



## Newsletter Kreative Ökonomie | NRW April 2008

### Themenfokus: Mitarbeiter – das kreative Potential

- I. Editorial
- II. Dossier: Der kreative Prozess
- III. Interview mit Judith Fischer, Personalmarketing IBM
- IV. Die Top-News im April 2008
- V. Die Top-Termine im Mai 2008

## Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Kreativität ist heute allgegenwärtig und findet sich in den verschiedensten Wissens- und Wirtschaftsdisziplinen wieder. Doch wie kann sich Kreativität in strukturierten Organisationsformen und standardisierten Arbeitsabläufen manifestieren? Gibt es Strategien zur Förderung von Kreativität und Innovation im beruflichen Umfeld und wie können kreative Prozesse organisiert werden? Ist Kreativität lehr- und lernbar?

Mit diesen und ähnlichen Fragen möchten wir uns in kommendem Monat in unserem Newsletter und in den Impulsbeiträgen aus Theorie und Praxis auseinandersetzen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und freuen uns auf Ihren Online-Besuch und Ihre Meinung!

Ihr Redaktionsteam

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

---

# Dossier: Der kreative Prozess

Kreativität aus einem künstlerischen Verständnis heraus steht für Chaos – für amorphe Räume ohne Ordnungsprinzipien – und für Phantasten, die in eigenen Dimensionen denken. Da stellt sich die Frage, ob Kreativität jemals wirklich in Unternehmen integriert und für diese nutzbar gemacht werden kann. Sind doch Unternehmen der Inbegriff für optimierte Organisation und kontrollierte Prozesse. Doch Kreativität und Innovation werden in Unternehmen heute wie selbstverständlich eingefordert, denn sie sind die Basis für wirtschaftliches Wachstum und Weiterentwicklung. Wie also können diese eigentlich konträren Systeme sinnvoll miteinander in Verbindung gebracht werden, ohne dass das schöpferische Potential verloren geht und Unternehmen im Chaos versinken? Eine Einführung in den kreativen Prozess.

## Das offene Umfeld ist entscheidend

Kreativität ist ein Prozess. Er beginnt mit einem Problem oder einem spannungsgeladenen Zustand. Er endet mit der Lösung dieses Zustandes. Doch nur in einem entsprechend offenen und sensiblen Umfeld wird der kreative Prozess zugelassen. Wem also die Veränderung und stetige Verbesserung am Herzen liegt, wer eine offene Einstellung pflegt und selbstkritisch den Ist-Zustand betrachtet, schafft damit die Ausgangssituation für Kreativität.

## Am Anfang liegt das Ziel

Das Identifizieren von Problemen, aber auch das Benennen von Zielen und die Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen stehen am Anfang des kreativen Prozesses. Ohne diesen Schritt gibt es keinen Startpunkt und keinen für den Prozess so wichtigen Endpunkt. Die Motivation zur Entwicklung von Kreativität in allen Feldern liegt in der Lösung, im Erreichen des Ziels. Künstler stellen sich das Ziel ein Kunstwerk zu schaffen, Unternehmen stellen sich beispielsweise das Ziel Prozesse zu verkürzen, verbesserte Produkte auf den Markt zu bringen oder ganz neue Lösungen für bisherige Probleme zu finden. Die Zielstellung ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einer kreativen Lösung.

## Kein Weiterkommen ohne Informationen

Das Potential kreativer Lösungen liegt meistens im Ziehen neuer Schlüsse aus bereits bekannten Informationen und Erfahrungen. Nur selten liegen diese Informationen und Erfahrungen bei nur einer Person. Da ein umfangreiches Wissen aber entscheidend für das Entwickeln kreativer Ideen ist, müssen Informationen und Erfahrungen der am Prozess Beteiligten zusammen getragen werden. Die Aktivierung der Erfahrungen ist dabei mindestens genauso wichtig wie das Sammeln „neutraler“ Information aus verschiedenen Quellen.

## In der Ruhe liegt die Kraft

Kreativität kann selten durch Hauruckaktionen befördert werden. So wie die großen Werke der klassisch Kreativen (Maler, Designer oder Musiker) nicht innerhalb kürzester Zeit entstehen – Beethoven verbrachte neun Jahre mit der Komposition der 9. Symphonie – ist es oft wichtig zwischen dem Sammeln spontaner Einfälle und Ideen das Problem loszulassen und Ruhephasen zu schaffen um Hemmungen und ein Festfahren zu vermeiden. Die Ideen, die über die Zeit kreativen freien Denkens und Arbeitens entstehen, werden gesammelt und im Anschluss auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft. Noch während des Sammelns ist ein offenes Umfeld wichtig. Es gibt keine dummen oder falschen Ideen.

## Ohne Umsetzung kein Prozess?

Entscheidend für das Erkennen von kreativen Prozessen ist, wie anfangs beschrieben, das letztendliche Lösen des Problems oder das Erreichen des Ziels. Doch ist dies tatsächlich der Fall? Kann das Ergebnis des kreativen Prozesses nicht auch ein unerwartetes Ergebnis oder die Lösung eines völlig neuen Problems sein? Der kreative Prozess kann durchaus zu anderen als den

erwarteten Ergebnissen führen. Doch am Ende des Verlaufs steht grundsätzlich ein Ergebnis – ob unerwartet, andersartig oder doch die erhoffte Lösung der zu Anfang gestellten Aufgabe.

### **Literaturtipps für weitere Informationen**

Vertiefende Informationen finden Sie unter anderem bei:

- Marianne Giesler: Kreativität und organisationales Klima, WaxmannVerlag GmbH.
- Jörg Mehlhorn: Kreatives Denken, [Gesellschaft für Kreativität](#).
- Heinrich Schmidinger und Clemens Sedmak: Der Mensch – ein kreatives Wesen?, WBG.

---

## **Interview: Mitarbeiter – das kreative Potential**

Wir sprechen mit Judith Fischer, Beraterin für Personal- und Hochschulmarketing bei IBM, über Kreativität als Grundlage für den Erfolg des Patentweltmeisters.

### **1. Wie wichtig ist Kreativität für den Gesamterfolg der IBM?**

*Als Unternehmen, das seinen Erfolg maßgeblich auf Innovationen gründet, spielt Kreativität bei IBM natürlich eine große Rolle. Unsere Forschungs- und Entwicklungszentren haben im vergangenen Jahr über 3000 US-Patente angemeldet, wodurch IBM zum 15. Mal in Folge „Patentweltmeister“ ist. Aber auch in allen anderen Unternehmensbereichen können wir auf die Kreativität der Mitarbeiter nicht verzichten.*

### **2. Inwiefern ist das kreative Potential der Mitarbeiter ein Faktor im Personalmarketing der IBM?**

*Der Begriff Kreativität ist aus unserer Sicht nicht gleichzusetzen mit reiner künstlerischer Kreativität. Vielmehr geht es darum „out of the box“ zu denken und kreative, neuartige Lösungsansätze zum Beispiel in komplexen Kundensituationen zu entwickeln.*

*Diese Anforderungen, aber auch die Chancen und Möglichkeiten, Ideen bei IBM einzubringen, kommunizieren wir auch in unseren Personalmarketingaktivitäten. Unsere aktuelle Kampagne weist beispielsweise ausdrücklich darauf hin, dass wir Menschen suchen, die nicht „08/15“, nicht austauschbar sind, sondern uns mit ihrer Einzigartigkeit überzeugen.*

### **3. An Hand welcher Faktoren erkennen Sie das kreative Potential bei Bewerbern und Mitarbeitern?**

*Um in dem komplexen, global integrierten und projektorientierten Arbeitsumfeld von IBM erfolgreich zu sein, müssen unsere Mitarbeiter neben ihren fachlichen Fähigkeiten auch ein hohes Maß an Sozial- und Methodenkompetenz aufweisen. Diese erfolgskritischen Kompetenzen haben wir als „Foundational Competencies“ definiert. Unter ihnen die Kompetenz „Creative Problem Solving“, die die Anwendung von logischen Methoden, profunder Analyse und das Erarbeiten kreativer Lösungsvorschläge – auch unter Einbeziehung und Antizipation möglicher auftretender Hindernisse – miteinbezieht. Zu allen Foundational Competencies werden den Mitarbeitern vielfältige Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geboten.*

*Da auch Bewerber diese Kompetenzen mitbringen sollen, testen wir in den Bewerbungsgesprächen beispielsweise über Gruppenübungen, in wie weit bei den Bewerbern die „Foundational*

Competencies" ausgeprägt sind.

#### **4. Welche Bedeutung haben Teamarbeit und Teamstrukturen für die Entwicklung von Kreativität unter den Mitarbeitern?**

*IBM ist intern seit Jahren in Form einer Matrix-Organisation aufgestellt. Das bedeutet, dass abhängig vom Thema die richtigen Mitarbeiter als Team für eine bestimmte Zeit zusammen arbeiten. Hierbei ist wesentlich was erreicht werden soll - ein neues Produkt entwickeln, eine kritische Kundensituation lösen oder kreative Lösungsansätze finden.*

*In jedem Fall werden nicht nur die passenden Fachqualifikationen gesucht, sondern vor allem auch der richtige Mix der „Softskills“: Jedes Team braucht nicht nur die Kreativen, sondern genauso die Umsetzer und die Planer, damit eine kreative und pragmatische Lösung entsteht. Es ist wichtig, alle „Diversity-Aspekte“, mit in die Teams einzubringen, denn die Erfahrung zeigt, dass heterogene Gemeinschaften und Teams sehr gut geeignet sind, ein enormes kreatives Potential zu entwickeln. Das „Voneinander Lernen“ ist dabei ebenso zentral wie eine gemeinsame Zielsetzung.*

#### **5. Welche Strategien und Konzepte wendet die IBM zur Förderung des kreativen Potentials ihrer Mitarbeiter an?**

*Im Wesentlichen sind neben Schulungsmaßnahmen vor allem das Arbeiten in unterschiedlichen Teams sowie die Idee der Rotation für die Förderung des kreativen Potentials der IBM-Mitarbeiter verantwortlich: Unsere Mitarbeiter wechseln über einen längeren Zeitraum in andere Unternehmensbereiche um ihr Fachwissen und ihre Handlungskompetenzen zu erweitern und dieses Wissen und ihre Erfahrung im Anschluss in ihre alten Bereiche einzubringen. Auch die enge Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Programme wie Business Blue, in denen Studenten für längere Zeit in Projekten mitarbeiten, sind für das Entwickeln neuer Ideen bedeutsam – auch hier gilt der Grundsatz „Voneinander Lernen“, von dem alle profitieren.*

#### **6. Wie wird der Erfolg dieser Maßnahmen überprüft?**

*Dass unsere Strategie erfolgreich ist, zeigt sich in unserer Führungsposition bei den Patentanmeldungen. Zudem haben wir in den letzten Jahren fünf Nobelpreisträger hervorgebracht. Dies spricht für sich. Unser Erfolg im täglichen Business bemisst sich jedoch in erster Linie an der Zufriedenheit des Kunden. Hier ist größte Kreativität gefragt und die „Customer Satisfaction“-Umfragen, die ein gutes Werkzeug zur Überprüfung unserer Ideen bieten, geben unserem Innovationsansatz Recht. Innovation im Sinne von IBM ist nicht mit technischen Erfindungen gleichzusetzen, sondern kann in Produkten, Prozessen, Services, aber auch in den Geschäftsmodellen stattfinden und erfordert entsprechend eine ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiter auf vielen Ebenen.*

---

## **Top-News im April 2008**

Jeden Monat stellen wir im Newsletter für Sie die wichtigsten News auf [www.kreativeoekonomie.de](http://www.kreativeoekonomie.de) zusammen. Im April berichteten wir über:

- **Top News Alltag – Wie Phoenix aus der Asche.** Dortmund galt einst als deutsche Bierhauptstadt. Eines der Überbleibsel dieser Zeit ist das Gelände der Dortmunder Unions Brauerei, aus dem die Stadt Dortmund nun einen Beitrag zum Projekt RUHR.2010 – Europas Kulturhauptstadt entwickelt hat. [Lesen Sie mehr.](#)
- **Top News Kommunikation – Kostenfreier Leitfaden zur Patentanmeldung verfügbar.** Obwohl 2007 eine leichte Steigerung der Patentanmeldungen registriert werden konnte, genehmigte das deutsche Patentamt 2007 rund 16% weniger Patente als im Vorjahr. Insgesamt

sind nur die Hälfte aller Patentanmeldungen erfolgreich. [Lesen Sie mehr.](#)

- **[Top News Energie – Neuentwicklung des Geländes „Schalker Verein“](#)**. Etwa 800 m vom Gelsenkirchener Hauptbahnhof entfernt, im Stadtteil Bulmke, liegt das Gelände des ehemaligen Hochofenstandorts Thyssen „Schalker Verein“. Für das traditionsreiche Industriegelände wurden nach der Stilllegung neue Pläne entwickelt, die eine Verbindung von Frei-, Wohn- und Büroflächen vorsehen. [Lesen Sie mehr.](#)
- **[Top News Gesundheit – Zukunft: Personalisierte Medizin](#)**. Maßgeschneiderte, individuelle medizinische Versorgungsformen sowie eine vorausschauende Krankheitsdiagnostik prägen das Bild der personalisierten Medizin. Das Jülicher Forschungszentrum startete am 14./15. März 2008 hierzu ein Diskursprojekt, das sich mit den Potentialen und Gefahren dieser Art der Therapie beschäftigt. [Lesen Sie mehr.](#)

---

## Top-Termine im Mai 2008

Jeden Monat stellen wir für Sie die wichtigsten Termine des kommenden Monats zusammen.

- **[Ausstellung Radical Advertising 05.04.-26.08.2008](#)** – Die Ausstellung mit dem provokanten Titel „Radical Advertising“ zeigt, dass der Wechsel vom 20. zum 21. Jahrhundert einen radikalen Paradigmenwechsel in der Werbung markiert. [Lesen Sie mehr.](#)
- **[Europäischer Biotechnica Award 2008](#)** – Gemeinsam mit ihren Partnern hat die Deutsche Messe zum sechsten Mal in Folge die Bewerbung zum European Biotechnica Award 2008 ausgeschrieben. Bis zum 01.06.2008 können sich europäische Unternehmen aus der Biotechnologie sowie den Life Sciences um den mit insgesamt 100.000 € dotierten Preis bewerben. [Lesen Sie mehr.](#)
- **[GründerChampions 2008](#)** – Noch bis zum 30.05.2008 können sich Unternehmen um den KfW-Unternehmenspreis „GründerChampions 2008“ bewerben. Teilnahmeberechtigt sind Unternehmen aus allen Branchen, die es in den vergangenen Jahren von der Geschäftsidee zu einer erfolgreichen Umsetzung geschafft haben. [Lesen Sie mehr.](#)
- **[Kolloquium "Die Geographie und die Effekte der kreativen Klasse"](#)** - Am 07.05.2008 widmet sich die Veranstaltungsreihe "Metropolregionen in der Wissensökonomie" des Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung der räumlichen Verteilung und den Effekten der kreativen Klasse in Deutschland sowie in anderen europäischen Ländern. [Lesen Sie mehr.](#)

---

Zum Schluss möchten wir alle Leserinnen und Leser einladen, die kreative Zukunft Nordrhein-Westfalens aktiv mit zu gestalten. Besuchen Sie [www.kreativeoekonomie.de](http://www.kreativeoekonomie.de) und diskutieren Sie mit uns in den Foren über Ihre Vision des Wirtschaftsstandorts NRW.

Mit besten Grüßen,

Ihr Redaktionsteam Kreative Ökonomie NRW

