

## Kreativität – Unternehmenskultur – Führung

### 1. Einleitung

Die letzten Jahre waren durch tiefgreifende Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet, die in Unternehmen aller Größen und Branchen ihre Spuren hinterlassen haben. Neben der Privatisierung ehemals öffentlicher Einrichtungen und der Änderungen von gesetzlichen Regelungen haben besonders Entwicklungen wie die Internettechnologie und die steigende Wissensintensivierung der Wirtschaft den Innovationsdruck der Unternehmen verstärkt.

Zu den drei klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital kommen in Zukunft zwei neue strategisch wichtige Ressourcen hinzu: Information und Kreativität (Krause, 1996). Dies unterstreicht ein Zitat von Peters und Waterman (1984, Text auf der Innenseite des Deckblattes): „Kreativität und Engagement der Mitarbeiter tun mehr für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens als alle Finanzmittel und ausgefeilten Planungen zusammen“. Ideenreichtum, Kreativität und Schnelligkeit in der Entwicklung einzigartiger Strategien, effizienter Prozesse und innovativer Produkte entscheiden in der turbulenten Umwelt deshalb mehr denn je über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Zusätzlich zu der Problematik der sich schnell wandelnden Umwelt und des stärker werdenden Wettbewerbs sehen sich die Unternehmen mit einer weiteren Problemstellung konfrontiert. Die Einstellung zur Arbeit hat sich grundlegend geändert. Ohne auf die in diesem Zusammenhang viel diskutierte Thematik des Wertewandels weiter einzugehen, bleibt doch festzustellen, dass die Arbeit als primärer Lebensinhalt zugunsten der Freizeit an Boden verliert (v. Rosenstiel, 1995). Gleichzeitig sind die Anforderungen an die eigene Arbeitstätigkeit jedoch gestiegen. Werte wie Selbstverwirklichung, Gestalten wollen und Ich-Bewusstsein gewinnen an Attraktivität. Parallel dazu steht die Aufgabe und das Rollenverständnis der Führung im Umbruch. Es ist somit Angelegenheit der Führung, den veränderten Einstellungen der Mitarbeitern durch Anpassung der Arbeitsplätze und Arbeitssituation Rechnung zu tragen, da davon auszugehen ist, dass das Engagement von Mitarbeitern umso größer ist, je besser die empfundene Arbeitssituation den Erwartungen der Betroffenen entspricht (Bethel, 1995). Als Ausdruck von individuellem Engagement für ein Unternehmen können Ideen oder Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern verstanden werden. Um dieses Ideen- und Kreativitätspotential für das Unternehmen nutzbar zu machen, empfiehlt Thom (1996) dazu den Entwurf und die Implementierung von speziellen Instrumenten der Ideenförderung.

Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) ist eines dieser Instrumente. In seiner ursprünglichen Form weist es eine bemerkenswerte Tradition auf. In den letzten zehn Jahren wurde es durch gravierende Veränderungen den Herausforderungen der heutigen Umwelt angepasst. Die Weiterentwicklung des klassischen BVW hin zum Vorgesetztenmodell war ein erster Schritt in diese Richtung. Durch die Anerkennung von kleinen und kleinsten Verbesserungen – auch am eigenen Arbeitsplatz - wird die Bedeutung der stetigen Verbesserung als Unternehmensziel hervorgehoben. Hier reiht sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ein.

Heute wird für das BVW immer häufiger die Bezeichnung „Ideenmanagement“ verwendet. Der Betreuer wird zum Ideenmanager. Dadurch wird unterstrichen, dass es sich beim VW um eine Führungsaufgabe handelt, mit der die Unternehmensmitglieder vertraut gemacht werden müssen.

Somit geht es im Ideenmanagement darum, neue Ideen zu entwickeln, sie transparent zu machen und zu diskutieren. Das Ideenmanagement greift das Ideen- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter auf und versucht, dieses für die Wertschöpfung des Unternehmens nutzbar zu machen. Die alleinige Installation eines Ideenmanagements reicht allerdings oftmals nicht aus, um einen langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu garantieren.

Unternehmen wie HP oder 3M, die über ein sehr erfolgreiches Ideenmanagement verfügen haben gezeigt, dass in einem innovativen, flexiblen und fortschrittlichen Unternehmen eine entsprechende Unternehmenskultur anzutreffen ist. Auch im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement wird der Unternehmenskultur, „welche die kreativen Ideen der Mitarbeiter durch Vorgesetzte fördert“ (Thom & Etienne, 2000, S.6) eine große Bedeutung beigemessen.

Es folgen nun einige formale Hinweise: Wenn in dieser Ausführung von Mitarbeitern, Führungskräften oder Vorgesetzten gesprochen wird, sind damit sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint. Des Weiteren wird der Begriff Unternehmen und Organisation gleichbedeutend für öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Gebilde verwendet.

## 1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit liegt darin, das Ideenmanagement näher darzustellen und aus psychologischer Sicht zu hinterfragen. Nachdem die Grundlagen des Ideenmanagements, wie die Kreativität und Problemarten im Unternehmen thematisiert wurden, werden Rahmenbedingungen in Form von kulturellen Ausprägungen und Führungsprinzipien erarbeitet, die einen fruchtbaren Nährboden für ein erfolgreiches Ideenmanagement bilden.

Diese Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. Nach dem einleitenden Kapitel wird im zweiten Kapitel, das Ideenmanagement, das betriebliche Vorschlagswesen, das Vorgesetztenmodell und das japanische Kaizen vorgestellt. Neue Ideen können als Strategien von Problemlösungen verstanden werden. Dies macht es notwendig, im dritten Kapitel verschiedene Problemarten vorzustellen. Die Basis für neue Ideen setzt ein Mindestmaß an Kreativität voraus. Im vierten Kapitel dieser Arbeit ist das Phänomen der Kreativität Objekt der Analyse. Ein erfolgreiches Ideenmanagement ist abhängig von bestimmten kulturellen Ausprägungen eines Unternehmens. Im fünften Kapitel wird die theoretische Basis der Unternehmenskultur erarbeitet und entsprechende Werte einer ideenförderlichen Unternehmenskultur hergeleitet. Der Erfolg des Ideenmanagements eines Unternehmens ist ebenfalls davon abhängig, in welchem Ausmaß es dem Vorgesetzten gelingt, das Mitarbeiterpotential für das Ideenmanagement zu mobilisieren. Im sechsten Kapitel werden theoretische Führungsansätze und Motivationsarten erläutert und Führungsprinzipien erarbeitet, die für das Ideenmanagement von Bedeutung sind. Die Arbeit schließt mit einem Fazit im siebten Kapitel ab.

## 1.2 Abgrenzung

Das Ideen- und das Wissensmanagement sind nur schwer von einander zu trennen. Ganz ohne vorhandenes Wissen können keine Ideen entstehen. Andererseits bilden Ideen die Basis für das Entstehen von neuem Wissen. Während sich das Management eher auf das

Zustandekommen von Ideen und deren Nutzen konzentriert, widmet sich das Wissensmanagement vielmehr der Verwaltung und der Aufbereitung des Wissens. Das Wissensmanagement wird allerdings weiter vertieft.

In dieser Arbeit wird das Thema Kreativität intensiv behandelt. Es wird allerdings nicht Bezug genommen auf die gängigen Kreativitätstechniken; dem Autor ging es in erster Linie um die psychologischen Erklärungsansätze der Kreativität.

Managementkonzepte wie das Total-Quality-Management und Instrumente des Ideenmanagement, wie Qualitätszirkel und Kreativitäts-Workshops werden nicht weiter behandelt.