

Ingeborg Nütten · Peter Sauermann
Die anonymen Kreativen

INGEBORG NÜTTEN
PETER SAUERMAN

DIE ANONYMEN KREATIVEN

INSTRUMENTE EINER
INNOVATIONSORIENTIERTEN
UNTERNEHMENSKULTUR

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND
GABLER

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Nütten, Ingeborg:

Die anonymen Kreativen : Instrumente e. innovationsorientierten Unternehmenskultur ; Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland / Ingeborg Nütten ; Peter Saueremann. – Wiesbaden : Gabler, 1988

ISBN-13: 978-3-322-89984-2

e-ISBN-13: 978-3-322-84697-6

DOI: 10.1007/978-3-322-84697-6

NE: Saueremann, Peter:

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main 1988

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1988

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1988

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN-13: 978-3-322-89984-2

Vorwort

Seit vielen Jahren schon beschäftigen wir beide uns mit dem Phänomen der Kreativität, im Zusammenhang mit dem Management von Innovationen die eine, bei Fragen der Personalbeurteilung und -entwicklung der andere. Seit ebenso vielen Jahren beobachten wir, wie unsicher, ja vielfach hilflos ansonsten souveräne Manager und erfahrene Personalfachleute im Umgang mit dieser so wertvollen menschlichen Eigenschaft wirken. Insbesondere bei der Auswahl und Beurteilung kreativer Mitarbeiter fehlen objektive Kriterien, doch auch die Förderung der Kreativen erfolgt mehr „gelegentlich“ als systematisch und ihr Einsatz eher „zufällig“ als planvoll und gezielt. Diese Mängel fallen um so stärker auf, je mehr in anderen Bereichen bis ins letzte Detail verfeinerte Techniken zum Einsatz kommen: in der Produktionssteuerung zum Beispiel oder in der Informationsverarbeitung und -weitergabe oder im Controlling. „Über all dem Optimieren und Rationalisieren vergessen wir die guten Ideen!“, so formulierte es ein Unternehmer vor kurzem sehr treffend.

Daß die guten Ideen nicht vergessen, sondern ihr Entstehen gefördert und ihre Realisierung vorangetrieben werden, ist das Hauptanliegen unseres Buches. Wir wollen wissenschaftlich abgesichert und praxisnah zugleich aufzeigen, wie man die wertvolle Ressource Kreativität im Unternehmen entdeckt, mißt, beurteilt, fördert und ganz bewußt und gezielt einsetzt.

Dabei gehen wir in sieben Schritten vor. Im ersten Kapitel erfolgt eine Bestandsaufnahme der Innovationssituation in unserem Lande, um dem Leser die Bedeutung kreativer Denk- und Verhaltensweisen überzeugend vor Augen führen zu können. Eine Beurteilung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage und eine Vorschau auf zu erwartende Entwicklungen der 90er Jahre sollen *das zuneh-*

mende Gewicht des Faktors Mensch erkennen lassen, sowohl bei der Lösung ökonomischer als auch ökologischer Probleme. Dieser „Faktor Mensch“ steht im Mittelpunkt der Betrachtungen des zweiten Kapitels. Wir untersuchen und gliedern dabei das *human capital* und gelangen zu der Erkenntnis, daß die Kreativität sein wertvollster Bestandteil ist. Im dritten Kapitel beschäftigen wir uns zunächst mit dem Verhältnis der Menschen in unserem Lande zur Kreativität und stellen fest, daß unsere – immer noch von Descartes und anderen Philosophen geprägte – mechanistische Denkweise die „ratio“ überbewertet und kreative Anlagen wenig beachtet. In zahlreichen Schulen, in vielen Unternehmen und Behörden wird Kreativität nicht nur zu wenig gefördert, sondern manchmal sogar gehemmt und unterdrückt! So ist es zu erklären, daß die meisten kreativen Mitarbeiter unentdeckt und ihre Kreativität ungenutzt bleiben – wir nennen sie deshalb „*anonyme Kreative*“.

Das vierte Kapitel stellt das Kernstück dar. Es präsentiert das wichtigste Ergebnis unserer Forschungsarbeit: ein gleichermaßen wissenschaftlich abgesichertes wie gut handhabbares Instrument zur Auffindung und Beurteilung kreativer Mitarbeiter, das *Kreativitätsprofil*. Dieses Instrument bildet die Grundlage zur bewußten und zielstrebigen Ausnutzung der wertvollsten Zukunftsressource unseres Landes: der schöpferischen Kraft seiner Menschen.

Im fünften Kapitel stellen wir Möglichkeiten vor, das kreative Potential von *zukünftigen* Mitarbeitern auszuloten, für die ein Kreativitätsprofil mangels Erfahrungen nicht erarbeitet werden kann. Die Unternehmen sollen in die Lage versetzt werden, bei Neueinstellungen kreative Begabungen besser zu erkennen als bisher.

Das sechste Kapitel widmet sich ganz der *Förderung* von kreativen Mitarbeitern, nennt bisherige „Unterlassungssünden“ beim Namen und empfiehlt eine Fülle von Maßnahmen in den Bereichen Unternehmenskultur und Organisation. Bekannte und weniger bekannte Kreativitäts-Techniken werden eingehend und leicht nachvollziehbar besprochen.

Die Frage des bestmöglichen Einsatzes der Zukunftsressource Kreativität wird im siebten und letzten Kapitel sehr ausführlich be-

handelt. Mit Hilfe des „*Kreativitäts-Profiles*“ wird nun unternehmensspezifische Maßarbeit geleistet: für alle sich ergebenden innovativen Aufgaben können anhand der eingespeicherten Kreativitätsprofile die jeweils zur Lösung bestgeeigneten Mitarbeiter ausgewählt werden.

Mit der Veröffentlichung dieses Buches verbinden wir zwei Wünsche:

- allen innovationswilligen Unternehmen und sonstigen Institutionen Hilfestellung zu leisten bei der Auffindung der wichtigsten Zukunftsressource *Kreativität* und beim Transfer dieser knappen Ressource auf die Einsatzstellen mit der höchsten Effizienz;
- möglichst viele Menschen für das Phänomen *Kreativität* zu sensibilisieren und zu bewirken, daß kreative Anlagen frühzeitig erkannt und *intensiv gefördert werden*, bereits lange vor dem Eintritt ins Berufsleben, möglichst schon im Kindergarten, spätestens jedoch mit beginnender Schulausbildung.

Daß unser Buch so praxisnah geschrieben werden konnte, verdanken wir der ständigen intensiven Zusammenarbeit mit Praktikern in zahlreichen Unternehmen. Wir möchten uns bei allen sehr herzlich für die erfreuliche Kooperation bedanken, ganz besonders bei den Firmen *Dr. August Oetker* in Bielefeld, *August Storck KG* in Halle/Westfalen und *Volkswagenwerk AG* in Wolfsburg. Unser Dank gilt auch Frau Gisela Hoffmeister und Frau Annegret Nolting für die druckreife Fertigstellung unseres Manuskriptes.

Bielefeld, im Juli 1988

*Ingeborg Nütten
Peter Sauer mann*

Inhalt

Vorwort	5
----------------------	---

1. Kapitel

Die Innovationssituation der Bundesrepublik

bis zum Jahr 2000	13
Die Wettbewerbssituation am Ende der 80er Jahre.....	15
Know-how-Vorsprung oder Technologie-Lücke?.....	20
Voraussehbare Entwicklungen bis zum Jahr 2000.....	27
Art, Größe und Struktur der vom Unternehmen bearbeiteten Märkte.....	28
Änderungen im Verbraucherverhalten.....	33
Verschiebung der Wettbewerbsverhältnisse.....	34
Wirtschaftliche und politische Veränderungen.....	37
Technologischer Fortschritt.....	39
Kapitalkraft.....	41
Unternehmensklima.....	42
Qualifikation des Managements.....	43
Qualifikation der Mitarbeiter.....	44
Die Bedeutung des „Entrepreneurs“.....	44
Innovationsförderung und Innovationshemmnisse.....	47
Innovationsförderung.....	48
Innovationshemmnisse.....	50

2. Kapitel

Wie setzt sich das „human capital“ zusammen?	57
Was können, was wollen unsere Mitarbeiter leisten?.....	59
Was ist Kreativität, was ist Innovation?.....	67
Eigenschaften des innovativen Mitarbeiters.....	71

3. Kapitel

Arten kreativer Mitarbeiter	79
Geniale Kreative.....	84
Professionelle Kreative.....	84
Anonyme Kreative.....	86

4. Kapitel

Wie innovativ sind vorhandene Mitarbeiter?	89
Die elf Faktoren des innovativen Leistungspotentials.....	91
Die Beurteilung des innovativen Leistungspotentials.....	96

5. Kapitel

Wer sind die kreativsten der zukünftigen Mitarbeiter?	117
Kann man innovative Fähigkeiten bei Bewerbern erkennen?...	119
Messen und Testen der Kreativität.....	128
Das Angebot an „Kreativitäts“-Tests für Erwachsene.....	131
Der verbale Kreativitätstest VKT (Schoppe 1975).....	131
Torrance-Tests of Creative Thinking (1966).....	132
Creativity Attitude Survey (Schäfer, 1971).....	133
Welche „Ersatztests“ zu den einzelnen Innovationsfaktoren?	134
Divergentes Denken.....	134
Unkonventionelles Denken.....	136
Gedankenflüssigkeit.....	137
Originalität.....	138
Problemaufspüren.....	139
Elaboration.....	140
Reicher Wortschatz.....	142
Konzentrationsfähigkeit.....	143
Redefinition.....	145
Realitätskontrolle.....	145
Organisationsfähigkeit.....	147
Kann man Kreativitätstests auch selbst konstruieren?.....	147

6. Kapitel

Förderung kreativer Mitarbeiter	155
Entwicklung und Pflege einer positiv-aktiv-kreativen Unternehmenskultur: PAK.....	158
Umformung der Organisationsstrukturen.....	163
Abbau von Kreativitäts-Bremsen.....	166
Förderung von Teamarbeit.....	168
Abschaffung möglichst vieler Routineprozesse.....	168
Einführung oder Reaktivierung des betrieblichen Vorschlagswesens (BVW).....	170
Einführung von „Quality Circles“.....	174
Anwendung von Kreativitäts-Techniken.....	175
Kreativitätsfördernde Methoden und Hilfstechiken.....	178
Kreativitätstechniken für die Gruppe.....	190

7. Kapitel

Führung und Einsatz kreativer Mitarbeiter	205
Manager müssen Mitarbeiter zur Kreativität motivieren.....	207
Der ideale Führungsstil – gibt es den?.....	210
Management by innovation.....	217
Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument.....	226
Führung kreativer Gruppen.....	233
Die Vermeidung der „inneren Kündigung“ des Mitarbeiters....	236
Einsatz kreativer Mitarbeiter.....	240
Einsatz im angestammten Bereich.....	246
Einsatz im analytisch-kreativen Bereich.....	251
Einsatz im konzeptionell-innovativen Bereich.....	256

Nachwort	267
-----------------------	-----

Verzeichnis der Tabellen, Abbildungen und Dokumente	271
---	-----

Literaturverzeichnis	273
-----------------------------------	-----