

Kreativität und Innovation im Unternehmen

Methoden und Workshops zur Sammlung und Generierung von Ideen

Bearbeitet von
Prof. Dr. Alexander Brem, Stefanie Brem

1. Auflage 2014. Buch. X, 187 S. Gebunden
ISBN 978 3 7910 3230 6
Format (B x L): 17 x 24 cm

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,
Steuern

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER
POESCHEL

1

Innovation und Kreativität

Niemand wird bestreiten, dass die beiden Begrifflichkeiten »Innovation« und »Kreativität« in einem Zusammenhang stehen. Wie diese definiert werden, welche Konzepte sich darunter verbergen und wie sich dieser Zusammenhang auswirkt, ist Bestandteil des ersten Kapitels. Hierbei beschränken sich die Autoren auf die wesentlichen Elemente, welche zum Verständnis des Buches sinnvoll beitragen. Für einen umfassenden Blick in die jeweiligen Teilbereiche wird auf entsprechende Literatur verwiesen.

1.1 Innovation

In jedem Buch zu Innovation finden sich nicht nur eine Definition, sondern in der Regel viele unterschiedliche Dimensionen einer Definition. Da ein einheitliches Begriffsverständnis für Kreativworkshops wichtig ist, sind nachfolgend die Grundlagen zur Innovation dargestellt.

1.1.1 Begriffsbestimmung

Zunächst werden die Begriffe Idee, Kreativität und Innovation und deren Zusammenhang kurz skizziert.

Unter **Ideen** sind Einfälle, Gedanken und Vorstellungen von Menschen zu verstehen, die auf der Suche nach einer anzustrebenden Problemlösung gedankliches »Neuland« betreten (Heyde et al. 1991). Sie entstehen entweder spontan (»Geistesblitz«) oder unter Zuhilfenahme von Kreativität und entwickeln sich kontinuierlich fort (Vahs/Brem 2013).

Kreativität wird folglich als der Denkprozess subsumiert, der hilft, Ideen hervorzubringen, und unter Innovation die praktische Anwendung der Ideen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (Majaro, 1993).

»Deshalb ist unter einer **Innovation** grundsätzlich die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee (Exploitation) zu verstehen, das heißt, hier geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung und damit um den wirtschaftlichen Erfolg. Sie hat die (Markt-) Einführung (Innovation im engeren Sinn) und die (Markt-) Bewährung (Diffusion; Innovation im weiteren Sinn) der Invention in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens zum Ziel.« (Vahs/Brem 2013, S. 21).

Innovation ist also das Ergebnis eines Prozesses und lässt sich anhand von vier Kategorien beschreiben:

- ▶ Neuheitsgrad,
- ▶ Unsicherheit,

- ▶ Komplexität sowie
- ▶ Konflikt.

Als »neu« oder »neuartig« gilt eine Lösung dann, wenn sie den bisherigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand übertrifft. Unsicherheit umfasst eine Situation, in der für den Eintritt der relevanten Ereignisse weder subjektive (aus der Erfahrung heraus) noch objektive (statistisch ermittelbare) Wahrscheinlichkeiten angegeben werden können. Unter Komplexität ist der Grad der Überschaubarkeit zu verstehen, gemessen an der Anzahl der Elemente sowie der Anzahl und der Verschiedenartigkeit der Beziehungen dieser Elemente zueinander. Der Begriff des Konflikts beschreibt das Vorhandensein verschiedener unvereinbarer Zustände von Objekten beziehungsweise Handlungstendenzen bei Personen.

Damit ein einheitliches Begriffsverständnis zu Innovation geschaffen wird, ist es empfehlenswert, den Begriff organisations- bzw. unternehmensspezifisch festzulegen. Denn es ist durchaus legitim, dass jede Person und Organisation den Begriff nach eigenem Ermessen festlegt – wichtig ist jedoch, dass innerhalb dieser Organisation Einigkeit darüber herrscht.

Um das zu erreichen, werden vier **Differenzierungskriterien für Innovation** mit folgenden Kernfragen empfohlen (Vahs/Brem 2013):

1. Gegenstandsbereich: Worauf bezieht sich die Innovation?

(Thom 1980; ZEW 2012, Franken/Franken 2011)

- ▶ **Produktinnovationen** sind neu entwickelte materielle und immaterielle Leistungen, welche auf die Befriedigung von konkreten Kundenbedürfnissen abzielen und sich positiv auf die abgesetzte Menge und/oder den zu erzielenden Absatzpreis auswirken sowie zu einer Verbesserung der Erlössituation des Anbieters beitragen.
- ▶ **Prozessinnovationen** sind neuartige Veränderungen im Prozess der Faktorkombination und wirken unmittelbar auf der Angebotsseite.
- ▶ **Sozialinnovationen** sind neuartige Veränderungen im Human- und Sozialbereich.
- ▶ **Strukturinnovationen** sind neuartige Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, die von dem Unternehmen bisher noch nicht umgesetzt worden sind.
- ▶ **Marketinginnovationen** sind neue Marketing- oder Verkaufsmethoden, die von einem Unternehmen zuvor noch nicht angewendet wurden und als Teil eines neuen Marketingkonzepts oder einer neuen Marketingstrategie eingeführt werden.
- ▶ **Geschäftsmodellinnovationen** sind grundlegende Veränderungen eines bestehenden oder die Schaffung eines neuartigen Geschäftsmodells, das Kundenbedürfnisse auf eine bessere Art und Weise befriedigt und dem Unternehmen damit Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschafft.

2. Auslöser: Wodurch wird die Innovation veranlasst?

Dabei gilt es zweckinduzierte Innovationen (auch Pull-Innovationen) von mittelin-duzierten Innovationen (auch Push-Innovationen) zu unterscheiden. Erstere wer-

den durch die Bedürfnisse oder die konkrete Nachfrage der Kunden initiiert, Letztere in erster Linie durch neu entwickelte Technologien vorangetrieben.

3. Neuheitsgrad: Wie neu ist die Innovation?

- ▶ Eine **Basisinnovation** markiert einen Durchbruch in Bezug auf neue Technologien oder Organisationsprinzipien und zieht meist eine Vielzahl von Folgeinnovationen in Form von Verbesserungen und neuen Anwendungen nach sich.
- ▶ Eine Verbesserung einzelner oder mehrerer Nutzenparameter der bereits vorhandenen Problemlösung, deren grundlegende Funktionen und Eigenschaften erhalten bleiben, wird als **Verbesserungsinnovation** bezeichnet.
- ▶ Eine Anpassung bereits vorhandener Leistungen oder Erzeugnisse speziell an die Wünsche der Kunden führt zu einer **Anpassungsinnovation**.
- ▶ Die **Imitation** ist die bewusste Übernahme oder das absichtliche Nachahmen von Problemlösungen, die in anderen Unternehmen bereits vorhanden sind und erfolgreich eingesetzt werden.
- ▶ Eine **Scheininnovation** sind »Pseudoverbesserungen«, die keinen wirklich neuen oder zusätzlichen Nutzen für den Kunden darstellen.

4. Veränderungsumfang: Welche Veränderungen werden durch die Innovation erforderlich?

- ▶ **Inkrementalinnovationen** sind »evolutionäre Innovationen«. Diese erfolgen in bereits bestehenden oder verwandten Märkten und auf bekannten Anwendungsgebieten. Sie lassen sich verhältnismäßig risikolos durchführen, sind vergleichsweise einfach zu steuern und verbessern im Wesentlichen die Ziel-Mittel-Relation.
- ▶ **Radikalinnovationen, sog. »revolutionäre Innovationen«**, weisen einen hohen Neuheitsgrad auf und bewirken einschneidende und komplex-interdependente Veränderungen im Unternehmen. Entsprechend hoch ist im Allgemeinen das wirtschaftliche Risiko, das mit solchen Innovationen verbunden ist.

Innovationen entstehen typischerweise in Prozessen. Diese werden im besten Fall bewusst gestaltet und gemanagt, was über einen **Innovationsprozess** abgebildet wird. Das Grundschemata eines Innovationsprozesses zeigt die Abbildung 1-1.

Eine andere, etwas spezifischere Art der Darstellung des Innovationsprozesses ist die Form eines sogenannten **Ideentrichters**. Hierbei wird ausgehend von der Ideensammlung und Ideengewinnung ein strukturierter Prozess durchlaufen, welcher mit der Erstellung eines Ideensteckbriefs beginnt und in der Annahme der ausgewählten Ideen endet. Die sich daran anschließende Ideenumsetzung im Sinne des Projektmanagements ist nicht mehr Bestandteil dieser Betrachtungsweise (vgl. Abbildung 1-2).

Durch die individuelle und gruppenabhängige Kreativität sowie die spezifische Innovationskultur des Unternehmens werden demnach Ideen gesammelt und erzeugt bzw. generiert (vgl. Abbildung 1-3).

Bei der **Ideensammlung** werden bereits bestehende Ideen »eingesammelt«, d. h. diese sind bereits (bewusst oder unbewusst) in den Köpfen der Menschen vorhanden.

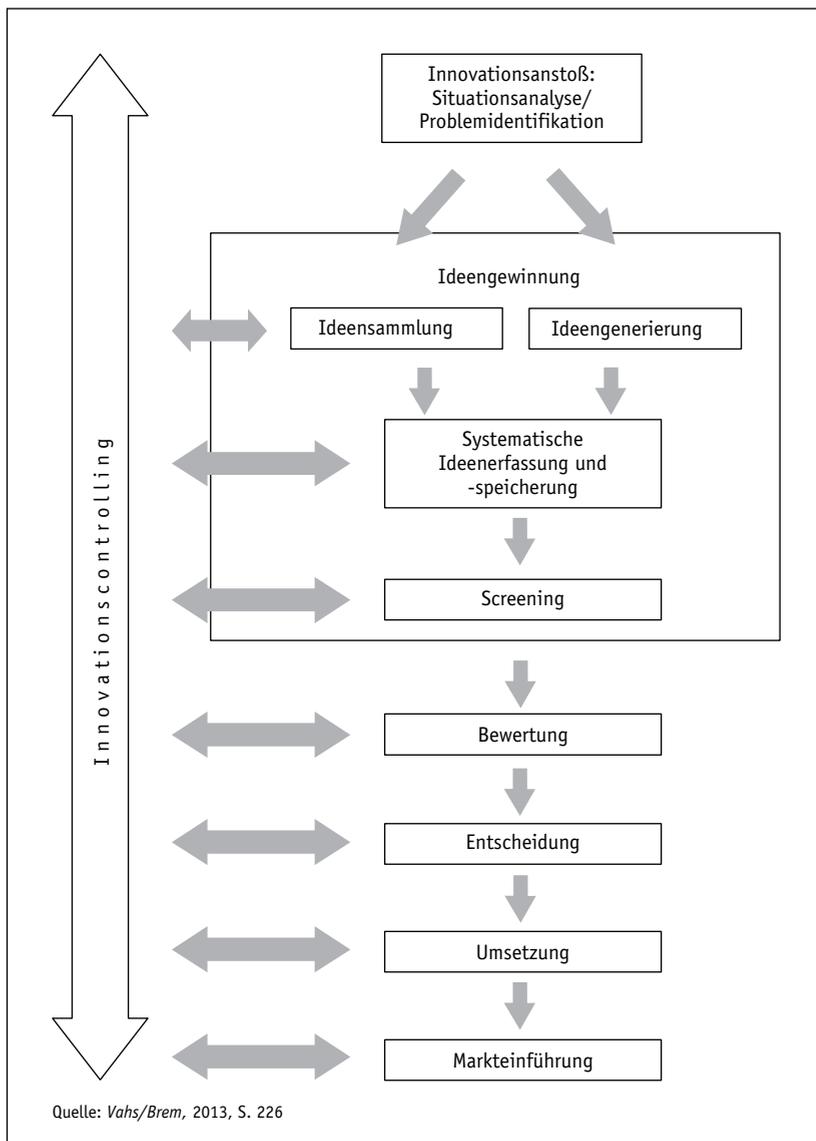


Abb. 1-1: Grundschema eines idealisierten Innovationsprozesses

Bei der **Ideengenerierung bzw. -erzeugung** wird die Entwicklung von Ideen aktiv durch Kreativitätstechniken angestoßen und unterstützt.

Daraufhin werden die Ideen systematisch gespeichert und durch vielfältige Bewertungsrunden geschickt, in deren Rahmen sie abgelehnt bzw. zurückgestellt werden (Ideenerfassung und -speicherung). Erfolgskritisch sind dabei die Übersichtlichkeit sowie eine leichte Bearbeitbarkeit und Vergleichbarkeit der Ideen. Zudem ist ein Prozess für ein qualitativ hochwertiges Feedback an die Ideengeber zu gestalten.

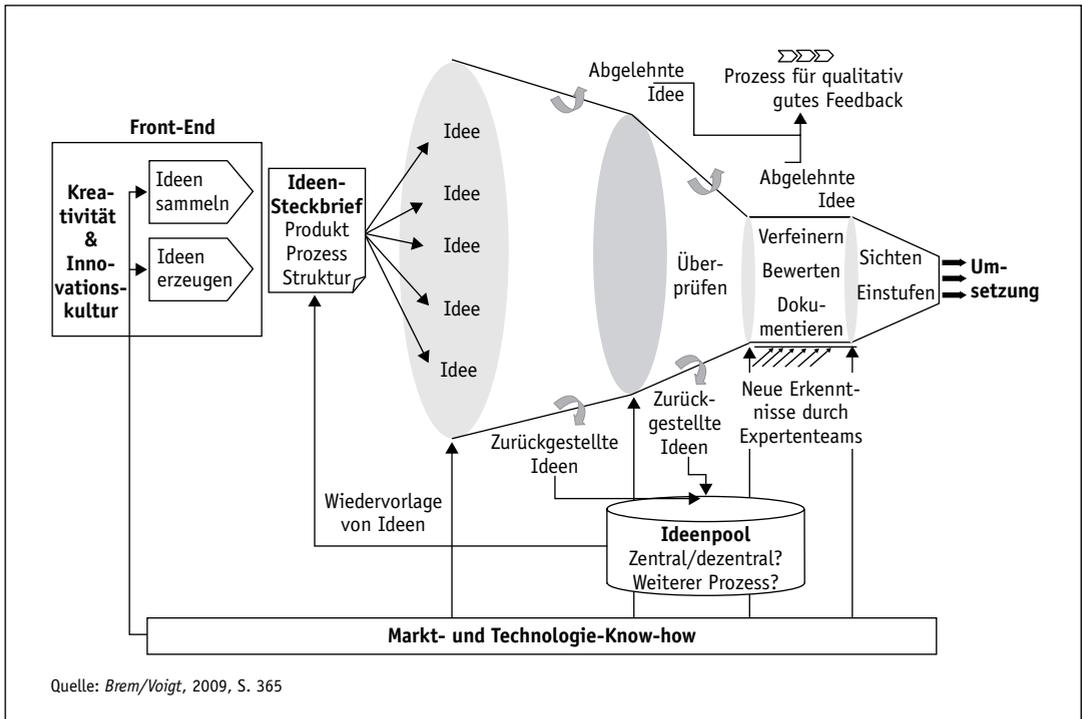


Abb. 1-2: Darstellung des erweiterten Ideentrichters

Darüber hinaus bietet sich die Verwendung einer Ideendatenbank an, um Wiederholungen zu vermeiden und Wiedervorlagen zu ermöglichen. Denn oft sind die Ideen zwar gut, aber ihrer Zeit um einige Jahre (Jahrzehnte) voraus.

Verantwortlich für den Innovationsprozess ist das **Innovationsmanagement**.

Dieses beinhaltet sämtliche Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Generierung und die Umsetzung von neuen Ideen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen. Das **strategische Innovationsmanagement** hat die Aufgabe, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, indem

- ▶ die Unternehmensumwelt analysiert,
- ▶ Innovationsziele definiert,
- ▶ Innovationsstrategien festgelegt
- ▶ und Technologien gemanagt werden.

Das **operative Innovationsmanagement** enthält die kurzfristige Gestaltung und Steuerung aller Innovationsaktivitäten und das Management der Innovationsprojekte, was meist unter dem Begriff Projektmanagement gefasst wird (Vahs/Brem 2013).

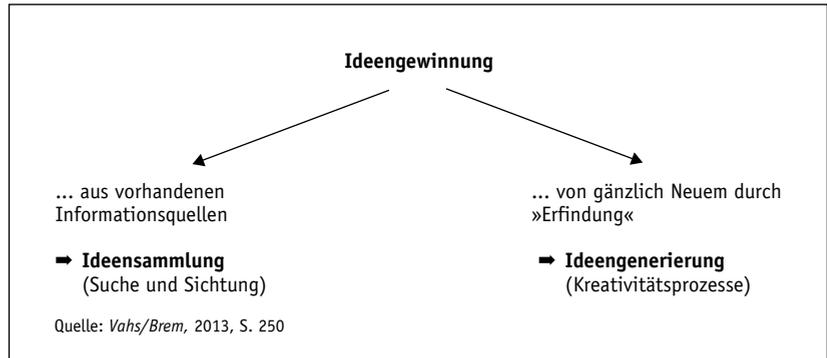


Abb. 1-3: Unterscheidung zwischen Ideensammlung und -generierung

1.1.2 Innovationsimpulse

Sofern ein Grundverständnis zu dem Begriff Innovation im Unternehmen geschaffen ist, sollte sich die Aufmerksamkeit den zur Verfügung stehenden **Innovationsquellen** zuwenden.

Impulse für Innovationen können von unterschiedlichsten Quellen kommen (vgl. Abbildung 1-4). Bereiche hierfür sind Technologie und Markt, aber auch rechtliche Änderungen im Sinne von Regulierungen und Deregulierungen können Innovationen anstoßen.

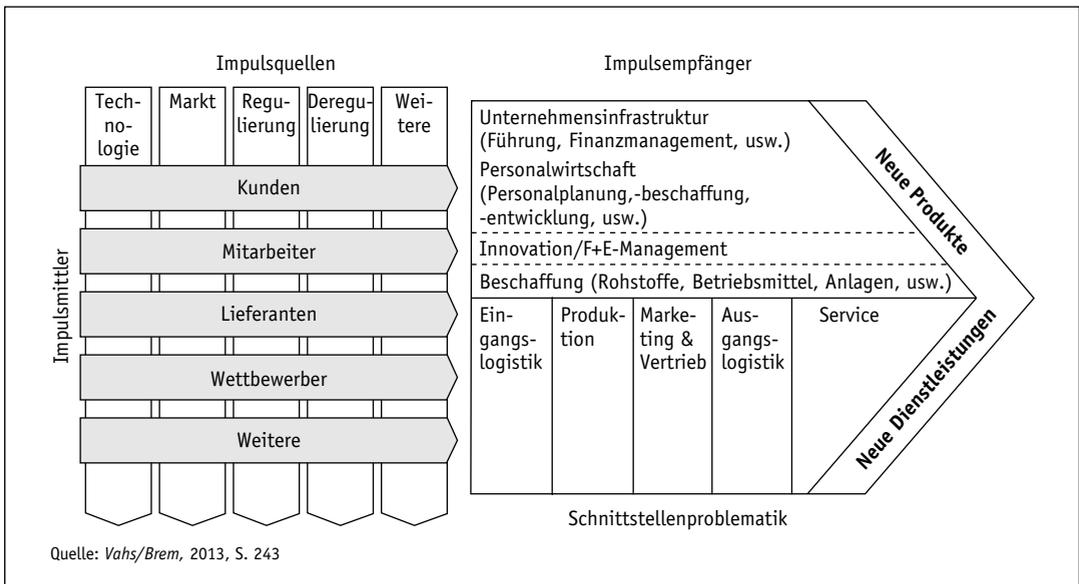


Abb. 1-4: Überblick zu Impulsquellen und Impulsempfängern

Diese Impulse müssen auf der Organisationsebene von Impulsempfängern aufgenommen werden. Besonders Lieferanten können in diesem Zusammenhang als wichtige Partner gesehen werden, da diese typischerweise über spezifisches Wissen über Produkte und Technologien des Unternehmens verfügen (vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Brem/Tidd 2012). Meist gelangen diese Impulse jedoch nicht automatisch zum richtigen Empfänger, ganz im Gegenteil: Eine strukturierte Weitergabe der Informationen innerhalb der Organisation muss durch ein professionelles Schnittstellenmanagement sichergestellt werden.

Im Rahmen der Ideengewinnung sind diese externen und internen Impulse strukturiert zu erfassen und zu managen. Die Abbildung 1-5 zeigt auf, welche Informationsquellen zu welcher Art von Ideengewinnung passen (für eine detaillierte Beschreibung aller Quellen mit Beispielen und Anwendungsempfehlungen vgl. Vahs/Brem 2013, S. 255–277).

++ hohe Relevanz vorhanden + Relevanz vorhanden - keine Relevanz vorhanden			Ideengewinnung	
			Ideensammlung	Ideengenerierung
Informationsquellen	externe	▶ Veröffentlichungen	++	-
		▶ Patente und Schutzrechte	++	+
		▶ Konkurrenzanalysen (Benchmarks)	++	+
		▶ Lieferanten	++	++
		▶ Kunden	++	+
	interne	▶ Mitarbeiter	+	++
	▶ Unternehmensunterlagen (Strategie-/Positionspapiere)	++	-	
Weitere Methoden	▶ Marktforschung	++	+	
	▶ Experten-Workshops	++	++	
	▶ Explorative Gespräche	++	+	
	▶ Vorschlagswesen/Ideenwettbewerbe	+	+	
	▶ Dokumentenrecherche	++	-	

Quelle: Vahs/Brem, 2013, S. 256

Abb. 1-5: Quellen und Methoden zur Ideengewinnung

Der entscheidende Erfolgsfaktor einer innovativen Unternehmenskultur ist neben der Schaffung des entsprechenden Rahmens die **Motivation** aller beteiligten Personen. Diese Motivation wird von vielen verschiedenen Faktoren beeinflusst, lässt sich jedoch für jeden Teilbereich gut beschreiben: Im Kontext der Motivation von Mitarbeitern, sich an einem Betrieblichen Vorschlagswesen zu beteiligen, wurden z. B. folgende Aspekte genannt (Brem/Ziegler 2009):

- ▶ Öffnung des »Ideentrichters« durch verstärkte Einbindung von externen Gruppen
- ▶ Einführung eines Ideenmanagementsystems, das die Ideen zentral erfasst
- ▶ Ideenaustausch zwischen Mitarbeitern und innerhalb einzelner Unternehmensbereiche
- ▶ Festlegen eines Ideenmanagement-Betreuers
- ▶ Durchführung regelmäßiger Gesprächsrunden und Gruppendiskussionen
- ▶ Einführung des Ideenmanagements in der Berufsausbildung
- ▶ Ideenmanagement als Chance betrachten, die Kommunikation zu fördern

- ▶ Schnelle Ideenbearbeitung und Feedback
- ▶ Anerkennung der Gutachtertätigkeit
- ▶ Schaffen von Anreizen zur Teilnahme am Ideenmanagement
- ▶ Materielle/immaterielle Gegenleistung für die Ideeneinreicher
- ▶ Mehr Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber dem Ideenmanagement
- ▶ Mehr Werbung bei internen und externen Stakeholdern.

1.2 Kreativität

Wie das vorhergehende Kapitel dargestellt hat, sind die Begriffe Idee, Innovation und Kreativität eng miteinander verzahnt. Ein gewisses Maß an Kreativität begünstigt die Innovationsfähigkeit einer Organisation und damit den langfristigen Unternehmenserfolg. Besonders wichtig ist es hierbei, Innovationsimpulse aufzunehmen und diese später weiterzuentwickeln.

Bei der Ideengenerierung geht es im Gegensatz zur Ideensammlung darum, auf bisher unbekannte Lösungswege zu stoßen. Kreativitätstechniken nutzen verschiedene Prinzipien (vgl. Kapitel 2.1), um diese neuen und originellen Ideen zu entwickeln. Da Kreativität ein mehrdimensionales, komplexes Konstrukt ist, bedarf es einer mehrdimensionalen Sichtweise auf den Begriff (Becker 2006). Dies wird im Folgenden entsprechend diskutiert.

1.2.1 Begriffsbestimmung

Eine Definition des Begriffs **Kreativität** ist kaum möglich, ohne in diesem Zusammenhang auf die Stichworte Idee und Innovation einzugehen. Deswegen wurde bereits davon gesprochen, dass eine Idee ein strukturiert gefasster Gedanke ist, der spontan oder mit Unterstützung von Kreativität entsteht. Die Innovation entsteht dann, wenn die Idee wirtschaftlich erfolgreich am Markt umgesetzt wird. Kreativität ist somit im weiteren Sinn der Denkprozess, der sich hinter einer Idee verbirgt.

Im letzten Kapitel wurde beschrieben, dass unter Ideen Einfälle, Gedanken und Vorstellungen von Menschen zu verstehen sind, die auf der Suche nach einer anzustrebenden Problemlösung gedankliches »Neuland« betreten. Hierzu ist in einem hohen Maß Kreativität erforderlich, die als die Fähigkeit bezeichnet werden kann, neue und nützliche Ideen zur praxiswirksamen Lösung von Problemen hervorzubringen (Heyde et al. 1991). Ein Mensch wird demnach als kreativ bezeichnet, wenn er kreative – im Sinne von ungewöhnlichen und sinnhaften – Ideen hervorbringt. Somit nähert man sich dem eigentlichen Wortsinn von Kreativität, der von dem lateinischen Begriff »creare« kommt. Etwas wird (er)schaffen, wobei schaffen wiederum das Produzieren von Neuartigem beinhaltet (Benedek 2008).

Abel (2008) schlägt verschiedene **Kreativitätsniveaus** vor:

- ▶ Die niedrigste Ausprägung hat dabei das kombinatorische Neu-Arrangieren von Elementen, die schon vorhanden sind, »schwache Kreativität« genannt.

- ▶ Werden alte Prinzipien, Regularitäten oder Gesetzmäßigkeiten durchbrochen, ersetzt, oder transformiert, spricht man von »starker Kreativität«.
- ▶ Wenn man kreative Prozesse beobachtet, bei denen die menschliche Vorstellungskraft konstitutiv im Spiel ist, spricht Abel von »moderater Kreativität« oder »intuitiver Kreativität«.

Die Ausgangssituation, welche Kreativität aktiviert, wird als Problem- oder Aufgabenstellung bezeichnet. Geschka/Lantelme (2005) definieren ein **Problem** als Differenz zwischen einem Soll-Zustand und einem aktuellen Ist-Zustand. Synonyme für das Wort Problem sind demnach auch (schwierige) Aufgabe, Herausforderung oder Anforderungskomplex. Als Ausgangssituation für Kreativworkshops wird neben Problemstellung auch der Begriff Aufgabenstellung verwendet. Dieser ist insofern wertneutraler, da das Wort Problem eine negative Ausgangssituation impliziert, was nicht immer gegeben sein muss.

In der Begriffsbestimmung von Schlicksupp (1993) wird nach »Objekt« und »Subjekt« kreativer Entwicklung unterschieden. Menschen vereinen demnach Objekt und Subjekt gleichzeitig in sich: das Objekt als die schöpferische Auseinandersetzung des Menschen mit der ihn umgebende Realität, die ihn zu höherer Reife führt. In der Form des kreativen Subjekts hingegen wirkt der Mensch selbst gestaltend auf seine Umwelt ein. Kreativität geht aus dem menschlichen Geist hervor, jeder Mensch hat ein unterschiedliches Quantum davon, das unterschiedlich zur Geltung kommt.

Die **individuelle Kreativität** beschreibt er des Weiteren mit drei Dimensionen:

- ▶ Menschen müssen kreativ sein »wollen« und
- ▶ für kreative Leistungen befähigt werden, also »können«.
- ▶ Zudem müssen innere und äußere Bedingungen Kreativität zulassen, d. h. Menschen müssen kreativ sein »dürfen«.

Diese individuellen Dimensionen verbindet er mit Ausdrucksformen des menschlichen Seins, daraus entsteht eine Matrix mit neun phänomenologischen Bedeutungsfeldern. Aufgrund der Komplexität des Modells kann in diesem Kontext nicht im Detail darauf eingegangen werden. Für den interessierten Leser wird auf Schlicksupp (1993, S. 141–155) verwiesen.

Die Amerikanerin Theresa Amabile definiert individuelle Kreativität hingegen über drei Komponenten: Expertise, Einfallsreichtum und Motivation (Amabile 1997). Expertise kann als technisches, prozessuales oder intellektuelles Wissen interpretiert werden. Die Fähigkeit zum kreativen Denken beschreibt die Art und Weise, wie flexibel und ideenreich eine Person an Probleme herangeht. Ein Beispiel ist, wie deren Lösungen den Status quo hinterfragen. Nicht jede Motivation kann auf die gleiche Art und Weise hergestellt werden. Die Leidenschaft Probleme anzupacken und Lösungen parat zu haben führt zu mehr Kreativität, als es externe Belohnungen wie Geld vermögen. Diese intrinsische Motivation ist diejenige, welche vor allem durch die Arbeitsumgebung unmittelbar beeinflusst werden kann.

Der Zusammenhang zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation wird durch den sog. psychologischen »Crowding-out-Effekt« beschrieben: Demnach sind monetäre Anreize grundsätzlich motivierend, jedoch ab einem bestimmten Punkt

kontraproduktiv. Denn dann wird die intrinsische Motivation durch die extrinsische Motivation verdrängt, und durch diese kostenintensivere Maßnahme wird das Gegenteil dessen erreicht, was anvisiert worden war.

Eine ähnliche Erklärung liefert die klassische Motivationstheorie von Herzberg (1959): **Hygienefaktoren** aus dem Arbeitsumfeld wie monetäre Belohnungen tragen dazu bei, Unzufriedenheit zu beseitigen, schaffen aber keine Zufriedenheit. Hierfür sind **Motivatoren** notwendig, die aus dem Arbeitsinhalt gezogen werden, zu denen z. B. Anerkennung, Erfolg und Leistung zählen. Für die Praxis können hieraus verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden. Diese reichen von der Schaffung eines entsprechenden kreativen Umfeldes wie verfügbare Zeit, Räumlichkeiten, Materialien und Budget, um kreative Leistung zu ermöglichen, bis zu verschiedenen Aktionen der Wertschätzung und Anerkennung.

Geht man von der individuellen Kreativität einen Schritt weiter, stellt sich die Frage, wie eine **organisatorische Kreativität** zu fassen ist. Woodman/Sawyer/Griffin (1993) haben zu dieser Frage ein konzeptionelles Gerüst entwickelt, welches drei Dimensionen umfasst (vgl. Abbildung 1-7):

- ▶ Die erste Dimension beinhaltet die einzelnen Inputfaktoren auf die organisatorische Kreativität. Dazu gehören die Eigenschaften des Individuums sowie die Gruppen- und Organisationscharakteristika.
- ▶ Basierend auf diesen Inputelementen ergibt sich eine Transformation, welche sich durch kreatives Verhalten und durch eine kreative Situation auszeichnet. Diese Transformation wird durch einen kreativen Prozess gesteuert, welcher bewusst oder unbewusst abläuft.
- ▶ Am Ende des Transformationsprozesses steht als Ergebnis das kreative Produkt, die kreative Dienstleistung, o. Ä.

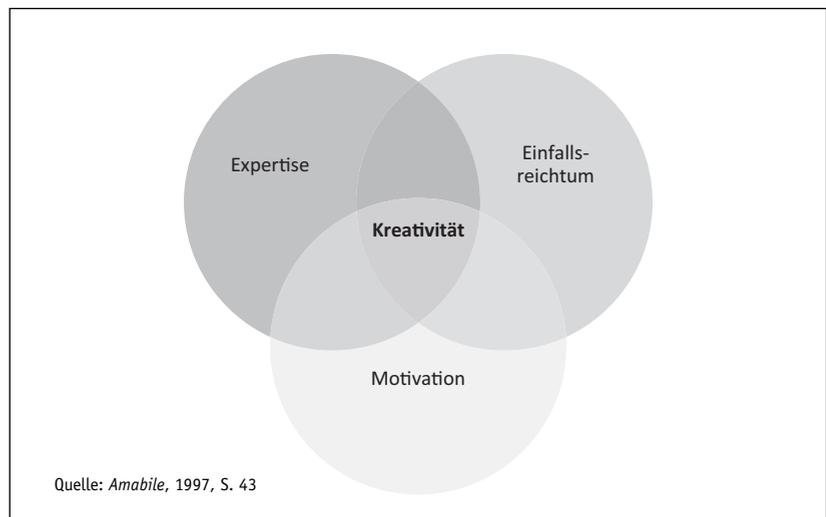


Abb. 1-6: Komponenten von Kreativität nach Amabile

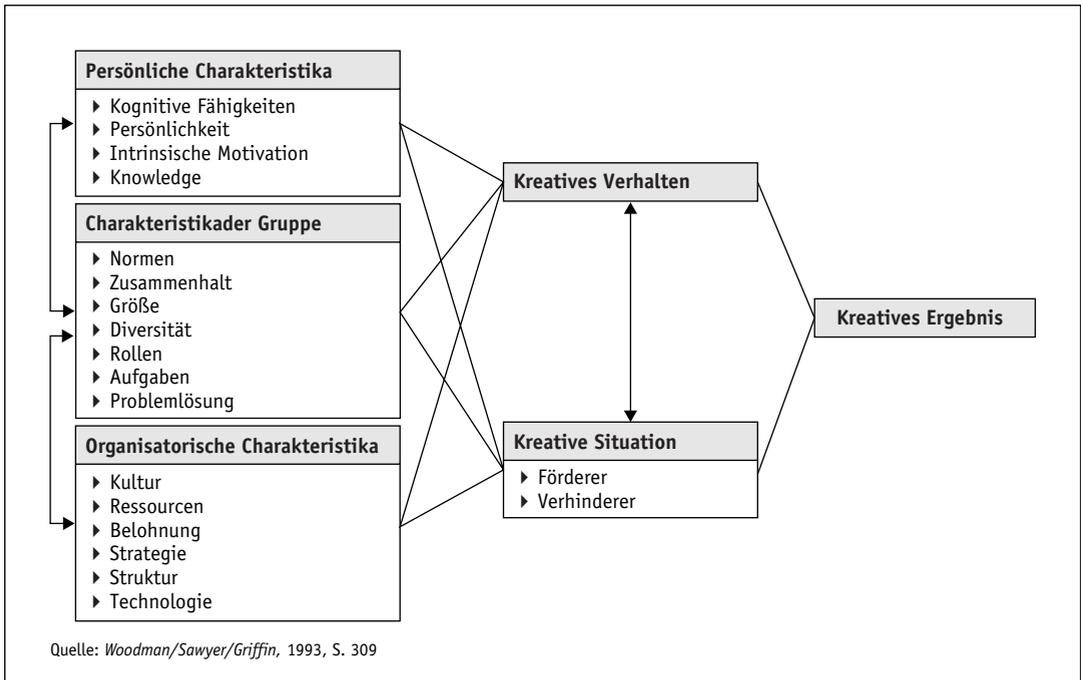


Abb. 1-7: Konzeptioneller Rahmen von organisatorischer Kreativität

Die ausgeführten Konzepte zeigen die Breite der Diskussion um den Begriff Kreativität, welche beliebig fortgeführt werden könnte. Da das Ziel dieses Kapitels die Schaffung eines Grundverständnisses ist, wird an dieser Stelle auf weiterführende Literatur verwiesen, insbesondere zu den oben genannten Autoren.

1.2.2 Funktionsweise

Nachdem der Begriff Kreativität und dessen Dimensionen diskutiert wurden, widmet sich dieses Kapitel den Fragen, wie Kreativität funktioniert.

Hierzu eine einfache Aufgabe: Denken Sie an kreative Persönlichkeiten, wer fällt Ihnen ein?

Die meisten Menschen antworten auf solche Fragen mit Namen von Künstlern, Musikern, Erfindern, Komikern oder herausragenden Persönlichkeiten. Das ist insofern normal, als in erster Linie »verrückte«, andersartige Personen als kreativ wahrgenommen werden.

Stamm (2008) verweist in diesem Kontext darauf, dass Kreativität unterschiedliche **Kreativitätsursprünge** haben kann. Je nach Variante, der man vertraut, ergeben sich daraus andere Implikationen für Organisationen: