



Erfolgsfaktor Kreativität – Wie Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden fördern

Kreative Ideen begünstigen den Erfolg von Organisationen. Um diese zu entwickeln, benötigt es kreative Mitarbeitende. Wie können Sie als Führungskraft zum Ideenreichtum Ihrer Mitarbeitenden beitragen?

Kreative Mitarbeitende werden für Unternehmen immer unentbehrlicher: Schnelle technologische Veränderungen, Globalisierungsprozesse, wechselnde Kundenbedürfnisse und ein steigender Unternehmenswettbewerb erfordern kreative Ideen [1]. Sie denken nun vermutlich an die Schaffung kreativer Lösungen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Die Generierung von Ideen ist jedoch in nahezu jedem Unternehmensbereich bedeutsam: Stellen Sie sich vor, Sie stört ein ineffizienter Arbeitsprozess in Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen, den Sie gerne verbessern möchten. Oder denken Sie an ein Problem, dem Sie im letzten Monat in Ihrem Berufsalltag gegenüberstanden. Um dieses zu meistern, mussten Sie ebenfalls kreative Ideen generieren.

Kreativität beschränkt sich nicht auf Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, sondern umfasst grundsätzlich die Entwicklung von Ideen.

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden fördern und sie somit in zahlreichen Situationen unterstützen können.

Wozu Kreativität?

Um diese Frage zu beantworten, werfen wir einen Blick auf den häufig synonym verwendeten Begriff der Innovation. Innovation beschreibt einen übergeordneten Prozess, welcher die zwei Phasen der Kreativität und der Implementierung von Innovation beinhaltet [2]. Während die Kreativitätsphase die Generierung neuer, wertvoller Ideen umfasst, beschreibt die Phase der Implementierung von Innovation die praktische Umsetzung dieser. Kreativität findet demnach insbesondere zu Beginn des Innovationsgeschehens statt und stellt die essenzielle Basis für dieses dar: Wenn Ihre Mitarbeitenden keine kreativen Ideen entwickeln, können diese nicht umgesetzt werden. Zudem bestimmt die Qualität der generierten Ideen maßgeblich den Nutzen des gesamten Innovationsprozesses. Innovation hängt gemäß einer **Metaanalyse** wiederum positiv mit Erfolgsindikatoren von Firmen wie beispielsweise dem Marktanteil und der Umsatzsteigerung zusammen [3].

Kreativität hat folglich eine hohe Relevanz für den Verlauf und das Ergebnis von Innovationsprozessen, die mit dem Erfolg des Unternehmens einhergehen. Metaanalytische Befunde zeigen auch, dass die

Ideengenerierung von Mitarbeitenden in einem hohen positiven Zusammenhang mit der Leistung in ihren eigentlichen Kernaufgaben und mit ihrem **Organizational Citizenship Behaviour (OCB)** steht [4]. OCB beschreibt freiwilliges Verhalten von Mitarbeitenden, das für die Organisation vorteilhaft ist. Dazu zählt beispielsweise, dass Ihre Mitarbeitenden andere KollegInnen unterstützen, ohne dafür belohnt zu werden. Aus diesen Gründen stellt der vorliegende Artikel die Phase der Kreativität in den Vordergrund und beleuchtet, wie Sie positiv auf diese einwirken können.

Wie fördern Sie Kreativität?

Aus aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich vier Handlungsempfehlungen ableiten, mit denen Sie die Entwicklung kreativer Ideen bei Ihren Mitarbeitenden begünstigen können:

1. Belohnen Sie kreative Ideen Ihrer Mitarbeitenden!

Belohnungen hängen laut einer Metaanalyse positiv mit kreativer Leistung zusammen [5]. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden in Form mündlicher Rückmeldungen Anerkennung für ihre kreativen Einfälle. Sie können auch auf monetäre Belohnungen oder Preise zurückgreifen. Werden Sie dabei gerne selbst kreativ. Wie wäre es mit einem Gutschein für einen Restaurantbesuch oder einer Eintrittskarte für eine Kulturveranstaltung?

Praxistipp: So belohnen Sie Ihre Angestellten

Was sollten Sie beachten, um die kreative Leistung Ihrer Mitarbeitenden möglichst effektiv zu steigern [5]?

Äußern Sie Feedback:

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden positives Feedback zu ihrer kreativen Leistung, indem Sie sie für diese loben.

Gewähren Sie Entscheidungsfreiheit:

Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden über die Belohnung mitentscheiden. Überlassen Sie ihnen die Wahl, ob sie lieber einen Gutschein oder eine Eintrittskarte möchten. Wenn Sie explizit kreative Aufgaben vergeben, können Sie Ihre Mitarbeitenden zudem fragen, bei welchen sie mitwirken möchten. Beziehen Sie ihre Präferenzen in die Verteilung der Aufgaben mit ein.

2. Lassen Sie Freiheiten und fordern Sie Ihre Mitarbeitenden!

Metaanalytische Erkenntnisse belegen, dass Autonomie am Arbeitsplatz mit Kreativität einhergeht [6]. Gewähren Sie Ihren Mitarbeitenden also nicht nur bei der Belohnungs- und Aufgabenwahl, sondern allgemein bei ihrer Arbeit Autonomie. Laut derselben Metaanalyse sollten Sie die Arbeit für Ihre Mitarbeitenden außerdem komplex gestalten, um ihre Kreativität zu erhöhen.

Praxistipp: So gestalten Sie die Arbeit richtig

Wie schaffen Sie Autonomie und Komplexität [6]?

Erzeugen Sie Autonomie:

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden nicht vor, wie sie ihre Arbeit zu bewältigen haben, sondern überlassen Sie ihnen selbst die Planung ihrer Arbeit und die Wahl des richtigen Lösungsweges. Lassen Sie sie zum Beispiel entscheiden, in welcher Reihenfolge sie ihre Aufgaben bearbeiten und welche Programme oder Methoden sie verwenden möchten.

Erzielen Sie Komplexität:

Gestalten Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeitenden so, dass sie für sie anspruchsvoll ist. Achten Sie etwa darauf, dass sie eine Vielzahl ihrer Fertigkeiten einsetzen müssen und nicht nur Routinearbeiten auszuführen haben.

3. Halten Sie das Stresslevel Ihrer Mitarbeitenden gering!

Steigern Sie zwar die Komplexität der Arbeit Ihrer Mitarbeitenden, aber nicht ihr Stresserleben. Metaanalytische Befunde zeigen, dass ein hohes Maß an stressauslösenden Faktoren stark negativ mit der kreativen Leistung zusammenhängt [7]. Dabei kommt es jedoch auf den Auslöser des Stresses an: Das Gefühl, keine Kontrolle über die eigene Situation zu haben, ist gemäß der Metaanalyse stets schädlich für die kreative Leistung. Sorgen Sie demnach dafür, dass Ihre Mitarbeitenden ein Gefühl der Kontrollierbarkeit empfinden. Die Wahrnehmung, dass man bewertet wird, kann dagegen auch eine leicht positive Wirkung auf die Kreativität haben – solange sie nicht aufgrund von Angstgefühlen als stressig erlebt wird. Bringen Sie Ihren Mitarbeitenden gegenüber folglich zum Ausdruck, dass sie beurteilt werden, aber stellen Sie dies nicht in den Vordergrund.

Praxistipp: So reduzieren Sie das Stresslevel

Wie erhöhen Sie das Kontrollgefühl Ihrer Mitarbeitenden und gehen optimal mit Bewertungen um [7]?

Bewirken Sie ein Gefühl von Kontrolle:

Erzeugen Sie bei Ihren Mitarbeitenden die Erwartung, dass sie mit ihren Handlungen Einfluss ausüben können. Bestärken Sie sie dazu in ihren Fähigkeiten und Anstrengungen oder reduzieren Sie ihren Zeitdruck.

Verringern Sie die Angst vor Bewertungen:

Sprechen Sie Ihren Mitarbeitenden gegenüber an, dass Sie ihre Leistungen beurteilen, aber erzeugen Sie keine Angst vor negativen Bewertungen. Vermeiden Sie dafür eine übermäßige Überwachung ihrer Leistung oder häufige Vergleiche mit anderen Mitarbeitenden.

4. Hinterfragen Sie Ihren Führungsstil!

Diverse Forschungsartikel liefern Evidenz für kreativitätsfördernde Praktiken wie zum Beispiel ein zuhörendes Verhalten [8]. Dieses zeigen Sie, indem Sie sich auf Ihre Mitarbeitenden konzentrieren, ohne sich von Störungen wie eingehenden Anrufen ablenken zu lassen. Sie sollten ihnen ebenfalls Ihr Interesse an dem Gesagten und Verständnis für dieses vermitteln. Dafür eignen sich kurze Einwürfe oder Rückfragen. Diese einzelnen Befunde lassen sich mehrheitlich unter dem Konzept des **transformationalen Führungsstils** subsumieren, das gemäß aktuellen **Metaanalysen** in einem positiven Zusammenhang mit der Kreativität steht [9]. Transformationale Führung zeichnet sich durch vier Merkmale aus, die aufgrund ihrer Anfangsbuchstaben auch die vier „I“ genannt werden: Individualisierte Berücksichtigung, Intellektuelle Stimulierung, Idealisierter Einfluss und Inspirierende Motivierung [10]. Ein zuhörendes Verhalten findet sich in der Dimension der Individualisierten Berücksichtigung und eine Anregung zur Ideengenerierung insbesondere in der Intellektuellen Stimulierung wieder. Die vier Dimensionen werden im folgenden Kasten veranschaulicht.

Praxistipp: So führen Sie transformational

Wie sollten Sie handeln, um einen transformationalen Führungsstil zu zeigen [10]?

Berücksichtigen Sie individuell:

Schenken Sie allen Mitarbeitenden individuell Aufmerksamkeit - etwa, indem Sie ihnen aufmerksam zuhören. Gehen Sie auf ihre Bedürfnisse ein und beraten Sie sie, um ihr Potenzial zu fördern.

Stimulieren Sie intellektuell:

Ermutigen Sie dazu, alte Annahmen zu hinterfragen, andere Perspektiven einzunehmen und neue Ideen zu entwickeln und zu testen.

Beeinflussen Sie idealisiert:

Äußern Sie Ihre Überzeugungen und seien Sie ein Vorbild für Ihre Mitarbeitenden, indem Sie selbst kreative Ideen einbringen.

Motivieren Sie inspirierend:

Begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden für eine Vision. Setzen Sie hohe Ziele und ermutigen Sie sie dazu, dass sie diese erreichen können.

Fazit

Kreative Mitarbeitende sind durch aktuelle Entwicklungen zunehmend unverzichtbar. Prüfen Sie anhand folgender Checkliste, ob Sie derzeit korrekt handeln, um diesen Erfolgsfaktor für sich zu nutzen:

- ✓ Honorieren Sie kreative Ideen Ihrer Mitarbeitenden durch Lob und von ihnen gewählte Belohnungen?
- ✓ Gestalten Sie die Arbeit für Ihre Mitarbeitenden autonom und komplex?
- ✓ Sorgen Sie für ein geringes Stresslevel Ihrer Mitarbeitenden, indem Sie Ihnen ein Kontrollgefühl vermitteln und Bewertungen nicht überbetonen?
- ✓ Beachten Sie Ihre Mitarbeitenden individuell, regen sie zu kreativen Ideen an, nehmen eine Vorbildfunktion ein und begeistern sie für Ihre Vision?

Fühlen Sie sich nicht dazu verpflichtet, alle Handlungsempfehlungen gleichzeitig zu realisieren. Bereits einzelne Umsetzungen können eine erkennbare Wirkung zeigen!

Erläuterungen

Glossar

Metaanalyse: Verfahren zur Integration verschiedener Studien zu einem Forschungsgebiet, um einen aussagekräftigen Überblick über die Befundlage zu erhalten.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB): Individuelles, freiwilliges Verhalten am Arbeitsplatz, das nicht aufgrund von Anreizen erfolgt und eine positive Wirkung für die Organisation hat (z. B. Hilfeleistungen für andere Mitarbeitende, besonders gewissenhaftes Arbeiten).

Transformationaler Führungsstil: Verhalten einer Führungskraft, mit dem sie individuell auf Ihre Mitarbeitenden eingeht, intellektuell anregt, als Vorbild beeinflusst, motiviert und inspiriert.

Literatur

- [1] Reiter-Palmon, R. (2011). Introduction to special issue: The psychology of creativity and innovation in the workplace. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 1-2.
- [2] West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- [3] Rousseau, M. B., Mathias, B. D., Madden, L. T., & Crook, T. R. (2016). Innovation, firm performance, and appropriation: A meta-analysis. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 1-29.
- [4] Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: A meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.
- [5] Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809-830.
- [6] Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 236-263.
- [7] Byron, K., Khazanchi, S., & Nazarian, D. (2010). The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201-212.
- [8] Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(4), 489-502.
- [9] Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- [10] Brodbeck, F. C. (2016). Führung: Soziale Einflussnahme auf andere. In F. C. Brodbeck, E. Kirchler, & R. Woschée (Hrsg.), *Internationale Führung: Das GLOBE-Brevier in der Praxis* (S. 1-31). Springer.

Autorin

Ilka Hein, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © ImageFlow - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Hein, I. (2023). Erfolgsfaktor Kreativität – Wie Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden fördern. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (44). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

