



## DISRUPTIVE KREATIVITÄT

Von Dipl.-Ing. Dieter Skrobotz

„Man muss vom Weg abkommen,  
um nicht auf der Strecke zu bleiben.“  
(Hans Zaugg, Designer)

„Mit Innovationen geht ein Unternehmen immer Risiken ein.  
Ohne Innovationen geht ein Unternehmen immer ein.“  
(Ferdinand Piëch)

Die Gesellschaft benötigt heute in vielen Bereichen grundsätzlich neue Lösungen. Die einfache Weiterentwicklung von bisher erfolgreichen Produkten, Technologien, Systemen und Handlungsweisen durch Anpassung ist vielfach nicht mehr möglich. Zukünftig muß Kreativität daher *bahnbrechende Lösungen* hervorbringen und sich generell am überall nötigen *Paradigmenwechsel* orientieren.

Das Ziel einer solchen *Disruptiven Kreativität* bei der Schaffung von Neuem sind Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts, einer bestehenden Dienstleistung oder eines gesellschaftlichen Phänomens bewußt beenden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung bisheriger Herangehensweisen wird nicht mehr in den Mittelpunkt gestellt. Der kreative Prozeß geht zwar, wie üblich, von bisherigem Wissen aus, bei dessen Bewertung und Verknüpfung werden aber Wege eingeschlagen, die zu gänzlich neuartigen Lösungen führen sollen. Es wird bewußt auf einen *Paradigmenwechsel* im jeweiligen Wissensgebiet hingearbeitet.

Gründe für das Anstreben disruptiver Innovationen können sein:

- Im Wissensgebiet oder Marktsegment hat die Zahl und Qualität neuer Lösungen, vor allem ihr *Neuheitsgrad* stark abgenommen.
- Es sind gesellschaftliche Entwicklungen eingetreten, die eine andere Sicht auf lebensweltliche oder fachliche Zusammenhänge erfordern, welche die Grundlage aktueller Technologien, Produkte, Systeme oder gesellschaftlicher Phänomene bilden; die Situation fordert einen Paradigmenwechsel. Um diesen zu erreichen, werden disruptive Lösungen *notwendig*
- Durch Entwicklungen im Anwendungsbereich des Wissens oder aufgrund eines neuen Kontextes sind bereits Paradigmenwechsel eingetreten, auf die *schnellstens reagiert werden muß*.
- Das Überleben im Markt oder der Gesellschaft erfordert für eine Organisation, sich mit neuen Lösungen besonders abzugrenzen und bekannt zu machen.



Wenn der angestrebte Charakter entsprechender disruptiver Lösungen *in diesem Sinne neuartig* sein soll, kann der Innovationsprozeß nicht auf den Markt und dort *vorhandene* offene oder latente Kundenwünsche und Bedürfnisse zurückgreifen. Damit verliert auch ein bisher wesentlicher Startimpuls für den kreativen Prozeß an Bedeutung: Die Rolle des Kunden im Sinne eines ‚Nachfragers‘ von Innovationen.

Stattdessen wird sich eine Arbeitsweise durchsetzen müssen, bei der Ideen zur Lösungsfindung und –umsetzung mit Hilfe disruptiver Kreativität in einer *systematischen Kooperation* von Unternehmen mit Kunden, Lieferanten und Forschungspartnern entstehen. Der Kunde wird zum gestaltenden Mitstreiter, welcher vielfach direkt in den Prozeß einbezogen werden kann, und hilft, Ziele und Probleme zu formulieren. So kann er z.B. bei der Erprobung von Protypen oder als Testperson für eine simulierte Markteinführung mitwirken. Das Entscheidende für die Entstehung *disruptiver* Innovationen ist dabei der Bezug auf einen klar formulierten Paradigmenwechsel der die Grundlage des gemeinsamen Handelns ist.

*Aus dem Kunden als Nachfrager muß ein Kunde als Mitgestalter werden*

Disruptive Kreativität hat immer einen *kollektiven Charakter*. Die Rolle des Erfinders als kreative Persönlichkeit in einem geschlossenen Innovationsprozeß wandelt sich. Kunden wirken im Open Innovation Prozeß idealerweise direkt als Innovatoren mit, wobei es sogar möglich ist, daß über die Kooperation verschiedener Partner eine bereits fertige Lösung entdeckt wird, die es ermöglicht, bestimmte Schritte des Prozesses zu überspringen.

Disruptive Kreativität muß berücksichtigen, daß eine Besonderheit von Innovationen darin besteht, daß Eigenschaften, die der kreative Schöpfer nicht voraussehen konnte, später ihre innovative Hauptwirkung begründen.

Bei disruptiven Innovationen tritt dieser Effekt durch den grundsätzlich angestrebten Paradigmenwechsel verstärkt auf. Disruptive Kreativität benötigt daher einen gezielten Interaktionsprozess mit den Anwendern auf der Grundlage des jeweils angestrebten neuen Paradigmas. Mit neuen Annahmen und Vorstellungen, die es ermöglichen, für bisher offene Fragestellungen akzeptable Lösungen zu erreichen, können weitere latente Anwendungsgebiete frühzeitig erschlossen werden. Der Wert einer Innovation kann damit bereits im Problemlösungsprozeß, aber auch noch im Nachhinein weiter gesteigert werden<sup>[1]</sup>



Die Regeln einer Konsensgesellschaft machen es disruptiver Kreativität prinzipiell schwer sich zu etablieren. In einem solchen gesellschaftlichen Klima besteht der Hang dazu, neuartige, bahnbrechende Lösungen möglichst zu vermeiden, weil Paradigmenwechsel in der Regel als konsensgefährdend eingestuft werden. Disruptive Lösungen werden aus diesen Gründen meist gar nicht erst gesucht, wobei das verbreitetste Argument ist, daß „es dafür ja keinen Markt (oder Akzeptanz beim Wähler' f.f.)“ gibt. Eine wesentliche Aufgabe disruptiver Kreativität besteht daher in der Entwicklung eines Denkstils, der den *gesellschaftlichen Nutzen* einer Lösung berücksichtigt und einen akzeptablen neuen Konsens für die bahnbrechende Problemlösung anregt und mitgestaltet.

Eine weitere Besonderheit disruptiver Problemlösungen ist, daß sie, unmittelbar nach ihrer Findung, etablierten Produkten und Systemen bezüglich Akzeptanz und Anwendung (noch) unterlegen sind. Eine ausschließlich auf *aktuellen* Markterfolg und Gewinn orientierte Sichtweise in der Unternehmensführung erkennt das Potential solcher Lösungen daher nicht.

Wer Disruptive Kreativität praktizieren will muß diese und weitere Vorurteile, Tendenzen und Ausrichtungen im Führungsstil von Unternehmen kennen und bei der Umsetzungsstrategie neuartiger Lösungen berücksichtigen.

Disruptive neue Produkte und Technologien müssen ihre ‚Marktreife‘ erst erwerben. Sie benötigen ein umfangreiches Informationsmanagement und oft auch die Unterstützung von Politik und Medien, um Markt und Kunden den zugrundeliegenden Paradigmenwechsel zu vermitteln. Disruptive Kreativität muß die Geltungsvoraussetzungen für ihre Innovation mit produzieren. Nur dann wird diese in einem sozialen Interaktions- und Sinnstiftungsprozess Anerkennung finden. Die dem kreativen Schöpfungsakt folgenden Schritte, bei denen aus einer Invention (Erfindung) erst die marktwirksame Innovation (das angewandte neuartige Prinzip oder Produkt) wird, haben bei disruptiven Innovationen daher einen besonderen Charakter. Weil der vorhandene Markt für eine bahnbrechende, disruptive Neuerung noch keinen Bedarf haben *kann*, muß ein neuer bewußt geschaffen werden.

Kleine Märkte befriedigen nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen und werden daher anderen Firmen überlassen, welche die dort gegebenen Chancen besser nutzen können.<sup>[2]</sup> Disruptive Lösungen entstehen deshalb vielfach in ressourcenarmen Unternehmen, die damit große, etablierte Player herausfordern.<sup>[3]</sup> In den Hierarchien von Unternehmen die marktbeherrschend sind, bleiben solche Ideen aus Selbstschutzgründen meist unberücksichtigt, weil sie bisherige eigene Investitionen obsolet machen.<sup>[4]</sup> Zudem hängt nach gängigem Verständnis der Erfolg eines Unternehmens vor allem direkt von seinen Kunden und deren Bedürfnissen ab, und auch unternehmerische Ent-



scheidungsrouinen verwerfen daher systematisch jene Ideen, welche die Kunden (noch) nicht wollen. Dies führt zu fehlenden Ressourcen oder der Ablehnung aller disruptiven Technologien. <sup>[2]</sup> Bahnbrechende Lösungsideen werden daher oft aus Furcht vor dem Verlust von Kunden oder Marktanteilen verschwiegen, bewußt diskreditiert, oder aufgekauft um sie verschwinden zu lassen.

Da *disruptive* Innovationen nur entstehen, wenn bisherige Strukturen und Denkweisen prinzipiell für veraltet und nicht mehr zielführend gehalten werden, sind disruptiv-kreativ tätige Mitarbeiter in vorhandenen Wirtschafts- und Organisationseinheiten „umstürzlerische“ Elemente. Damit disruptive Innovationen geschaffen werden können, und nicht aufgrund von Widerständen aus dem Establishment verhindert, müssen daher *außerhalb des Tagesgeschäftes und der Hierarchie* Einheiten geschaffen werden, die eine solche Aufgabe unabhängig lösen können. <sup>[5]</sup>

Disruptive Kreativität *als Fähigkeit* beherrscht vor allem das *Disruptive Thinking*, einen Denkstil, der es ermöglicht, Umbrüche, Brüche, nichtlineare Entwicklungen denken zu können und mit Widersprüchen besser umzugehen. Hierzu gehören eine Reihe von Methodologien, wie TRIZ, Design Thinking, und weitere Heuristiken, die zum Ziel haben, scheinbar nicht mögliche Problemlösungen mit Hilfe von strukturiertem Denken zu erreichen. Wer disruptive Kreativität bei sich entwickeln will, muß seine Herangehensweise an Aufgabenstellungen mit ungewöhnlichen Herausforderungen verändern:

Er rechnet mit der Ungewissheit und macht Widersprüche produktiv

- Er muß den Mut aufbringen, sich selbst infrage zu stellen
- Er muß Brüche und Widersprüche (auch die eigenen!) akzeptieren, und im Umgang mit ihnen vertrauter und sicherer zu werden
- Er muß seine Fähigkeit, Neues zu denken, weiterentwickeln, und dazu Kreativität, die zur Lösung einer vorgegebenen Aufgabe erforderlich ist (normative Kreativität), zu schöpferischer Kreativität ( erforschende Kreativität) weiterentwickeln, , die der Erkundung künftiger Möglichkeiten dient. <sup>[6]</sup>

Der kollektive Charakter der disruptiven Kreativität hat Einfluß auf die erforderlichen Eigenschaften kreativ tätiger Personen. So sollten diese bisher: selbstbewußt, offen für neue Erfahrungen, Normen anzweifelnd, selbst-akzeptierend, ehrgeizig, Routine ablehnend, dominant, wenig verträglich, impulsiv, autonom, introvertiert sein. <sup>[14]</sup>



Unter den veränderten, auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit orientierten Bedingungen, spielt eine andere Eigenschaftskombination eine wesentliche Rolle: selbstbewußt, offen für neue Erfahrungen, ausdauernd, Systemkompetenz habend, ganzheitlich denkend, Komplexität beherrschend, Synergie-sensitiv, Bereichsübergreifend vernetzt, Normen anzweifelnd, strukturell denkend, Teamfähig, extrovertiert.

Der breiten Entwicklung von disruptiver Kreativität stehen eine Reihe von Vorurteilen, falschen Annahmen und hinderlichen Verhaltenstendenzen (engl.:BIAS) entgegen. Sie können sowohl für die einzelne Person, als auch für ein kreativ tätiges Team zu-treffen: (siehe auch: WIKIPEDIA: „Kreativität“)

- *Strikte Zielorientierung, starre Lösungswegfixierung und Methodismus im Sinne der Bindung an etablierte Problemlösungsrituale* – Die mechanistische Vorgehensweise bei der Problemlösung und das Handeln nach vorgeprägtem Ritual hält davon ab, nach effizienteren Vorgehensweisen Ausschau zu halten oder neue Lösungen auszu-probieren.
- *Angst vor Versagen / Misserfolg* – Die Vermutung, dass Angst vor Fehlschlägen mit gehemmter Kreativität ein-hergehen könnte, konnte bisher nicht empirisch bestätigt werden.<sup>[7]</sup>
- *Starker Bewertungsdruck* – Die Angst vor der Bewertung der eigenen Person hat einen umgekehrt U-förmigen Zu-sammenhang zur Kreativität. Das bedeutet: Angst auf niedrigem Niveau ist für Kreativität förderlicher als keine Angst vor Bewertung; Bewertungsangst auf hohem Ni-veau ist für Kreativität hinderlich.<sup>[8]</sup>
- *Schwache Bindungen* zwischen Betroffenen, die kreativ sein wollen – Schwache Bindungen mit begrenztem Wis-sen und soziale Distanz hemmen die Kreativität.<sup>[9]</sup> (siehe die vorstehend beschriebenen Anforderungen an die kre-ative Persönlichkeit)
- *Leistungsdruck, Erfolgsorientierung* – Hohe Leistungsfor-derungen kommen meist von außen (z.B. von Vorgesetz-ten, Kollegen, Mitarbeitern). Starke Erfolgsfixierung kann dazu verleiten, sich eher auf sicherem, bekanntem Ter-rain zu bewegen; sie führt selten zu neuen Ideen.
- *Zeitdruck* – Als unkontrollierbar wahrgenommene Ele-mente einer Situation, wie zeitliche Einschränkungen bei einer Aufgabe, sind für die Kreativität hinderlich.<sup>[8]</sup>
- *Gedankliche Schranken* – Vielfach behindern individuelle Befindlichkeiten (Werte, Normen etc.), alte Glaubenssät-ze („das macht man nicht ...“ usw.) oder vermeintliche äußere Schranken innovative Ideen bzw. den Ideenfluss. Es wird am Althergebrachten festgehalten. Im schlimmsten Fall führt das zu einem selbst auferlegten Denkver-bot, der „Schere im Kopf“, die Ideen und Lösungen schon



beim Entstehen verwirft, weil an mögliche negative Konsequenzen gedacht wird. Es gilt als bei kreativen Prozessen hilfreich, Ideen ungefiltert zu produzieren und diese nicht zu früh zu bewerten bzw. zu verwerfen (Trennung von Ideengenerierung und Ideenbewertung).<sup>[10]</sup>

- *Ideenäußerung der anderer Teammitglieder* – Durch die Kommentare und Ideen von Anderen kommt es zu eigenen Produktionsblockaden, da die eigene Ideenfindung unterbrochen wird, oder die Ideen vergessen werden.<sup>[11]</sup>
- *Soziales Faulenzen* – Die einzelnen Teammitglieder sind bei einfachen Aufgaben zur Ideengenerierung weniger kreativ, weil die Einzelleistung im Team oft unbekannt ist oder weniger gewürdigt wird.<sup>[11]</sup>
- *Negative Einstellung* – Positive Sichtweisen erleichtern es, offen auf die Umwelt zuzugehen.
- *Die Überzeugung, nicht kreativ zu sein* – Selbstbewusstsein und Reflexionsfähigkeit sind Merkmale kreativer Menschen. Nicht umgesetzte oder abgelehnte Ideen können bei ihnen aber auch Verunsicherung bewirken.
- *Zu starker Netzwerkzusammenhalt* – Dieser kann divergentes Denken (mit vielen Alternativmöglichkeiten, die zu neuer Kreativität führen) hindern, da man nach einer schnellen Lösung strebt.<sup>[12]</sup>
- *Konformitätsdruck* – Wir werden zu einem gewissen Konformismus erzogen, denn Anpassung und Angleichung an gesellschaftliche Normen ist für deren Funktionieren notwendig. Konformität kann aber auch Denken und Handeln einengen.
- *Gruppendenken* – Erstens werden dadurch ausgetauschte Informationen eher redundant, da alle sich „das gleiche erzählen“ und scheinbar „das gleiche wissen“. Zweitens wird durch das Gruppendenken der soziale Druck bei der Ideenfindung erhöht. Das kann dazu führen, dass die betroffenen Personen eine schnelle Lösung finden wollen, welche von der Gruppe akzeptiert wird, anstatt nach originellen und kreativen Ideen zu suchen.<sup>[12]</sup>
- *Unzureichende Autonomie* – Wenn man autonom arbeiten kann, ist man freier von Bürokratie und anderen Verantwortungen, die Innovationsprozesse und damit Kreativität unterbrechen.<sup>[13]</sup> (wie bereits ausgeführt, werden Teams, die disruptive Lösungen finden sollen, meist in externe Strukturen, außerhalb der Hierarchie eines Unternehmens ausgelagert)
- *Zweiteilung zwischen Arbeit und Spiel* – Das Trennen zwischen „hier die Arbeit“ und „dort das Vergnügen bzw. Spiel“ kann ein Nachteil sein. Spielerisches Ausprobieren kann die Entwicklung von Neuem begünstigen (siehe die veränderten Ansichten zu Modellen und Prototypen bei aktuellen Kreativitätstechniken).



## Quellen:

- [1] Ekaterina Svetlova: *Innovations als soziale Sinnstiftung*. In: Peter Seele (Hrsg.): *Philosophie des Neuen*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt 2008, S. 166–179, hier: S. 174f
- [2] : Carl Manuel Funk : Masterthesis: Strategien zur Befreiung aus dem Innovations-Dilemma. Die Rolle von Innovation Labs und Acceleratoren im Innovationsmanagement etablierter Unternehmen. Universität der Künste Zentralinstitut für Weiterbildung Masterstudiengang Leadership in Digitaler Kommunikation. eingereicht am: 30. September 2015
- [3] Clayton Christensen: *The Innovator's Dilemma*. Hrsg.: Harvard Business School Press. Boston, S.1997.
- [4] Danneels, Erwin (2004) Disruptive Technology Reconsidered. A Critique and Research Agenda. In: *Journal of Product Innovation Management* 21 (4), S. 246–258. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00076.x>
- [5] Im internationalen Vergleich betreiben laut einer CapGemini-Studie bereits 38% von 200 untersuchten Unternehmen entsprechende Innovation Center, um disruptive Technologien zu erforschen (vgl. Solis et al., 2015, S. 9).
- [6] Georg Winkelhofer: *Kreativ managen: Ein Leitfaden für Unternehmer, Manager und Projektleiter*. Springer Science & Business 2006, S. 13.
- [7] Leslie Janes, James Olson: *Humor as an abrasive or a lubricant in social situations: Martineau revisited*. In: *HUMOR*. Band28, Nr.2, 1.Mai 2015, ISSN1613-3722, :10.1515/humor-2015-0doi021 ([degruyter.com](http://degruyter.com) [abgerufen am 23.November 2017]).
- [8] Kristin Byron, Shalini Khazanchi, Deborah Nazarian: *The relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models*. In: *Journal of Applied Psychology*. Band 95, Nr.1, S.201–212, :10.1037/a0017868 (doi [abgerufen am 4.Dezember 2017]).
- [9] Sosa, M. E. (2011). Where Do Creative Interactions Come From? The Role of Tie Content and Social Networks. *Organization Science*, 22(1), 1-21.
- [10] Horst Geschka: *Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung*. In: T. Sommerlatte, G. Beyer, G. Seidel: *Innovationskultur und Ideenmanagement*. Düsseldorf: Symposion 2006, S. 217–249.
- [11] Hertel, G. & U. Konradt (2007). Informationsverarbeitung. In: *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. 92-97. München: Oldenbourg Verlag.
- [12] Reagans, R. & B. McEvily (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- [13] Hansen, M. (1999). The search-transfer problem: the role of weak



---

ties in sharing knowledge across organizations subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, S. 82–111.

[14] Nach einer Meta-Analyse mit insgesamt ca. 13.000 Personen aus 80 Studien in: Gregory J. Feist: *A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity*. In: *Personality and Social Psychology Review*. Band2, Nr.4, S.290–309

© D.Skrobotz  
11/2019