Sie können im Arbeitskontext als Innovationen umgesetzt werden und so zum Erfolg eines Unternehmens beitragen.

Wie sich kreative Ideen entwickeln

Kreativität wird häufig als Prozess betrachtet. Am Beginn steht eine kreative Idee, die im idealtypischen Verlauf im nächsten Schritt an andere Personen (z.B. Kollegen, Vorgesetzte) kommuniziert wird. Dabei werden Möglichkeiten und Grenzen der Idee diskutiert, Vorteile aufgezeigt und die Idee weiterentwickelt. Der letzte Schritt beschreibt die Umsetzung, d.h. die Idee wird implementiert und ausgetestet. Dieses Endprodukt einer kreativen Idee bezeichnet man als *Innovation*.



Die (Weiter-) Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen kann in jeder dieser Phasen durch bestimmte Maßnahmen gefördert werden. Besonders wichtig sind dabei die Förderung der *Generierung* und der *Kommunikation* von Ideen, damit entstandene Ideen auch tatsächlich eine Chance haben, umgesetzt zu werden.

Wie lässt sich Kreativität unterstützen?

Einige Ansätze in der psychologischen Forschung gehen davon aus, dass Personen generell ein individuelles Potential dafür mitbringen, kreative Lösungen zu entwickeln. Demnach ließe sich Kreativität durch eine sorgfältige Auswahl von Mitarbeitenden optimieren.

Darüber hinaus zeigen neuere Ansätze auch Möglichkeiten auf, wie durch die aktive Gestaltung des Arbeitsumfeldes die Kreativität der Mitarbeitenden gefördert werden kann. Diese Ansätze (s. Kasten) betonen (1) die Notwendigkeit von *Freiräumen*, um neue Möglichkeiten ausprobieren und eigene Erfahrungen machen zu

können, (2) die *Unterstützung* und *Offenheit* für kreative Vorschläge auf allen Ebenen (d.h. der Organisation, der Vorgesetzten und der Teammitglieder), damit Personen motiviert sind ihre Ideen auch zu kommunizieren, sowie (3) das Verständnis von Kreativität als *Herausforderung*:

Möglichkeiten zur Förderung von Kreativität:

1. Nötige Ressourcen zur Verfügung stellen:

- Bereitstellen von Gestaltungsfreiräumen
- Aufzeigen von Informationen, Materialien, Finanzierungsmöglichkeiten, etc.
- Verminderung von Einschränkungen, z.B. durch organisationale Vorschriften oder starken internen Wettbewerb

2. Unterstützung auf allen Ebenen signalisieren:

- Geteilte Vision, die Kreativität unterstützt
- Konstruktive, transparente Beurteilung und Umsetzung von Ideen in der Organisation
- Setzen von klaren und angemessenen Zielen durch Vorgesetzte und Organisation
- Kommunikation von Vertrauen in Mitarbeitende
- Vorbild durch Vorgesetzte, die eigene Ideen ebenfalls einbringen und diskutieren
- Offene Kommunikation und Unterstützung im Team

3. Herausforderungen ohne Leistungsdruck schaffen:

- Betonung der Bedeutsamkeit der Aufgaben
- Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen
- Kommunikation von realistischen Erwartungen
- Einplanen von angemessenen Zeiträumen

Fazit: Kreativität ist somit nicht nur etwas, das in bestimmten Branchen oder bei kreativen Aufgaben förderlich ist. Stattdessen können Mitarbeitende durch kreative Ideen, die sich spontan aus verschiedensten Arbeitssituationen ergeben können, zur Verbesserung von Arbeitsprozessen beitragen. Die Entwicklung und Diskussion kreativer Vorschläge kann aktiv auf Team-, Vorgesetzten- und Organisationsebene gefördert werden, was zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und dem Erfolg der Organisation beitragen kann.

Literatur: Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.



Dipl.-Psych. Annika Scholl

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Reflexion, Lernen aus Erfahrung, Email-Kommunikation, Macht im organisationalen Kontext