

Disruptive Kreativität

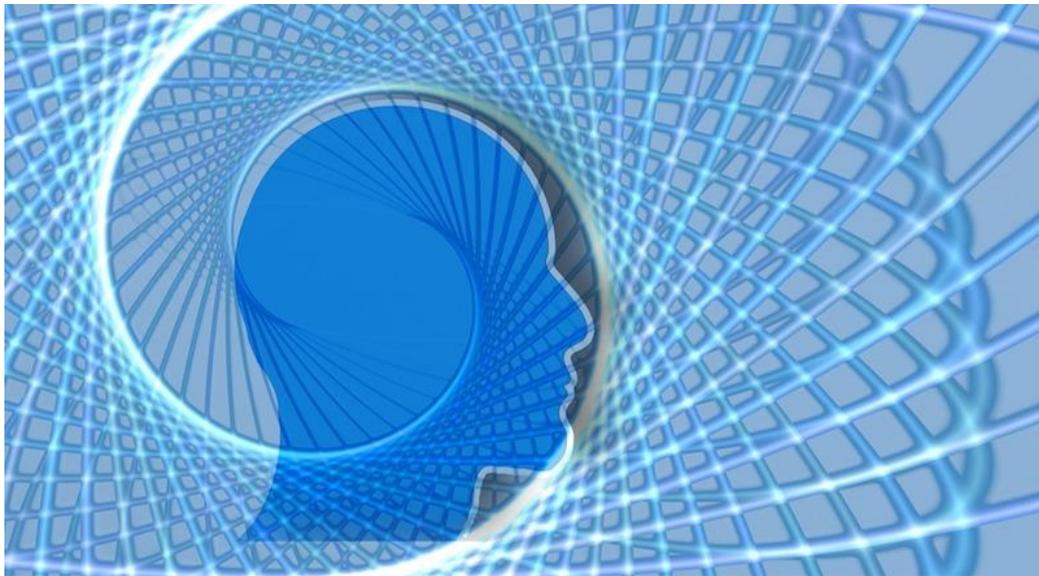
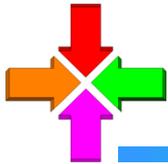


Bild:<https://www.startupvalley.news/de/7-goldene-erfolgsregeln-fuer-social-media-durchbruch-mit-sog-marketing/>



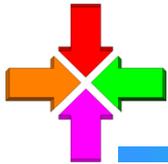
Motto

**„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.“**

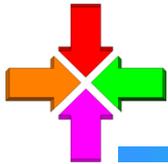
(Ferdinand Piëch)



Motivation

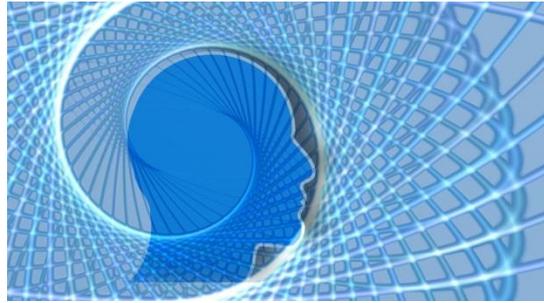
Die Gesellschaft benötigt heute in vielen Bereichen grundsätzlich neue Lösungen. Die einfache Weiterentwicklung von bisher erfolgreichen Produkten , Technologien, Systemen und Handlungsweisen durch Anpassung ist vielfach nicht mehr möglich.

Zukünftig muß Kreativität daher **bahnbrechende Lösungen** hervorbringen und sich generell am überall nötigen *Paradigmenwechsel* orientieren.

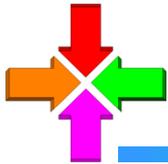


Disruptive Kreativität

Zum Erreichen **bahnbrechender Lösungen** mit **Paradigmenwechseln** wird **Disruptive Kreativität** benötigt



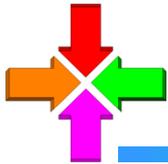
Das Ziel der **Disruptiven Kreativität** bei der Schaffung von Neuem, sind **Innovationen**, die die **Erfolgsserie** einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts, einer bestehenden Dienstleistung oder eines gesellschaftlichen Phänomens **bewußt beenden**. Die **kontinuierliche Weiterentwicklung** bisheriger Herangehensweisen wird nicht mehr in den **Mittelpunkt** gestellt.



Disruptive Kreativität

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 und **disruptive Innovationen** angestrebt.

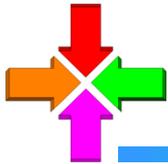




Disruptive Innovationen

Gründe für das Anstreben disruptiver Innovationen:

- ❖ 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. **Die Situation fordert einen Paradigmenwechsel** und damit disruptive Lösungen.
- ❖ 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**.

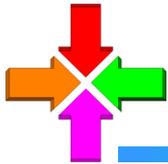


Wirkungen auf den Innovationsprozeß

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.

Ein bisher wesentlicher Startimpuls für den kreativen Prozeß verliert an Bedeutung: **Die Rolle des Kunden im Sinne eines ‚Nachfragers‘ von Innovationen.**





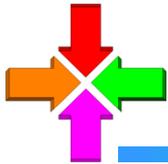
Wirkungen auf den Innovationsprozeß

Es wird sich eine Arbeitsweise durchsetzen, 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, Probleme und Ziele zu formulieren.



Entscheidend für das Entstehen **disruptiver** Innovationen: Bezug auf einen klar formulierten Paradigmenwechsel als Grundlage des gemeinsamen Handelns.



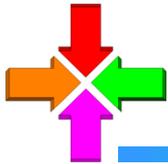
Wirkungen auf den Innovationsprozeß

Disruptive Kreativität hat immer einen **kollektiven Charakter:**



Die Rolle des Erfinders als **kreative Persönlichkeit** in einem **geschlossenen Innovationsprozeß** wandelt sich.

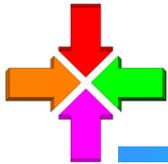
Kunden wirken im **Open Innovation Prozeß** idealerweise direkt als Innovatoren mit, wobei es sogar möglich ist, daß über die Kooperation verschiedener Partner eine bereits fertige Lösung entdeckt wird, die es ermöglicht, Schritte des Prozesses zu überspringen.



Die Anwendung disruptiver Kreativität

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

Bei disruptiven Innovationen tritt dieser Effekt durch den **grundsätzlich angestrebten Paradigmenwechsel** verstärkt auf.



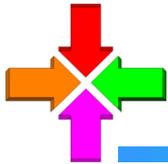
Die Anwendung disruptiver Kreativität

Disruptive Kreativität benötigt einen **gezielten Interaktionsprozess mit den Anwendern** auf der Grundlage des 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.*

* Ekaterina Svetlova: *Innovations als soziale Sinnstiftung*. In: Peter Seele (Hrsg.): *Philosophie des Neuen*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt 2008, S. 166–179, hier: S. 174 f

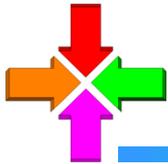


Die Anwendung disruptiver Kreativität

Die Regeln der **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.

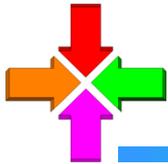
Disruptive Lösungen werden aus diesen Gründen meist gar nicht erst gesucht, wobei das verbreitetste Argument ist, daß 'es dafür ja keinen Markt (oder ‚Akzeptanz beim Wähler‘ f.f.) gibt‘.



Die Anwendung disruptiver Kreativität

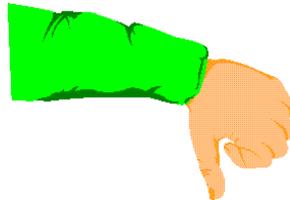
Eine wesentliche Aufgabe disruptiver Kreativität besteht daher in der Entwicklung eines **Denkstils**, der den **gesellschaftlichen Nutzen** einer Lösung berücksichtigt und einen akzeptablen neuen Konsens für die bahnbrechende Problemlösung anregt und mitgestaltet.



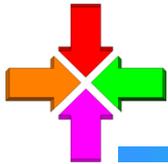


Die Anwendung disruptiver Kreativität

Unmittelbar nach ihrer Findung sind disruptive Lösungen etablierten Produkten und Systemen bezüglich Akzeptanz und Anwendung (noch) **unterlegen**. Eine ausschließlich auf aktuellen Markterfolg und Gewinn orientierte Sichtweise in der Unternehmensführung **erkennt das Potential solcher Lösungen daher nicht**.



Disruptive Kreativität kennt diese und weitere Vorurteile, Tendenzen und Ausrichtungen im Führungsstil von Unternehmen und berücksichtigt sie bei der Umsetzungsstrategie neuartiger Lösungen.

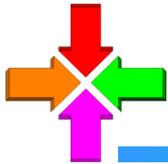


Die Anwendung disruptiver Kreativität

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.



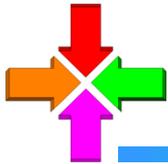


Die Anwendung disruptiver Kreativität

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.**



Die Anwendung disruptiver Kreativität

Kleine Märkte befriedigen nicht das Wachstumsbedürfnis großer Unternehmen und werden daher kleinen Unternehmen überlassen, welche die Chancen kleiner Märkte besser nutzen können.***

Disruptive Lösungen entstehen deshalb vielfach in **ressourcenarmen Unternehmen**, die damit große und etablierte Firmen herausfordern.*

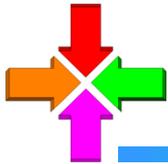
In den Hierarchien von Unternehmen die marktbeherrschende Player sind, bleiben solche Ideen aus Selbstschutzgründen meist **unberücksichtigt**, weil sie **bisherige eigene Investitionen obsolet machen** **

*Clayton Christensen: *The Innovator's Dilemma*. Hrsg.: Harvard Business School Press. Boston, S. 1997.

** 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>

*** *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



Die Anwendung disruptiver Kreativität

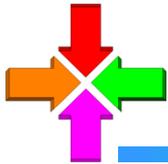
Nach gängigem Verständnis hängt der Erfolg eines Unternehmens unmittelbar von seinen Kunden und deren Bedürfnissen ab.

Unternehmerische EntscheidungsROUTINEN verwerfen daher systematisch jene Ideen, welche die Kunden (noch) nicht wollen. Dies führt zu fehlenden Ressourcen oder der Ablehnung aller disruptiven Technologien.*

Bahnbrechende Lösungsideen werden daher oft aus Furcht vor dem Verlust von Kunden oder Marktanteilen verschwiegen, bewußt diskreditiert, oder aufgekauft um sie verschwinden zu lassen.



*Carl Manuel Funk, ebenda]

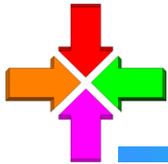


Die Anwendung disruptiver Kreativität

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 entstehen können, und nicht aufgrund von Widerständen aus dem Establishment verhindert werden, müssen daher **außerhalb des Tagesgeschäftes und der Hierarchie** Einheiten geschaffen werden, die eine solche Aufgabe unabhängig lösen können. *

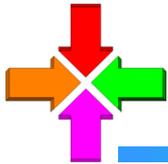
*Im internationalen Vergleich betreiben laut einer CapGemini-Studie bereits 38% von 200 untersuchten Unternehmen entsprechende Innovation Center, um disruptive Technologien zu erforschen (vgl. Solis et al., 2015, S. 9).



Disruptive Kreativität als Fähigkeit

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

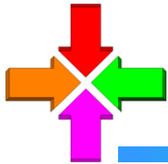


Die Anwendung disruptiver Kreativität

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. ***

* Georg Winkelhofer: *Kreativ managen: Ein Leitfadens für Unternehmer, Manager und Projektleiter*. Springer Science & Business 2006, S. 13.



Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

Der breiten Entwicklung von disruptiver Kreativität stehen eine Reihe von **Vorurteilen, falschen Annahmen und Verhaltens-tendenzen (engl. :BIAS)** entgegen*, unter anderem :

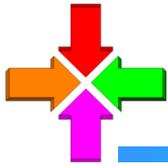
Strikte Zielorientierung, starre Lösungswegfixierung und Methodismus im Sinne der Bindung an etablierte Problemlösungsrituale

– Die **mechanische Vorgehensweise** bei der Problemlösung und das **Handeln nach vorgeprägtem Ritual** hält davon ab, nach effizienteren Vorgehensweisen Ausschau zu halten oder neue Lösungen auszuprobieren.

Starker Bewertungsdruck

– Die **Angst vor der Bewertungen der eigenen Person** hat einen umgekehrt u-förmigen Zusammenhang zur Kreativität. Das bedeutet, Angst auf niedrigem Niveau ist für Kreativität förderlicher als keine Angst vor Bewertung; Bewertungsangst auf hohem Niveau ist für Kreativität hinderlich.

* nach: Wikipedia.org : „Kreativität“



Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

Schwache Bindungen zwischen Betroffenen, die kreativ sein wollen

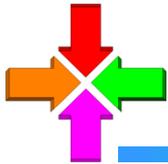
– Schwache Bindungen mit begrenztem Wissen und soziale Distanz hemmen die Kreativität.

Leistungsdruck, Erfolgsorientierung

– Hohe Leistungsforderungen kommen meist von außen (z. B. von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern). **Starke Erfolgsfixierung** kann dazu verleiten, sich eher auf sicherem, bekanntem Terrain zu bewegen; sie führt selten zu neuen Ideen.

Zeitdruck

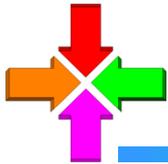
– Als unkontrollierbar wahrgenommene Elemente einer Situation wie **zeitliche Einschränkungen bei einer Aufgabe** sind für Kreativität hinderlich.



Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

Gedankliche Schranken

– Vielfach behindern individuelle Befindlichkeiten (Werte, Normen etc.), alte Glaubenssätze („das macht man nicht ...“ usw.) oder vermeintliche äußere Schranken innovative Ideen bzw. den Ideenfluss. Glaubenssätze stammen z. B. aus Erziehung und Religion. **Es wird am Althergebrachten festgehalten.** Im schlimmsten Fall führt das zu einem selbst auferlegten Denkverbot, der „**Schere im Kopf**“, die Ideen und Lösungen schon beim Entstehen verwirft, weil an mögliche negative Konsequenzen gedacht wird.



Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

Ideenäußerung der anderen Teammitglieder

- Durch Kommentare und Ideen von anderen kommt es zu **eigenen Produktionsblockaden**, da die eigene Ideenfindung unterbrochen wird, oder die Ideen vergessen werden.

Prinzipiell Negative Einstellung

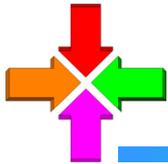
- Positive Sichtweisen erleichtern es, offen auf ein Problem zuzugehen und alternative Ideen zu entwickeln

Die Überzeugung, nicht kreativ zu sein

- Selbstbewusstsein und Reflexionsfähigkeit sind Merkmale kreativer Menschen. Nicht umgesetzte oder abgelehnte Ideen können Verunsicherung bewirken. **Ohne nachvollziehbare Begründung abgelehnte Anträge zu Fördervorhaben erzeugen bevorzugt diese Fehlhaltung!**

Starker Netzwerkzusammenhalt

- Dieser kann divergentes Denken (mit vielen Alternativmöglichkeiten, die zu neuer Kreativität führen) behindern, da nach einer schnellen Lösung **im Konsens** gesucht wird.



Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

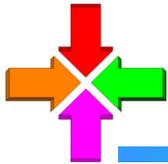
Konformitätsdruck

– Wir werden zu einem gewissen Konformismus erzogen, denn Anpassung und Angleichung an gesellschaftliche Normen ist für deren Funktionieren notwendig. **Konformität engt aber auch Denken und Handeln ein!**

Gruppendenken

–Durch das Gruppendenken wird der **soziale Druck bei der Ideenfindung** erhöht. Gruppenmitglieder versuchen Konflikte zu minimieren und eine Konsensentscheidung zu treffen, ohne alternative Standpunkte kritisch zu bewerten, indem sie **unbewußt** abweichende Standpunkte aktiv unterdrücken und sich von äußeren Einflüssen isolieren.

Das kann dazu führen, dass die betroffenen Personen bevorzugt eine schnelle (und damit suboptimale) Lösung finden wollen, welche von der Gruppe akzeptiert wird, anstatt unabhängig nach originellen und kreativen Ideen zu suchen.



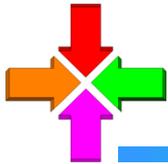
Vorurteile und einschränkende Tendenzen (BIAS)

Keine Autonomie

– Wenn man **autonom** arbeiten kann, ist man freier von Bürokratie und anderen Verantwortungen, die Innovationsprozesse und damit Kreativität unterbrechen. [siehe: Teams außerhalb der Hierarchie !]

Zweiteilung zwischen Arbeit und Spiel

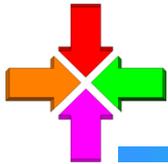
– Das Trennen zwischen „**hier die Arbeit**“ und „**dort das Vergnügen bzw. Spiel**“ kann ein Nachteil sein. Spielerisches Ausprobieren kann die Entwicklung von Neuem begünstigen.



Die kreative Persönlichkeit

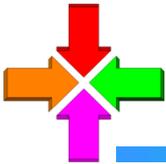


Nach einer Meta-Analyse mit insgesamt ca. 13.000 Personen aus 80 Studien in: Gregory J. Feist: *A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity*. In: *Personality and Social Psychology Review*. Band 2, Nr. 4, S. 290–309



Die disruptiv-kreative Persönlichkeit





Danke für Ihre Aufmerksamkeit !



Dipl.-Ing.
Dieter Skrobotz
Projektentwicklung und -Beratung
Telematik, Heuristik, Komplexe Systeme

Mobil: +49(0) 171 739 6709
Mailto: dieter@skrobotz.de