Titel der Masterarbeit

FÜHRUNGSSTIL UND QUALITÄTEN DER KREATIVEN

Verfasser

KURT ARBTER

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science –

MSc (Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung)

Wien, im September 2015

Department für Psychologie der Sigmund Freud Privat Universität Wien

Institut ARGE Bildungsmanagement

Studienrichtung: Universitätslehrgang

Beratungswissenschaften und Management sozialer Systeme

Studienschwerpunkt:

Coaching, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung

Begutachterin: Mag.[a] Dr.[in] Gabriele TATZL

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit Führungspersönlichkeiten, die in einem kreativwirtschaftlichen Betrieb arbeiten und kreative Leistungen von Einzelpersonen oder Teams in Organisationen managen. Insofern wird untersucht, welcher Führungsstil in einer kreativen Organisation existiert, welche Ressourcen und Freiräume Führungskräfte ihren Mitarbeitern geben und ob es mögliche Handlungsansätze gibt, die dafür sorgen, dass das Vertrauen nicht nur auf persönlicher Ebene gestärkt wird, sondern auch zum Unternehmen und dessen Ziele.

Im theoretischen Teil wird zu Beginn eine allgemeine Definition und Klärung der Begriffe Kreativität, kreative Prozesse und Führungsstile dargestellt. Mit diesen Grundlagen ergeben sich Anknüpfungspunkte für die Kreativwirtschaft und einen kreativen Führungsstil den es benötigte kreativen Leistungen zu managen.

Abgeleitet aus der Theorie und dem zu Beginn bestimmten Ausgangsmaterial wurde für die Datenerhebung der qualitativen Sozialforschung ein Interviewleitfaden ausgearbeitet und für Interviews verwendet. Ziel der Befragung ist es, einen subjektiven sowie individuellen Einblick über die Rolle und Funktion von Führungspersönlichkeiten aus der gelebten Praxis zu erhalten. Nachdem das verbale Material in eine schriftliche Form transkribiert wurde, ist es mithilfe einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse, jedoch unter Berücksichtigung des Ausgangsmaterials zusammengefasst worden und letztendlich einem Auswertungsverfahren unterzogen.

Die Ergebnisse lassen eine Diversität und Komplexität der kreativen Führung erahnen und dienen als eine Art, erste Bestandsaufnahme über Motivation, Aufgaben, Herausforderungen und Nutzen. Allgemein kann jedoch dargestellt werden, dass ein kreativer Führungsstil bestrebt ist, Personen zu vereinen, um etwas Neues zu schaffen.

„You know what the issue is with this world?

Everyone wants a magical solution to their problem,

and everyone refuses to believe in magic”.

Alice’s Adventure in Wonderland, Lewis Carroll, 1865

Inhaltsverzeichnis

Abstract 2

1. Einleitung 6

1.1 Ausgangspunkt 6

1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit 7

1.3 Aufbau der Arbeit 9

2. Theoretischer Teil 12

2.1 Kreativität 12

2.2 Erweiterung des Kreativitätsbegriffs 17

2.3 Kreative Prozesse 25

2.4 Kreativwirtschaft 28

2.5 Führungsstil 35

2.6 Kreative Führung 39

2.7 Paradigmenwechsel 47

3. Empirischer Teil 49

3.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage 50

3.2 Methodisches Vorgehen 52

3.3 Erhebungsverfahren 57

3.3.1 Interviewtechnik 57

3.3.2 Fragebogen und Leitfaden 59

3.3.3 Auswahl der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen 62

3.3.4 Durchführung der Interviews 68

3.4 Aufbereitungsverfahren 69

3.4.1 Transkription der Interviews 70

3.5 Auswertungsverfahren 71

3.6 Darstellung der Ergebnisse 78

3.6.1 Kategorie 1: Vorgeschriebene Kreativität 79

3.6.2 Kategorie 2: Offenheit 82
3.6.3 Kategorie 3: Freiraum 85
3.6.4 Kategorie 4: Querdenken 88
3.6.5 Kategorie 5: Miteinander 90
3.6.6 Kategorie 6: Wertschätzung 92
3.6.7 Kategorie 7: Führung und Orientierung 93
3.6.8 Kategorie 8: Mehrwert 96
3.7 Beantwortung der Forschungsfragen 98
3.7.1 Forschungsfrage 1 98
3.7.2 Forschungsfrage 2 101
3.7.3 Forschungsfrage 3 104
4. Zusammenfassung und Ausblick 107
5. Literaturverzeichnis 109
6. Abbildungsverzeichnis 115
7. Tabellenverzeichnis 116
8. Anhang – Interviewleitfaden 117
9. Eigenständigkeitserklärung 119

1. Einleitung

„Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung“.

Kaiser Wilhelm II

1.1 Ausgangspunkt

Kreative Eigenschaften besitzen nur bestimmte individuelle Menschen sowie sind kreative Prozesse zufällig und nicht rational – diese Schlagwörter bzw. Weisheiten spiegeln alltägliche Ansichten und Feststellungen über die Kultur der Kreativität. Diverse Untersuchungen der vergangenen Jahre haben hingegen gezeigt, dass diese Feststellungen empirisch kaum abzuleiten oder zu rechtfertigen sind (vgl. Vogt, 2010, S. 9f).

Der Neurobiologe Roger Sperry erhielt 1981 den Nobelpreis für seine Entdeckung über die funktionale Spezialisierung der Gehirnhälften. Sperrys Untersuchungen haben ergeben, dass bei uns Menschen, Kreativität in unserer rechten Gehirnhälfte entsteht. Logisches Denken, Zahlen oder die verbale Sprache werden wiederum von der anderen, der linken Gehirnhälfte gesteuert.

Unsere Gesellschaft und vor allem unsere Arbeit legen (zumeist) mehr Wert darauf, dass wir angelernte oder vertraute Aufgaben korrekt und womöglich auch nach Vorgaben und nicht kreativ lösen. Meist sind es gerade diese Umstände, die den Menschen hindern, seine rechte Gehirnhälfte zu trainieren oder damit zu experimentieren.

Eine entscheidende Wende in der Kreativforschung gab es wahrscheinlich auch nach der Rede des Psychologen und Intelligenzforschers Paul Guilford am 5. September 1950 vor der Jahrestagung der American Psychological Association. Zum einem rief er um mehr Engagement auf, da in den Jahren zuvor nur wenige psychologische Arbeiten mit dem Thema Kreativität verbunden waren. Zum anderen war ein weiterer Höhepunkt seiner Rede die Aussage: *„Jeder Mensch*

ist von Natur aus kreativ“. Mit dieser Ansicht widersprach er dem vorhandenen Paradigma und den Vorstellungen über Kreativität, weckte (aber) damit zugleich das Interesse am Thema Kreativität (vgl. Comrey, 1993).

Ein Paradigma wird allgemein im Kontext eines Weltbildes gebraucht und bezieht sich auf festgelegte Annahmen, Prinzipien und/oder Einstellungen. Ändert sich ein Paradigma tief greifend in seiner Grundform, dann spricht man von einem Paradigmenwechsel (vgl. Seliger, 2014, S. 3f und vgl. auch Kap. 2.7).

Ob nun Galileo Galilei durch sein Fernrohr blickte und durch die Bewegung der Planeten erkannte, dass sich die Erde um die Sonne dreht oder die Veränderung der Welt durch industrielle Revolutionen (Dampfmaschinen, Elektrizität, Ölverbrennungsmotoren bis hin zur erneuerbaren Energie und dem Kommunikationszeitalter), wirft man einen Blick zurück, in die Vergangenheit so wird man erkennen, dass Paradigmenwechsel schon immer zu unserer unternehmerischen und menschlichen Geschichte dazugehört haben und nicht nur unsere Lebensweisen, sondern auch unsere Art zu Arbeiten verändert haben (vgl. Schein, 1995, S. 101).

Unser gegenwärtige Arbeitswelt und Leben sind geprägt durch Schnelllebigkeit, Konkurrenzdruck, Globalisierung und ständige Veränderungen. Hinsichtlich dieser Faktoren ist es für Unternehmen und Organisationen notwendig, sich fortlaufend neu zu orientieren und auszurichten (vgl. Seliger, 2014 und Senge, 2011).

Ein kreativer Führungsstil ist ein Teil eines neuen Paradigmas (Seliger, 2014, S. 11ff), welcher wiederum ein Teil der Organisation ist, der wiederum von der Gesellschaft abhängig ist (ebd.).

1.2 Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Die Welt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten rasant bewegt und verändert.

Es gibt Unternehmenskulturen, die in erste Linie Strukturen wie, klare Hierarchien, klare Bereiche, klare voneinander abgegrenzte Aufgaben, feste

Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen fördern und festgelegt haben.

Andere Unternehmensstrukturen hingegen fördern Kreativität und Innovationen, flache Hierarchien, eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit, schnelle Entscheidungen und Entschlossenheit, sowie Regeln und Abläufe (wenn es Sinn ergibt) auch einmal zu umgehen.

Diese Masterarbeit hat sich zum Ziel gesetzt, Grundlagen, Merkmale und Qualitäten dieser *„anderen“* Unternehmenskultur zu erheben und darzustellen, welche Kreativität fördert.

Im Mittelpunkt dieser Untersuchung liegen förderliche Eigenschaften und Kriterien eines Führungsstiles innerhalb einer kreativwirtschaftlichen Organisation, die es braucht, um die kreativen Leistungen sowohl zu fördern als auch zu managen.

Damit Kreativität und Führung in einen Zusammenhang dargestellt und beleuchtet werden können, wird als Orientierungshilfe und Wegweiser die österreichische Kreativwirtschaft herangezogen und verglichen.

Kaum ein anderer Wirtschaftszweig hat in den letzten Jahren mehr an Bedeutung und Interesse gewonnen als die Kreativwirtschaft, was auch der Präsident der Wirtschaftskammer Österreich, Dr. Leitl, zur Veröffentlichung des sechsten Österreichischen Kreativwirtschaftsberichts (2015) festgestellt hat:

> *„Im Wettbewerb von morgen entscheidet die Kreativität. Daher müssen Unternehmen neue Wege beschreiten. Kreativwirtschaftsunternehmen sind dabei Vorreiter und Dienstleister zugleich und zeigen, was abseits der üblichen Bahnen möglich ist. Ihr Know-how erschließt so Entwicklungspotenzial und hilft, wirtschaftlicher erfolgreicher zu sein“* (Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 5).

Angesichts dieser Ausgangssituation und den Grundlagen (welche im Theorieteil noch in Detail dargestellt werden) sollen folgende drei Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Führungsstile und Einstellungen existieren innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens?
- Was sind förderliche Eigenschaften bzw. Kriterien eines Führungsstils, den es in der Kreativwirtschaft braucht, die kreativen Leistungen zu managen?
- Inwiefern können Unternehmen und Organisationen von der Kreativität und den Ideen der kreativ schaffenden profitieren?

1.3 Aufbau der Arbeit

Ausgehend von den Fragestellungen und der Zielsetzung der gegenständlichen Untersuchung ist die Struktur der Arbeit in drei Hauptteile, gegliedert und dargestellt:

- Theoretischen Grundlagen
- Empirische Untersuchung und
- Interpretation der Forschungsergebnisse.

Im ersten Hauptteil dieser Arbeit wird auf die theoretischen Grundlagen Bezug genommen. Damit allen relevanten Informationen als auch der aktuelle Forschungsstand dargestellt und transparent gemacht werden kann, wird eine themenspezifische Literaturrecherche durchgeführt, welche zu den folgenden fünf Unterkapiteln geführt hat.

Dementsprechend beschäftigt sich das erste Kapitel der theoretischen Grundlagen mit der Kreativität. Generell wird versucht, ein einheitliches Verständnis sowie eine Definition über dieses facettenreichen Phänomens zu formulieren. Es soll ein Überblick über Impulsfelder, Quellen und Erkenntnissen

dargestellt und auch mögliche Verbindungen zu den anstehenden Themen aufgebaut werden.

Eine dieser Verbindungen sind kreative Prozesse, welche den zweiten Teil der Grundlagen darstellen. Angewandte Kreativität, Phasen und Modelle im Sinne des kreativen Prozesses stehen hier im Mittelpunkt der Studie.

Die Kreativwirtschaft, ein starkes Ganzes aus vielen kleinen Teilbranchen, zeigt ein positives Bild von der Arbeit durch ihre kreative Energie und Kompetenz.

Um die Nachvollziehbarkeit geht es im dritten Teil, wo anhand der Kreativwirtschaft eine gelebte Praxis auch mithilfe von Zahlen und Fakten des österreichischen Kreativwirtschaftsberichts dargelegt wird.

Der vierte Theorieteil beschäftigt sich mit dem Kern dieser Studie, der kreativen Führung. Im Fokus steht die Ergründung und Darstellung von Eigenschaften sowie Indizien und Methoden der kreativen Führung, welche auch zum Vergleich der traditionellen Führung unterzogen worden ist.

In Zeit der Komplexität und Veränderung wird viel über Umdenken (vgl. Senge, 2011), ausbrechen üblicher Muster (vgl. de Bono, 1996) oder einen Paradigmenwechsel (vgl. Seliger, 2014) diskutiert. Mit diesem Wandel grundlegender Rahmenbedingungen beschäftigt sich der fünfte und letzte Theorieteil und versucht einen Blick hinter diesen Wandel der Zeit zu werfen.

Ausgehend von der Fragestellung und der Zielsetzung (Kap. 1.2) befasst sich der zweite Hauptteil dieser Studie mit den gewählten Methoden und dem Design der durchgeführten empirischen Untersuchung. Die hier zugrunde liegenden Techniken und Verfahren werden von der qualitativen Sozialforschung (2002) und qualitativen Inhaltsanalyse (2010) laut Mayring abgeleitet und verwendet.

Damit die Komplexität des Gegenstandes erfasst wird, kann (vgl. Mayring, 2010, S. 19) wurde für diese empirische Untersuchung eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Dieses Analyseverfahren ist in drei Hauptkapitel eingeteilt und dokumentiert im Detail das Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren.

Eine der Methoden im Erhebungsverfahren ist das problemzentrierte Interview, welches bei sieben Personen aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation durchgeführt wurde. Die Interviews wurden offen, jedoch Leitfaden gestützt geführt, mit der Erwartung, dass die Sichtweisen der Befragten zu neuen Erkenntnissen führen.

Im Zentrum des Forschungsvorhabens steht die Auswertung und Analyse des erhobenen Materials. Im Zuge dessen werden im Kapitel des Aufbereitungsverfahrens alle durchgeführten Interviews gesammelt und im Sinne einer Datenermittlung in eine übersichtsgewinnende, tabellarische, schriftliche Form transkribiert.

Für die folgende Analyse- und Auswertungstechnik wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) gewählt, welche laut Mayring (vgl. 2010, S. 65) das Material so reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und immer noch ein Abbild des Grundmaterials darstellten.

Schlussfolgernd werden im Auswertungsverfahren mithilfe einer induktiven Kategorienbildung nach Mayring (2010) die Materialanalyse und Auswertung durchgeführt, welche zu denen im Fokus liegenden Kategorien führen.

Das ausgearbeitete Kategoriensystem dient der Darstellung aller durchgeführten Interviews und ist Ausgangspunkt für die Interpretation des Materials.

Das Ziel der qualitativen Untersuchung ist herauszufinden, was ein kreativer Führungsstil beinhaltet, welche Qualitäten er aufweist, ob das Konstrukt einer kreativfreundlichen Führung rational ist und potenziell hat und ob man davon Methoden bzw. Einstellungen ableiten kann.

Die Zusammenfassung und der Ausblick (dritter Hauptteil) bilden den Abschluss dieser Masterthesis und sollen zeigen, ob die vorliegenden Erkenntnisse und Resultate zur Beantwortung der Forschungsfragen führen.

In diesem Sinne erfolgt eine Zusammenfassung aller Aspekte, welche einer kritischen Betrachtung unterzogen werden und mit einem Ausblick auf mögliche Schlussfolgerungen und Empfehlungen, beendet diese Arbeit.

2. Theoretischer Teil

Nach einer intensiven themenspezifischen Literaturrecherche sind im folgenden Hauptteil alle für die Untersuchung wichtigen Themenbereiche dargestellt, welche zugleich auch die theoretischen Grundlagen des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes bilden. Es wird versucht das Phänomen Kreativität und die notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen darzustellen, damit Theorien, für ein weiteres Verständnis der Analyse ausgewählt werden können.

Damit eine aktuelle Situation der Untersuchung analysiert und vorgelegt werden kann, wurde diese Studie mit dem gegenwärtigen Stand der Kreativitätsforschung und der österreichischen Kreativwirtschaft durchgeführt.

2.1 Kreativität

Die meisten interessanten, bedeutungsvollen und menschlichen Phänomene, so Csikszentmihalyi (vgl. 1997, S. 9), sind Resultate der Kreativität.

Dabei ist die wissenschaftliche (systematische) Untersuchung der menschlichen Kreativität verhältnismäßig jung und wurde erst ab Mitte des 20. Jahrhunderts erforscht (vgl. Sternberg & Lubart, 1999, S. 3 und Brodbeck, 2006, S. 2) und besitzt bis zum heutigen Tag noch keine anerkannte Definition (vgl. de Bono, 1996, S. 2 und Amabile 1996, S. 17). Damit der zu Beginn noch recht unerforschte Begriff Kreativität zu einem gebräuchlichen Gegenstand von wissenschaftlichem Interesse werden konnte, brauchte es dementsprechende Veränderungen.

Eine dieser notwendigen Veränderungen war der Glaube, dass Kreativität eine Schöpfung Gottes oder eines spirituellen Wesens sei (vgl. Sternberg und Lubart 1999, S. 4f und Weisberg, 1989, S. 15). Diese Grundlage machte eine

systematische und wissenschaftliche Betrachtung unmöglich (vgl. Vogt, 2010, S. 20) und wurde anhand neuer Naturwissenschaften und Techniken der Modernen des 15. und 16. Jahrhunderts gebrochen (vgl. Seliger, 2014, S. 2f und Vogt, 2010, S. 20ff).

Auch durch die Kultur- und Kreativleistungen der Renaissance konnte die Vorherrschaft des religiösen Feldes bzw. System unterbrochen werden, wie Albert & Runco (1999, S. 8) feststellen:

> *„Early in the Renaissance a significant change in the view took place. At this historical moment the divine attribute of great artists and artisans was recognized and often emphasized as manifestly their own and not of divine origin"* (ebd.).

Trotz den Paradigmenwechsel wurde bis in die späten 50er Jahre dem facettenreichen Phänomen Kreativität kaum Aufmerksamkeit gewidmet.

Einerseits waren die Ebenen der Kreativitätsforschung einem Teilgebiet der Intelligenzforschung untergeordnet (vgl. Brodbeck, 2006, S. 2), welche von der traditionellen Psychologie zu Beginn vielmehr, wie Vogt (2010, S. 18) beschreibt, *„esoterisch"* betrachtet wurden. Angesichts dieses Blickwinkels waren die ersten durchgeführten Studien über Kreativität nicht an die gegenwärtigen theoretischen und methodischen Verfahren angepasst und hatten dadurch auch keinen wissenschaftlichen Zugang. Kreativität wurde schlicht als angeborene außergewöhnliche Fähigkeit, als eine Beigabe des künstlerischen Schaffens einzelner Individuen eingeordnet (vgl. Schlicksupp, 1993, S. 69, vgl. auch Sternberg & Lubart 1999 und Vogt, 2010).

Weiteres bestanden wesentliche Methoden- und Messprobleme (vgl. Schlicksupp, 1993, S.686 und vgl. auch Guilford, 1950, S. 445). Der Gedanke, dass kreative Handlungen nur gelegentlich, nicht absehbar geschehen, machte es einer empirisch orientierten Psychologie unausführbar, sich dem Thema Kreativität nachdrücklich wissenschaftlich und mit empirischen Methoden anzunähern (vgl. Vogt, 2010, S. 18).

Ein wichtiger Wendepunkt in der Geschichte der Kreativforschung wurde vom Psychologen und Intelligenzforscher Joy Paul Guilford eingeleitet. Guilford, zu diesem Zeitpunkt Präsident der American Psychological Association (APA), hielte am 5. September 1950 eine Rede vor der Jahrestagung und rief zu mehr Engagement in der systemischen Erforschung, Erfassung und Förderung der Kreativität (vgl. Brodbeck, 2006, S. 2 und Guilford, 1950, S. 444ff) auf.

Grund für diese Aufforderung waren die in der Vergangenheit vernachlässigten wissenschaftlichen Arbeiten, da in den 25 Jahren zuvor von 121.000 erschienen wissenschaftlichen Arbeiten, nur ca. 186 Titel mit dem Thema Kreativität verbunden waren (vgl. de Bono, 1996, S. 570f; Vogt, 2010, S. 23 und Comrey, 1993).

Ein weiterer Höhepunkt seiner Rede war die Aussage, dass jeder Mensch kreative Anlagen besitzt und nutzen kann:

> *"The general psychological conviction seems to be that all individuals possess to some degree all abilities […] Creative acts can therefore be expected, no matter how feeble or how infrequent, of almost all individuals. […] Whatever the nature of creative talent may be, those persons who are recognized as creative merely have more of what all of us have"* (Guilford, 1950, S. 446).

Bevor Guilford seine Ansprache hielt, wurde angenommen, dass Kreativität nur bei ganz speziellen (hochbegabten) Personen mit spezifischen Eigenschaften zu finden sei (vgl. Guilford, 1950; Sternberg & Lubart, 1999; Vogt, 2010 und de Bono, 1996). Angesichts Guilfords Äußerung in seiner Rede *„Jeder Mensch ist kreativ"* widersprach er dem festeingefahrenen Weltbild der Psychologen und sorgte für einen erstaunlichen Aufschwung in der Kreativforschung und setzte dadurch neue Impulse auf wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Ebene (vgl. Csikszentmihalyi, 1997 und Vogt, 2010).

Vogt (2010, S. 25) beschreibt diesen Perspektivenwechsel als *„vom Genie zur Normaler-Kreativität"*.

Die neuere, Kreativitätsforschung hat sich demnach aus dem Fokus und aus der Reichweite der Intelligenzforschung entbunden. Der Begriff der Kreativität wurde laut Brodbeck (2006) erweitert, sodass sich andere Disziplinen neben der Psychologie um eine Erklärung der Kreativität bemühen können (Brodbeck, 2006, S. 2).

Nachdem 1950 die Aufmerksamkeit und das Interesse zu dem Thema Kreativität durch Guilford geweckt war, wurden diverse Kreativitätstests und Trainings entwickelt und durchgeführt.

Lange Zeit haben sich die Forschungen sowie Versuche mit der Förderung und Beurteilung der Persönlichkeiten bzw. intellektuellen Fähigkeiten von kreativen Personen beschäftigt (vgl. Brodbeck, 2006, S. 2), erwiesen sich zumeist jedoch für nicht passend oder brachten nicht den erwarteten Durchbruch (vgl. Amabile, 1996, de Bono 1996 und Vogt, 2010). Ein weiteres Problem, welches sich mit der Durchführung der Test zeigte, ist, dass meist nur ein Ergebnis vorliegt und der Prozess nicht dargestellt wird, was auch Gartner (1996) dementsprechend beurteilt:

> *„Trotz einiger interessanter Befunde war die Gültigkeit (Validität) von Kreativitätstests bisher nicht zu beweisen. Das heißt, hohe Punkteanzahlen im Testergebnis lassen keine Rückschlüsse darauf zu, ob die Versuchspersonen in Beruf und Tätigkeit tatsächlich Kreativität entwickeln. Entsprechend fehlen überzeugende Beweise dafür, dass Menschen, die innerhalb ihrer Disziplin oder Kultur als schöpferisch gelten, tatsächlich auch immer die von den Kreativitätstests geforderten Merkmale divergenten Denkens aufweisen. Kreativitätstests erfüllen also noch weniger als Intelligenztests die an sie gestellten Erwartungen*“ (Gardner, 1996, S. 39f).

Erst nachdem eine verstärkte Hingabe dem sozialen Forschungskontext gewidmet wurde, welche Guilford (1950, S. 446) als eine *„social importance of creativity“* bezeichnet, konnte im Zusammenhang der Kreativität ein genaueres

Bild von der Bedeutung einer normalen, persönlichen Kreativität dargestellt werden.

Dass soziale Faktoren bei kreativen Leistungen wichtig sind und diese auch nachhaltig beeinflussen, zeigt sich auch in der Darlegung von Amabile (1996):

> *„Social and environmental factors seem to play a crucial role in creative performance. There is considerable informal evidence that social-psychological factors have a significant impact on the productivity and creativity of outstanding individuals"* (Amabile, 1996, S. 5f).

Brodbeck (2006) beschreibt ein erneutes wachsendes Interesse ab den 80er Jahren, vorab in der Wirtschaft (vgl. Kap. 2.4) und anschließend auch in der breiten Öffentlichkeit. Gleichzeitig ergaben sich damit neue thematische Definitionen von Kreativität wie Brodbeck (2006) feststellt:

> *„Kreativität wurde nun nicht mehr als besondere Form intelligenter Leistung erkannt, sondern als ein motivierter, keineswegs nur kognitiver Prozess, der stark von äußeren und sozialen Bedingungen abhängt"* (Brodbeck, 2006, S. 2 und vgl. auch Schlicksupp, 1998).

Dementsprechend kann Kreativität, aus dieser Perspektive betrachtet, ein Ausgang sozialer Strukturen und ein Gruppen bzw. Interaktionseffekte (vgl. Vogt, 2010, S. 25f und S. 105ff) sein. In diesem Sinne existieren demnach soziale Strukturen und Zusammenhänge, welche für eine erfolgreiche kreative Entwicklungsphase mitverantwortlich sind, denn bei kreativen Ereignissen kommt es weniger auf die Person an als auf die Stimulation durch die Situation (vgl. Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996 und Vogt, 2010).

2.2 Erweiterung des Kreativitätsbegriffs

Zahlreiche Definitionen sowie Konzepte wurden in der Literatur, Publikationen und nicht- wissenschaftliche Ratgeber veröffentlicht, wo versucht wurde, den Begriff Kreativität zu formulieren.

Der Begriff Kreativität stammt ursprünglich vom lateinischen *creare* ab, was zu Deutsch so viel wie *„schöpfen, erschaffen, hervorbringen, ins Leben rufen, …“* bedeutet (vgl. Hentig, 1998, S. 14; Schlicksupp, 1993, S. 69 und Duden, 2010).

Der Brockhaus definiert Kreativität als:

> *„Schöpferisches Vermögen, das sich im menschlichen Handeln oder Denken realisiert und einerseits durch Neuartigkeit oder Originalität gekennzeichnet ist, andererseits aber auch einen sinnvollen und erkennbaren Bezug zur Lösung technischer, menschlicher, oder sozialpolitischer Problemen aufweist“* (Brockhaus, 1996).

Guilford (1996) geht davon aus, dass Kreativität eine spezielle Form von komplexen Verhaltensmustern zahlreicher Faktoren wie zum Beispiel, Sensitivität für Probleme, Einfühlung, Flüssigkeit (was bedeutet, dass man z.B. in der Lage ist, innerhalb kürzester Zeit äußerst viele Verwendungsmöglichkeiten zu finden), neuartige Ideen, geistige Flexibilität (müheloses Wechseln eines Bezugssystems), synthetische- und analytische Fähigkeiten, Umorganisation- bzw. Neudefinierungsvermögen, Motivationsfaktoren, etc. (vgl. Guilford, 1966, S. 13ff) ist. Seinen Untersuchungen zufolge lässt sich ein so komplexes Phänomen wie die Kreativität nicht auf einen Faktor reduzieren, sondern setzt sich aus mehreren unabhängigen Einzelkomponenten zusammen (vgl. Guilford, 1966; vgl. auch Csikszentmihalyi, 1997 und Vogt, 2010).

Aufgrund der vielen Veröffentlichungen und empirischen Studien, ausgelöst durch Guilford 1950, konnten Schuler und Görlich (2007) eine Metastudie zum Phänomen der Kreativität ausarbeiten. Schuler und Görlich filtern und markieren Begriffe sowie Erkenntnisse, welche eine denkbare Fokussierung oder

Bestimmung der Kreativität möglich machen (vgl. Schuler und Görlich, 2007, S. 10ff).

- **Offenheit:**
  Neugierde, intellektuelle Werte, ästhetische Ansprüche,
  breite Interessen, andere Sichtweisen bzw. Meinungen akzeptieren
- **Leistungsmotivation:**
  Ehrgeiz, Ausdauer, Konzentration, Leistungsfreude,
  Belohnungsaufschub
- **Nonkonformität:**
  Originalität, Unkonventionalität, Autonomiebestreben,
  Unabhängigkeit des Urteils
- **Selbstvertrauen** (fähigkeits- und zielbezogen):
  Selbstbild *„kreativ“*, emotionale Stabilität, Risikobereitschaft
- **Erfahrung:**
  Wissen, Werthaltung, metakognitive Fertigkeiten
  (Planung, Monitoring, Selbststeuerung) (ebd.).

Der Begriff Kreativität bezieht sich dementsprechend nicht nur auf die künstlerische Produktion, sondern auch auf die wissenschaftliche Ebene und auf technischen Erfindungen sowie auf Problemlösungsansätze (vgl. Guilford, 1966, Gardner, 1996 und Vogt, 2010).

Gemäß Schlicksupp (1993) benötigen kreatives Denken und Handeln eine Sensibilisierung von äußeren Abläufen und Gegebenheiten:

> *„Die Lösung von Fixation, den Mut, sich vom Bekannten, vom Stand der Technik zu lösen, es verlangt ein flexibles, spielerisch-ausschweifendes Denken, einen Wechsel von Betrachtungsweisen, eine Durchforstung neuer Erfahrungsfelder. Es kann hypothetische und spekulative Elemente enthalten und wird immer durch Versuche und Irrtum gekennzeichnet“* (Schlicksupp, 1993, S. 65).

In den bisherigen Auslegungen stellt sich heraus, dass Kreativität eine besondere Fähigkeit des Gestaltens und des schöpferischen Denkens (vgl. auch Guilford, 1996 und de Bono, 1996) ist und durch Resultate bzw. Produkte von (kreativen) Innovationen als auch Problemlösungen sichtbar wird. Demzufolge braucht es ein Verständnis und Courage, alte Angewohnheiten, Muster und traditionelle Sichtweisen bzw. Paradigmen zu überdenken, um Neues zu erschaffen (vgl. Amabile, 1996).

Diese Grundvoraussetzung, für die Entwicklung menschlicher Kreativität fasst Schlicksupp (1993, S. 140ff) zusammen unter: *„Wollen, Können und Dürfen“*. Dementsprechend ist es ausschlaggebend:

- wie weit man sich mit dem Bereich auseinandersetzten *will,*
- sachlich fähig ist, daher etwas *kann,*
- innere und äußere Bedingungen (Kreativität) zulässt, ob man *darf* (ebd.).

Schlussendlich wird gemäß Schlicksupp (vgl. 1993, S. 143) versucht, kreatives Schaffen durch den gezielten Einsatz von Kreativmethoden bzw. -techniken zu unterstützen.

Brodbeck (vgl. 1999, S. 2) zufolge ist eine Technik durchaus nützlich, jedoch widerspricht er der Vorstellung, Kreativität sei auf das Denken (bzw. kreatives Denken) zu begrenzen und liefert dagegen den Aspekt der Achtsamkeit.

> „*Selbst dann, wenn die Lösung für ein Problem buchstäblich, vor unsern Augen liegt, braucht sie für uns noch keine Lösung zu sein. Erst wenn wir sie beachten, wird sie zur Lösung*“ (Brodbeck, 1999, S. 58).

Gardners (1996) Auffassung über das Phänomen Kreativität stützt sich auf vier Attribute, der Anlage und Kompetenz sowie dem institutionellen und sozialen Umfeld und definiert kreative Personen:

> „*Der schöpferische Mensch löst Probleme, gestaltet Objekte oder definiert neue Fragen auf bestimmtem Gebiet; er tut dies mehr oder*

weniger regelmäßig und auf eine Art und Weise, die anfangs als neuartig betrachtet wird, sich aber schließlich in einem bestimmten kulturellen Umfeld allgemein durchsetzt“ (Gardner, 1996, S. 55f).

Angesichts der intensiven wissenschaftlichen Kreativforschungen der letzten Jahre zeigt sich immer mehr, dass es sich bei Kreativität um ein ganzheitliches Phänomen handelt (vgl. Csikszentmihalyi, 1997 und Gardner, 1996), welches sich erfahrungsgemäß nur sehr beschränkt mit Richtzahlen messen oder darstellen lässt (vgl. de Bono, 1996, S. 2 und Amabile 1983, S. 17).

In diesem Sinne gehen Csikszentmihalyi und Gardner der Frage nach, nicht was Kreativität, sondern wo es stattfindet (vgl. Csikszentmihalyi, 1997).

Der Psychologe Csikszentmihalyi bezieht sich dabei auf sein Systemmodell, welches Kreativität nicht nur als großartige Eigenschaft einer Person charakterisiert, sondern aus der Interaktion von drei Elementen, welche ein System bilden:

„Kreativität ist jede Handlung, Idee oder Sache, die eine bestehende Domäne verändert oder eine bestehende Domäne in eine neue verwandelt. Und ein kreativer Mensch ist eine Person, deren Denken oder Handeln eine Domäne verändert oder eine neue Domäne begründet“ (Csikszentmihalyi, 1997, S. 48 und vgl. auch S. 17).

In dieser Ausführung wird dargelegt, damit ein Einfall etwas auslöst, benötigt es die Interaktion einer Kultur, welche symbolische Regeln enthält (die Domäne), einer Einzelperson (dem Individuum), die etwas Neues in diese symbolische Domäne einbringt, und einem Feld von Experten, die diese Innovation anerkennen und bestätigen (vgl. ebd. und vgl. auch Csikszentmihalyi, 1996, S. 47).

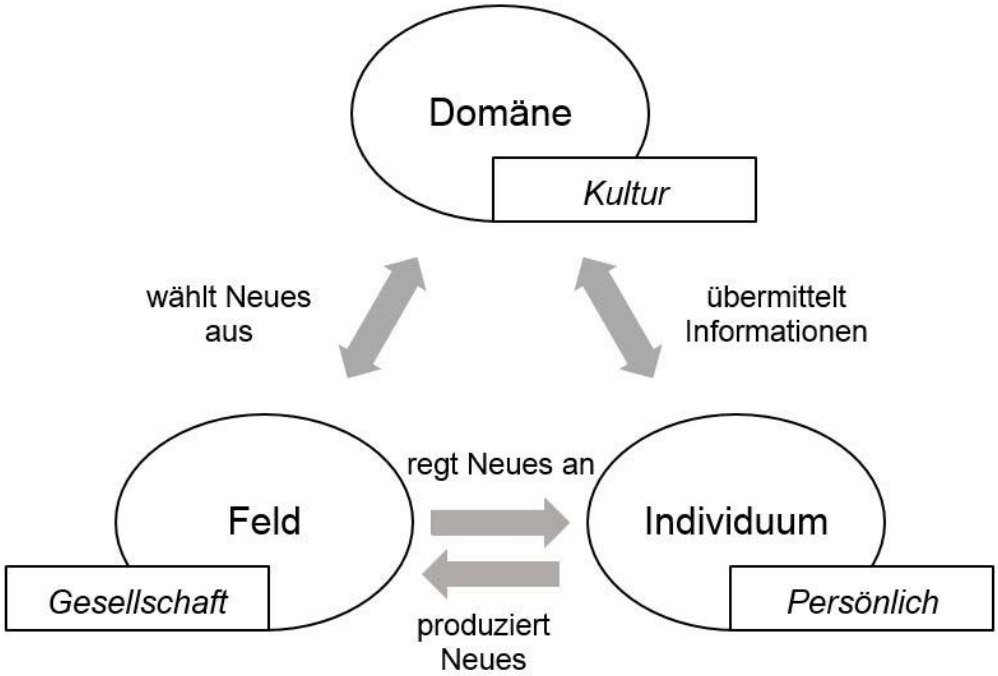

Abbildung 1: Das *Domänen-Feld-Individuum*-Modell (leicht modifiziert, basierend auf Csikszentmihalyi, 1996, S. 315 und Vogt, 2010, S. 107).

Die erste Komponente des systemischen Modells der Kreativität ist die *Domäne*. Die Domäne ist dabei der Wissensbereich (Fachgebiet), welcher laut Csikszentmihalyi (1997) *„aus einer Reihe symbolischer Regeln und Verfahrensweisen besteht“* (1997, S. 47). Eine Domäne kann Biologie, Mathematik oder Management sein, die man in einer weiteren Domäne der vorhandenen Domäne unterteilen kann, wie z.B. Kreativitätsmanagement (vgl. Kap. 2.6) oder Konstruktivismus. Die Domänen sind wiederum in dem festgehalten, was man im Allgemeinen als Kultur darlegt (vgl. Csikszentmihalyi, 1997, S. 47).

Die zweite Komponente des Systemmodells ist das *Feld* und gehört allen Personen, die das Wissen und die Regeln der Domäne innehaben bzw. verstehen und den Zugang zur Domäne überwachen. Erst ihre Anerkennung ermöglicht es, dass eine neue Idee in die Domäne aufgenommen wird (vgl. ebd.).

Die dritte Komponente des kreativen Systems ist das Individuum, das etwas Neues in die Domäne einbringt. Wenn ein Mensch innerhalb einer Domäne eine

neue Idee entwickelt bzw. kreativ tätig werden will und dieses von dem entsprechenden Feld anerkannt wird, findet laut Csikszentmihalyi (1997) Kreativität statt.

> „*Kreativität findet statt, wenn ein Mensch, der mit den Symbolen einer bestehenden Domäne wie Musik, Technik, Wirtschaft oder Mathematik arbeitet, eine neue Idee oder ein neues Muster entwickelt, und wenn diese Neuentwicklung von dem entsprechenden Feld ausgewählt und in die relevanten Domäne aufgenommen wird*“ (Csikszentmihalyi, 1997, S. 47).

Durch das Systemmodel der Kreativität von Csikszentmihalyi (1997) wird deutlich, dass es auf die aktuelle Beziehung zwischen dem Individuum (Wissen über die Domäne), dem Feld (Verwalter/Wächter der Domäne) und der Domäne (Struktur der Domäne) ankommt, ob eine Idee zu einem bestimmten Moment als kreativ definiert wird (vgl. ebd.).

In Bezugnahme dessen beschreibt Vogt (2010), dass nicht nur die Neuartigkeit oder Originalität einer Idee ausschlaggebend ist, sondern auch eine Bewertung durch die soziale Umwelt eine entscheidende Bedeutung spielt (vgl. Vogt, 2010, S. 28). Die Kriterien welche dieser Beurteilung zugrunde liegen sind von Domäne zu Domäne verschieden und können zudem auch zeitlich versetzt sein (vgl. Csikszentmihalyi, 1997, S. 9ff).

Nachdem sich die Kreativitätsforschung in den letzten 50 Jahren zu einem eigenen Forschungsbereich entwickelt hat, versucht Mayer (1999), in seiner Abhandlung im *Handbook of creativity* (Sternberg, 1999), einen Rückblick und eine Zusammenfassung der Kreativitätsforschung darzulegen. Im Fokus seiner Untersuchung steht die Entwicklung, von dem Phänomen Kreativität, der vergangenen 50 Jahren und ob die methodischen Probleme bewältigt werden konnten. In diesem Sinn wurden alle vorhanden literarischen Beiträge nach Kreativitätsdefinitionen analysiert (vgl. Vogt, 2010, S. 26f). Angesichts dieser Untersuchung konnte Mayer (1999), zwei entscheidende Übereinstimmungen

von Kreativität in den Analysen feststellen: *„In summary, there appears to be consensus that the two defining characteristics of creativity are originality and usefulness […]“* (Mayer, 1999, S. 450) und folgendes Resümee der Kreativitätsforschung darlegen:

> *“In summary, there is some consensus in the creativity community concerning what to study: Creativity occurs when someone creates an original and useful product. However, there is a lack of consensus on such basic clarifying issues as whether creativity refers to a product, process, or person; whether creativity is personal or social; whether creativity is common or rare; whether creativity is domain-general or domain-specific; and whether creativity is quantitative or qualitative“* (Mayer, 1999, S. 451).

Angesichts dieser Aussage und den zu klärenden Konsens nimmt Vogt (2010, S. 27f) Stellung zu den offenen Fragen, die laut Mayer’s (1999) Schlussfolgerung zu klären sind:

Erstens, Kreativität ist eine Eigenschaft von Produkten, Prozessen und Personen. *Zweitens*, da ohne soziale Struktur Kreativität nicht existieren würde, ist Kreativität ein soziales Phänomen (vgl. auch Amabile, 1996). *Drittens* ist Kreativität ein Teil der kognitiven Fähigkeit des Menschen und somit nicht selten. *Viertens* ist Kreativität vom Wirkungskreis oder Arbeitsgebiet der jeweiligen Person abhängig. *Fünftens* vertritt Vogt (vgl. 2010, S. 27f) eine quantitative Perspektive, da bei den kreativen Prozessen, *„die identischen kognitiven Instrumente eingesetzt werden, die beim Menschen lediglich unterschiedlich stark ausgeprägt sind“* (Vogt, 2010, S. 27).

Eine weitere wohl bedeutende Definition bzw. Darlegung in der Kreativitätsforschung sind die vier Grundphasen von Kreativität, die Mitte des 20. Jahrhunderts vom Kreativitätsforscher Mel Rhodes aufgestellt wurden.

Rhodes (1961) befasste sich viele Jahre mit dem Thema Kreativität, kreativem Denken und Kreativitätsmanagement und entwickelte für eine klare Betrachtung

des Konstrukts Kreativität die sogenannten *„4P's der Kreativität"* und unterscheidet dabei zwischen:

- kreativen Personen ***(person)***
  Die Begrifflichkeit umfasst alle Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften einer Person in kreativen Situationen.
- Kreativen Prozessen ***(process)***
  Diese Perspektive enthält die Summe aller Vorgehensweisen und Methoden und schaut, wie kreative Erfolge oder Resultate entstehen.
- Kreative Produkte ***(products)***
  Dieser Blickwinkel blickt auf die Erzeugnisse und Resultate von kreativen Produkten oder Konzepten.
- Umweltbedingungen ***(press)***
  Diese Sicht untersucht die Umgebung bzw. das Umfeld, indem Kreativität entsteht (vgl. Rhodes, 1961, S. 305ff).

Hieraus abgeleitet ergibt sich der Fokus dieser Untersuchung, Hinweise in Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. Kap. 1.2 und 3.1) zu finden, unter Berücksichtigen des von Rhodes dargestellten Konstrukts der Kreativität.

Kreativität hat zwar bis zum heutigen Tag keine anerkannte Definition (vgl. de Bono, 1996, S. 2 und Amabile 1983, S. 17), vergleicht man jedoch die diversen Definitionen oder Darstellungen in wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Literatur, so findet man Parallelen und Übereinstimmungen.

Betrachten man Kreativität somit nicht nur als Eigenschaft eines Menschen (vgl. Guilford, 1966, Brodbeck 1999; 2006 und Schlicksupp, 1998), sondern als ein System (vgl. Csikszentmihalyi, 1996; 1997 und Gardner, 1996), besteht die Möglichkeit, kreative Prozesse zu fördern.

2.3 Kreative Prozesse

Albert Einsteins Sichtweise, wonach man ein Problem niemals mit derselben Logik lösen kann, mit der man es geschaffen hat, verweist uns auf eine besondere Herausforderung: Wir können unsere Probleme nur lösen, wenn wir zugleich lernen, anders zu denken.

Wenn für (komplexe) Probleme klassische Lösungsmethoden fehlschlagen oder nicht mehr greifen, können Lösungen mit oder durch kreative Prozesse gefunden werden (vgl. Csikszentmihalyi, 1996; 1997; 1999 und de Bono, 1996).

Mit Kreativität wird meist eine unentdeckte oder außerordentliche Idee, ein Gedanke oder auch eine Lösung assoziiert. Indem traditionelle Denkmuster oder Paradigmen (vgl. Kap. 2.7) verlassen oder überdacht werden, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass eine kreative Inspiration gefördert wird (vgl. Schlicksupp, 1993, S. 65), wie auch de Bono (1996) festhalten:

> *„Es gibt zahlreiche neue Ideen, die nur darauf warten, entdeckt zu werden, wenn wir aus der üblichen Mustersequenz ausbrechen können, die uns von der Erfahrung vorgegeben wurden“* (de Bono, 1996, S. 38).

Um neue Ideen entwickeln zu können, ist in gewisser Weise die Veränderung von Betrachtungsweisen und Methoden die Grundlage von Kreativität (vgl. de Bono, 1996, S. 53).

Nach Guilford (vgl. 1974 und 1966) ist Kreativität eine spezielle Form des Denkens. Er unterscheidet in diesem Sinn zwischen zwei Denkprozesse, dem divergenten vom konvergenten Denken (vgl. Guilford, 1974, S. 261ff).

Beim divergenten Denken handelt es sich um eine offene, unsystematische und experimentierfreudige Leistung, mit dem Fokus, möglichst viele verschiedene Lösungen vom selben Problem oder Thema zu generieren (vgl. Guilford, 1974, S. 353ff).

Das konvergente Denken entspricht dem herkömmlichen Denken, welches zielgerecht auf eine Lösung, logisch ausgerichtet ist und bei dem es in erster Linie darauf ankommt, eine einzige richtige Lösung bzw. Antwort zu finden und ist somit das Gegenstück zum divergenten Denken (Guilford, 1974, S. 374ff).

Das divergente und konvergente Denken ergänzen sich, können aber nicht gleichzeitig durchgeführt werden. Innerhalb eines Problemlösungsprozesses kennzeichnen diese zwei produktiven Denkprozesse unterschiedliche Phasen von Reaktion bzw. Handeln (vgl. Guilford, 1974, S. 353ff und vgl. auch Schlicksupp, 1993 und Amabile, 1996).

Eine ähnliche Unterscheidung von kreativem und konventionellem Denken definiert de Bono (1996) als, laterales und vertikales Denken. Im Gegenteil zum vertikalen Denken, welche Schritt für Schritt, mit eingeprägten Mustern hervorgeht, steht das laterale Denken gleichermaßen wie das divergente Denken für einen offenen und spielerischen Denkprozess (vgl. de Bono, 1996, S. 53f).

Dabei unterscheidet de Bono (ebd.) zwischen einer spezifischen und allgemeinen Definition des lateralen Denkens:

> Spezifisch: „*Eine Reihe systematischer Techniken, die eine Veränderung und Neuentwicklung von Konzepten und Wahrnehmungen bewirken*“.
>
> Allgemein: „*Die Erforschung der verschiedensten Möglichkeiten und Lösungsansätze, anstelle einer Beschränkung auf nur eine einzige Methode*“ (de Bono, 1996, S. 53).

Obgleich, Divergentes (vgl. Guilford, 1950) oder Laterales (vgl. de Bono, 1996) Denken, eine kreative individuelle Ideensuche führt meist zu neuen, unerwarteten und außergewöhnlichen Erkenntnissen.

Kreative Prozesse findet man in allen verschiedenen Facetten des täglichen Lebens und dies bewusst oder unbewusst (vgl. Guilford, 1974 und Amabile,

1988) und sind die Summe aller Vorgehensweisen und Verfahren, um zu einem möglichen Ergebnis oder Resultat zu kommen.

Eine wichtige Eigenschaft des kreativen Prozesses ist, dass dieser erlernbar und somit auch gefördert und verbessert werden kann (vgl. Rhodes, 1987, S. 220 und Amabile, 1988, S. 138f).

Der kreative Prozess selbst wird meist in vier Phasen beschrieben, an dem sich dann noch weitere Umsetzungsphasen anschließen (vgl. Amabile, 1996).

Eine maßgebliche Grundlage für spätere Phasenmodelle des kreativen Prozesses zeigt das Modell des Psychologen Graham Wallas (1926). Demzufolge hat Wallas, in Anlehnung an eine vom Mathematikers Henri Poincaré entworfene Phaseneinteilung des kreativen Prozesses in vier Phasen übernommen.

Wallas (1926) unterscheidet, im Rahmen eines jeden kreativen Denkprozesses folgende vierphasigen Erklärungsansätze:

Präparationsphase (Vorbereitung):

Die Vorbereitungsphase hat einen stark ausgeprägten, entdeckenden, (Exploration durch divergentes bzw. laterales Denken) und sammelnden Charakter, mit der Neigung Informationen über das Problem oder die Fragestellung zu sammeln.

Inkubationsphase (Ausbrüten, Reifung):

Im sogenannten Reifeprozess stehen eine beabsichtigte Ablehnung und der passive Aspekt der Kreativität im Mittelpunkt dieser Phase. Diese Entfernung kann einen Ausbruch aus den ursprünglichen Denkmustern ermöglichen und lässt die Idee *„reifen“*.

Illumination (Erleuchtung):

Dabei handelt es sich um eine Phase der Einsicht und/oder Erleuchtung, dem Aha-Erlebnis. Scheinbar nebensächliche und undichte Details führen plötzlich zum ersehnten Lösungsansatz.

Verifikation (Überprüfung):

Die Überprüfungsphase beinhaltet das Ausarbeiten und Evaluieren der Ideen sowie das überprüfen der Umsetzbarkeit (vgl. Wallas, 1926, S. 80ff und vgl. auch Amabile, 1996, S. 95ff).

Das Vier-Phasen-Model von Wallas (1926) wurde oft aufgegriffen und modifiziert, wobei neuere kreative Prozessmodelle versuchen, mit gelegentlich mehr als vier Phasen das Verständnis aufzubauen (vgl. Amabile, 1996).

Die Quelle neuer Ideen ist die Kreativität. Speziell die Unternehmen, welche es schaffen das kreative Potenzial und die Leistung ihrer Mitarbeiter zu entpuppen oder zu fördern gelten als zukunftsfähig (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2014; IBM Global CEO Study, 2010; de Bono, 1996 und Csikszentmihalyi, 1996).

2.4 Kreativwirtschaft

Mayring (2002, S. 20) zufolge müssen: *„Humanwissenschaftliche Gegenstände [müssen] immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden“.*

Die Kreativwirtschaft (engl. *Creative Industries*) zählt zu den innovativsten und wesentlichsten Branchen der Wirtschaft (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2014; 2015 und vgl. auch Müller, Flieger & Krug, 2011) und hat seit ungefähr einem Jahrzehnt, großes nationales und internationales Interesse geweckt. Die

ökonomische Bedeutung und die betriebswirtschaftliche Entwicklung (vgl. ebd.) sind genauso bemerkenswert wie die Besonderheit und Merkmale der Akteure.

"Creative industries can be defined as the cycle of creation, production and distribution of goods and services that use creativity and intellectual capital as primary inputs" (United Nations, 2008, S. 4).

Obwohl es kreative Tätigkeiten sowie Künste seit Anbeginn der Menschheit gibt, wurde die Kreativwirtschaft erst im Oktober 2006 offiziell in die Statistik aufgenommen.

Grund dafür war eine Studie von der Europäischen Kommission (2006) zur Kulturwirtschaft in Europa. Untersucht wurden die Zusammenhänge zwischen Kreativität und Innovation sowie wurde der kulturelle und kreative Sektor zum Bruttoinlandsprodukt als auch zu Wachstum und Beschäftigung dargestellt (vgl. European Commission, 2006).

Zwei Jahre später folgt der erste Weltreport zur Kreativwirtschaft, *Creative Economy Report 2008* von UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) und entwickelt ein Modell bzw. Definition aus verschiedenen wirtschaftlichen Märkten, sodass eine Grundlage für eine weltweite Definition der *Creative Industries*, entsteht. Anhand des Reports präsentiert UNCTAD in Kooperation mit weiten UN-Organisationen die erste weltweite Untersuchung zum Thema Kreativwirtschaft. Diese Grundlage soll ein breiteres Verständnis der neuen und vielschichtigen Zusammenhänge darstellen und helfen die nationalen und internationalen Begriffe zu erkennen (vgl. United Nations, 2008).

Dieser Bericht der UNCTAD definiert die creative economy und kann wie folgt zusammengefasst werden:

- The creative economy is an evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development.
- It can foster income generation, job creation and export earning while promoting social inclusion, cultural diversity and human development.

- It embraces economic, cultural and social aspects interacting with technology, intellectual property and tourism objectives.
- It is a set of knowledge-based economic activities with a development dimension and cross-cutting linkages at macro and micro levels to the overall economy.
- It is a feasible development option calling for innovative multidisciplinary policy responses and interministerial action.
- At the heart of the creative economy are the creative industries.

In Österreich erfolgte die erste gesamte Bestandsaufnahme des kreativen Wirtschaftssektors, durch die Veröffentlichung des österreichischen Kreativwirtschaftsberichts im Jahre 2003. Ziel dieser Untersuchung war es eine auf Österreich passende Definition des Begriffes Kreativwirtschaft, zu erstellen und alle dazugehörenden Bereiche zu beleuchten (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2003).

Damit das bestehende Potenzial der Kreativwirtschaft erfasst werden kann, sowie Veränderungen und neue Impulse dargestellt werden können, wurde ein zweiter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (2006), mit dem Themenschwerpunkt: *Wirtschaftliche Situation im europäischen Vergleich*, ausgearbeitet.

Die ermittelten landesspezifischen Definitionen und Daten der Vorgängeruntersuchung von der österreichischen Kreativwirtschaft werden mit dem aktuellen Material gemessen und weiterentwickelt. Ergänzend wird die wirtschaftliche Situation des kreativen Ausschnittes Österreichs mit allen anderen europäischen Städten verglichen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2006).

Der dritte Österreichische Kreativwirtschaftsbericht wurde im November 2008 publiziert. Wie auch bei den vorangegangenen Berichten steht auch hier die aktuelle wirtschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft im Visier der Untersuchung, wobei der Fokus auf das österreichische Innovationssystem und deren Teilbereichen, gerichtet ist.

Erstmals wurden 2.000 österreichische Unternehmen aus einem kreativwirtschaftlichen Bereich zu den Fragen, welche Rolle die Kreativunternehmen in unserem Wirtschaftssystem spielen, wie sie arbeiten, welche Bedingungen vorherrschen, ihre Innovationsleistung und ihr Beitrag zu Innovationen in anderen Branchen, direkt befragt und analysiert (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2008, S. 19, S. 67ff und 121ff). Angesicht dieser Untersuchung und den dabei resultierenden Ergebnissen, zeigt sich, dass 60 Prozent aller Kreativunternehmen, in den letzten drei Jahren neue Produkte auf den Markt gebracht haben und 52 Prozent, Unternehmen in anderen Branchen bei Innovationstätigkeiten unterstützt haben und somit zur Stärkung der gesamten Wirtschaft beigetragen haben (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2008, und vgl. S. 49ff).

Kreativwirtschaft und Wertschöpfungssysteme stehen im Schwerpunkt des Vierten Österreichischen Kreativwirtschaftsbericht, indem der damalige Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend, Reinold Mitterlehner erklärt: *„Der aktuelle Bericht zeigt, dass die Kreativwirtschaft besser durch die Krise kommt als viele andere Branchen“* (Wirtschaftskammer Österreich, 2010, S. 5). Durch den Bericht wird ersichtlich, dass die Betriebe der Kreativwirtschaft, in Bezug auf Ausgangslage und Umsatzentwicklung, besser beurteilt werden als jene der Gesamtwirtschaft (vgl. ebd., S. 88). Demzufolge zeigt sich eine durchschnittlich höhere Umsatzrentabilität von 5,3 Prozent, was gegenüber allen anderen Branchen, mehr als das doppelt ist (ebd.).

Ein weiterer nennenswerter Punkt in diesem Bericht ist die Branchenabgrenzung und Unterteilung in neun kreativwirtschaftliche Bereiche (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2010, S. 40ff und 2015, S. 188ff), welche bis zum heutigen Tag in Verwendung sind und werden wie folgt erläutert:

Bereiche:	**Branche:**
Architektur	Architekturbüros
Design	Design (Textil, Schmuck, Grafik, usw.)
Musik, Buch und künstlerische Tätigkeit	• Einzelhandel mit Bücher und Musikinstrumenten und Kunst • Tonstudios • Kunst- und Kulturunterricht • Darstellende Kunst • Künstlerisches und schriftstellerisches Schaffen
Radio & TV	Hörfunk- und Fernsehveranstalter/Innen
Software und Games	• Programmierung • IT-Dienstleistungen • Verlegen von Computerspielen und sonstiger Software
Verlage	Verlegen von Büchern, Zeitungen, Zeitschriften, usw.
Video und Film	• Herstellung von Nachbearbeitung von Filmen und Fernsehprogrammen • Kinos
Werbung	Werbegestaltung und –verbreitung
Bibliothek, Museen sowie botanische und zoologische Gärten	Bibliothek, Museen sowie botanische und zoologische Gärten

Tabelle 1: *Definition von der Kreativwirtschaft nach Bereichen* (Eigene Darstellung, Quelle: KMU Forschung Austria, Wirtschaftskammer Österreich, 2010, S. 40ff).

Für den Bereich Bibliothek, Museen sowie botanische und zoologische Gärten liegen nur in eingeschränktem Maße statistische Daten zur Verfügung und werden in diesem Sinn nicht in der Studie der Wirtschaftskammer Österreich berücksichtigt (Wirtschaftskammer Österreich, 2010, S. 40).

Die ökonomische Bedeutung der Kreativwirtschaft Österreich dokumentiert der fünfte Bericht, mit dem Themenschwerpunkt, Kreativwirtschaft als regionaler Faktor. Infolgedessen belegt dieser Bericht, dass 38.400 erwerbswirtschaftliche Betriebe, somit jedes zehnte Unternehmen in Österreich der Kreativwirtschaft angehören (vgl. ebd., S. 25). In den Jahren 2010 bis 2011 konnten 71 Prozent dieser 38.400 Unternehmen positive Betriebsergebnisse erzielen, während der Gewinn der Gesamtwirtschaft bei rund 63 Prozent lag (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2010 und vgl. S. 42).

Im Mittelpunkt des Neuen, im April 2015 publizierten Kreativwirtschaftsbericht, steht die Analyse der Märkte der Kreativwirtschaft und präsentiert das erste Mal Untersuchungen auch aus der Sicht des Kunden und Kundinnen. Es ergibt sich eine Darstellung der Leistungsfähigkeit der Kreativwirtschaft, die sich auch zur Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen darlegt. Die Kunden kommen aus allen Branchen und über 70 Prozent von ihnen bedienen dich regelmäßig an den Leistungen der Kreativwirtschaft (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 14). Zwischen 2008 und 2012 ist die Anzahl der Unternehmen in der Kreativwirtschaft mit acht Prozent gestiegen, wobei sich auch die Zahlen der Beschäftigten und Umsatz mit einer Steigerung von zehn Prozent positiv darstellen lassen (vgl. ebd. S. 13). Es kristallisiert sich ein deutlicher Unterschied zur Gesamtwirtschaft heraus, wo in demselben Zeitraum die Umsätze um 5,5 Prozent gesteigert sind, die Unternehmerzahlen um vier Prozent und die Beschäftigungsanzahl um 2,3 Prozent gestiegen ist (vgl. ebd.).

Individualisierung sowie Entstandardisierung stehen im Fokus gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung (vgl. Senge, 2011 und Csikszentmihalyi, 1997). Die zunehmenden schnelleren Kommunikationskanäle und technologischen Verbesserungen bieten neue Möglichkeiten und rücken den Begriff Kreativität immer näher in das Zentrum anderer Wirtschaftsbereiche. Die traditionelle Wertschöpfungskette der Herstellung und des Bedarfs wird im Sinne dieser Veränderung neu gestaltet und meistens sind es die kreativen, welche neue

Wege und Möglichkeiten aufzeigen und damit an vorderster Front stehen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2008, 2014 und Senge, 2011).

Die Kreativwirtschaft hat in den letzten Jahren eine Vielzahl an verschiedene Theorien, Methoden und Modell für bestehende Herausforderungen entwickelt sowie angewendet, über die sich viele Prozesse zur Problemlösung oder zur Steigerung der Kreativität ableiten lassen (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2013 und Müller, Flieger & Krug, 2011). Dieser innovative Impuls, wird auch vom Vorsitzenden der creative wirtschaft austria, Gerin Trautenberger geteilt (2015):

> *„Innovationen – neue Ideen, Methoden und Ansätze – werden in der Kreativwirtschaft entwickelt, ausprobiert und verfeinert und können in transformativen Prozessen und traditionellen Unternehmen übernommen werden“* (Wirtschaftskammer Österreich, 2015, S. 7).

Die Individuen der Kreativwirtschaft schaffen künstlerische Werte, kulturelle Vielfalt, kreative Wiederbelebungen und stehen zugleich für eine wirtschaftliche Dynamik, wie auch de Bono (1996) feststellt:

> *„Es entspricht den Tatsachen, dass Künstler im Allgemeinen daran interessiert sind, etwas Neues, Produktives zu schaffen, im Gegensatz zu reinen Produktionen. Sie bringen auch die Bereitschaft auf, mit Konzepten und verschiedenen Wahrnehmungen zu experimentieren. Sie lassen sich auf einen Prozess ein, in dem das Endergebnis die Methode rechtfertigt, statt sich an die gerechtfertigte Methode zu halten, die zu einem bestimmten Endergebnis führt. All das sind wichtige Aspekte eines allgemeinen kreativen Modus“* (de Bono, 1996, S. 34).

In Unternehmen sind gerade neue Ideen und potenzielle Problemlösungsmethoden wesentlich für den Erfolg. Die Motive und Anreize der Kreativwirtschaft als Profi für Kreativität und Innovation erschöpfen sich nicht in

der Darstellung von Berichten und Umsätzen, sondern an den Neunen Perspektiven und erstaunlichen Lösungen.

Für eine Verbesserung der kreativen Leistung und Entwicklung bedeutet dies, die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und unter Berücksichtigung der Ziele des Unternehmens drauf umzusetzen.

2.5 Führungsstil

„Um ein Führer zu werden, musst du zuerst Mensch werden".

(Ein mehr als 2.500 Jahren altes Zitat von Konfuzius.)

Die Komplexität der Führung wird in den Wirtschaftswissenschaften als auch in mehreren weiteren Sozialwissenschaften ausführlich dargelegt (vgl. Steinle, 1995, S. 523f) und durchquert dabei unterschiedliche wissenschaftliche Felder und integriert verschiedene Theorien (vgl. Seliger, 2014, S. 28).

Demzufolge wird auch eine große Menge an (un-)überschaubaren Veröffentlichungen sowie eine Vielzahl an Definitionen und Modelle erarbeitet (vgl. Steinle, 1995). Im Allgemeinen stellen jedoch Büdenbender & Strutz (1996) fest, dass:

> *„Eine gewisse grundsätzliche Übereinstimmung besteht darin, dass Führung eine an betrieblichen Zielen und Sachaufgaben sowie an Mitarbeiterqualifikationen und –bedürfnissen orientierte Steigerung und Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern bezeichnet*" (vgl. Büdenbender & Strutz, 1996, S. 144).

Der Begriff Führung ist breit gefächert und wird generell mit vier Zusammenhängen in Verbindung gebracht (vgl. Rahn, 1992, S. 24):

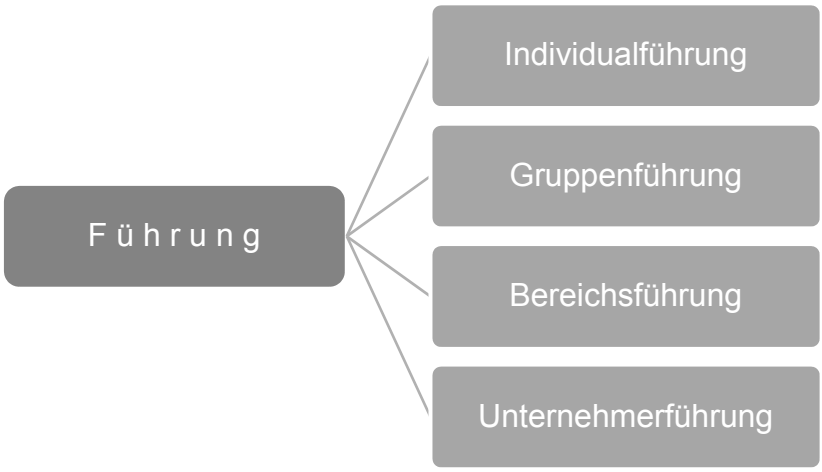

Abbildung 2: *Unterteilung betrieblicher Führung* (Eigene Darstellung, Quelle Rahn, 1992, S. 24).

Im Mittelpunkt des Forschungsbereichs Führungsstil und Qualitäten der kreativen, stehen Fragen kreativer Führungstheorien. In diesem Sinne richtet sich der Fokus dieser Masterarbeit, speziell auf die Individual- bzw. Mitarbeiterführung.

Eine Studie betreffend unterschiedlicher Führungsstile, mit den Schwerpunkten Produktivität, Zufriedenheit, Gruppenzusammenarbeit und Effizienz, wurde 1939 von Kurt Lewin und Lupitt & White durchgeführt und begründet in dieser Thematik drei (klassische) Führungsstile (vgl. Lück, 1996):

Autoritärer Führungsstil (hierarchisch)

- Klare Trennung: Der Vorgesetzter entscheidet und kontrolliert – Mitarbeiter führen gehorsam aus.
- Folge ist ein distanziertes Verhältnis.

Kooperativer Führungsstil (kooperativ)

- Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.
- Delegation ist möglich.
- Fremdkontrolle wird (teilweise) durch Eigenkontrolle ersetzt.
- Vorteile: besseres Verständnis über die Zusammenhänge, höhere Motivation.

Laissez-faire Führungsstil

(Laissez-faire kommt aus dem Französischen und bedeutet:

lasst machen oder *einfach laufen lassen.*)

- Mitarbeiter bekommen viel Freiheit, setzten ihre Ziele
- Entscheidung und Kontrolle liegen bei der Gruppe (vgl. Lück, 1996, S. 98 und Müller, Flieger & Krug, 2011, S. 107).

Diese Auslegungen bzw. Standardbestimmungen an grundlegenden Annahmen werden oft als Ausgangspunkt vieler Untersuchungen verwendet (vgl. Rahn, 1992). Diese Masterarbeit hat es sich zur Aufgabe gemacht, einen von Lewin (vgl. Lück, 1996) nicht angeführten, den kreativen Führungsstil zu beleuchten und mögliche Abweichungen von traditionellem Führungsstil darzustellen.

Zum Erreichen der Unternehmerziele ist Führung für Betriebe wichtig und wird wie folgt durch Rosenstiel (1995, S. 4f) formuliert:

> *„Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise die Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen“* (ebd.).

Eine essenzielle Voraussetzung für erfolgreiche Führung von Menschen wird, so Senge (2011), durch das Aufbauen und die Pflege, zwischenmenschlicher Bezeigungen gestärkt:

> *„Führungspersönlichkeiten sind Menschen, die „Vorangehen“ und denen daran liegt, grundlegende Veränderungen in sich selbst und ihrer Organisation herbeizuführen. Diese Anführer beeinflussen andere auf natürliche Wiese durch ihre Glaubwürdigkeit, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement. Und sie können ganz*

unterschiedliche Verantwortungsbereiche, Titel und Fachkenntnisse haben“ (Senge, 2011, S. 177).

In dieser Definition zeigt sich, dass der Einsatz von Mitarbeiter meist nur so groß ist, wie der des Führenden. Neu entwickelte Methoden vorzuleben und weiterzuleiten ist laut Senge (vgl. Senge, 2011, S. 177f) primäre Aufgabe der Führungspersönlichkeit und Inhalt. Laut Senge (2011, S. 303) ist es ebenfalls wesentlich eine Verbindung zu den Zielen herzustellen, welche ihnen und der Organisation wichtig sind (ebd.).

Die dargestellten Definitionen zeigen, dass Führung wie auch Wiedmann (2006, S. 98) feststellt durch *„sachorientierte“* Aufgaben (Durchführen und Lösen von Zielen), sowie durch *„personalorientierte“* Führungsaufgaben (Motivation und Schaffung von positiven Arbeitsimpulsen) charakterisiert ist (Rahn, 1992, S. 22f).

Mitarbeiterführung wird laut Rosenstiel (1995) in zwei Formen einer Einflussnahme unterteilt, *„so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen“* (Rosenstiel, 1995, S. 4f).

Unter der Führung durch Strukturen bezieht sich Rosenstiel (ebd.), auf ungeschriebene Normen, Werte oder Unternehmensphilosophien, welche das Verhalten der Mitarbeiter auf eine gewisse Weise bestimmt und leiten (ebd.).

Schein (1995) bezeichnet die Normen und Werte als Artefakte und beschreibt diese als sichtbare Strukturen sowie Prozesse im Unternehmen, die, man sieht, hört oder fühlt (vgl. Schein, 1995, S. 30).

Die zweite Darlegung Rosenstiels (1995, S. 5), Führung durch Menschen, steht im Fokus dieser Untersuchung.

Laut Seifert (1969) und Senge (2011) ist Führung in erster Linie Menschenführung. Auch Rosenstiel (1995) platziert den Menschen in den Fokus

seiner Betrachtung, *„Gewiss mag es von Fall zu Fall unterschiedlich sein, ob der große Einfluss von den Strukturen oder den Personen ausgeht. Zu vernachlässigen ist jedoch der Still, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen beim zuständigen Führenden niemals. Es kommt auch auf den Menschen an“* (Rosenstiel 1995, S4). Weiteres stellt Seifert (vgl. 1969, S. 53) fest, dass die Grundvoraussetzung für eine anhaltende erfolgreiche Führungsposition, die notwendige Akzeptanz der zu führenden Menschen, sowie die Steigerung der Leistung ist.

Entscheidend für eine effektive und effiziente Führung von Organisationen sind nicht nur Fachkompetenzen, sondern vor allem soziale Kompetenzen von Führungskräften (vgl. Amabile, 1996; de Bono, 1996; Guilford, 1950 und vgl. auch Kap. 2.1).

Mit der Darstellung der Kreativwirtschaft (vgl. Kap. 2.4) und der durchgeführten Interviews, mit Führungspersönlichkeiten (vgl. Kap. 3.3.3) aus einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen zeichnet sich eine Wende im Führungsverständnis ab.

2.6 Kreative Führung

„Eine kreative Veränderung der gängigen Arbeitsverfahren und Methoden bringt oft mehr, als den Gürtel enger zu schnallen“ (de Bono, 1996, S. 19).

Eingelernte Denkroutinen und fixierte Sichtweisen beeinträchtigen die Suche nach neuen Ideen (vgl. Amabile, 1996) und blockieren dabei das Talent und das Potenzial des Mitarbeiters (vgl. de Bono, 1996 und Senge, 2011).

Durch Kreativität gelingt es (vgl. Guilford, 1974 und Kap. 2.1), Denkgrenzen zu überschreiten, dazugehört auch das divergente Denken (vgl. ebd.), durch das man zu originelle sowie außergewöhnliche Idee gelangt.

Die Forschung zur Kreativität im Arbeitskontext ist noch sehr jung und es existieren noch wenige Untersuchungen, wie sich Kreativität am Arbeitsplatz auswirkt (vgl. Gartner, 1996).

Laut Amabile (1988), ist Kreativität der Beginn für einen kreativen Prozess, der von Faktoren des Individuums und der Umwelt beeinflusst wird und das Ergebnis eine produktive nützliche Produkt- oder Prozessinnovation sein soll (vgl. Amabile, 1988 und vgl. auch Csikszentmihalyi, 1997).

Zur Förderung von Kreativität und Innovation in der Organisation sind Führungspersönlichkeiten von großer Bedeutung. Die Tatsachen, welcher Führungsstil in einer Organisation existiert, welche und wie viel Ressourcen als auch Freiräume Führungspersönlichkeiten ihren Mitarbeitern geben um kreative, innovative Lösungen oder Prozesse zu entwickeln und welche Empfehlungen sie ihren Mitarbeitern geben, sind wichtige und ausschlaggebende Faktoren für ein innovationsfähiges Unternehmen und liegen auch im Blickfeld dieser Untersuchung.

Kreative Führung ist eine Kombination von Kreativität (die Fähigkeit, Ideen zu generieren) mit Führung (die Fähigkeit, sie durch die Handlung anderer ausführen) (IBM Global CEO Study, 2010).

IBM hat im Jahre 2010 eine *Global CEO Study* mit ca. 1.500 Chief Executive Officers aus 60 Ländern und 33 Branchen durchgeführt. Wie Führungskräfte auf ein Wettbewerbs- und Wirtschaftsumfeld, dass sich ständig und drastisch verändert reagieren, war Thema dieser Untersuchung (vgl. IBM Global CEO Study, 2010). Die Studie lieferte wertvolle Erfahrungswerte sowie Einblicke in die Agenda von Führungspersönlichkeiten und zusammengefasst lassen sich folgende grundlegende Erkenntnisse festhalten (ebd. S. 3ff):

- Führungskräfte auf der ganzen Welt glauben, dass die rasche Zunahme von Komplexität die größte Herausforderung ist, vor der sie stehen. Sie rechnen damit, dass die Komplexität in den

kommenden Jahren weiter zunehmen wird und zwar noch schneller als bisher.

- Ihnen ist ebenso klar, dass ihr Unternehmen heute nicht darauf gerüstet ist, diese Komplexität im globalen Umfeld effektiv zu bewältigen.
- Schließlich nennen sie *„Kreativität“* als wichtigste Führungsqualität für Unternehmen, um einen erfolgreichen Weg durch diese komplexe Welt zu bahnen (ebd.).

Es stellt sich Weiteres heraus, das die permanente Weiterentwicklung von Innovation sowie Neufindung im Mittelpunkt der Führungstätigkeit stehen soll. Am meisten ist Kreativität zum Ausdruck gekommen, wenn es um die Fähigkeit geht, Neues oder Anderes zu schaffen (vgl. IBM Global CEO Study, 2010, S. 24), wie auch die folgende Abbildung, von den wichtigsten Führungsqualitäten der *IBM Global CEO* Studie zeigt:

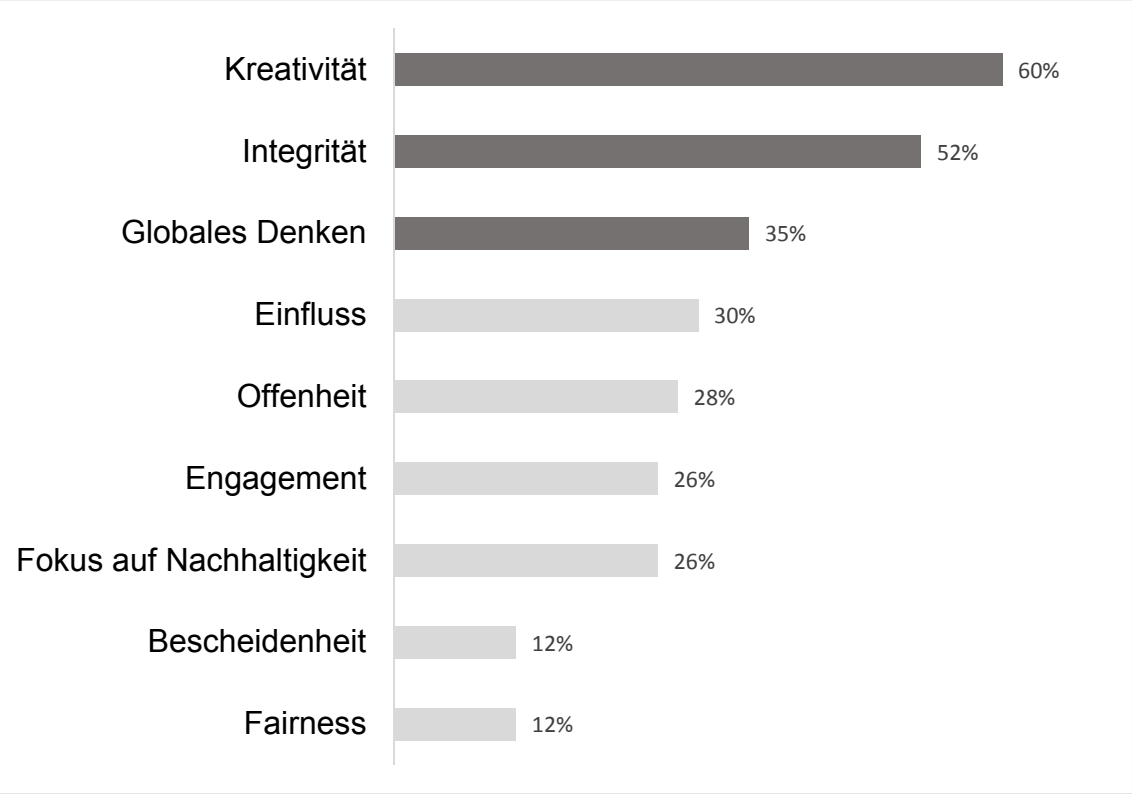

Abbildung 3: *Die wichtigsten Führungsqualitäten* (Quelle: IBM Global CEO Study, 2010, S. 24).

Angesichts dieser IBM Global CEO Study (2010), stellt sich heraus, dass Kreativität in der gesamten Organisation gefördert werden soll, anstatt nur bei einzelnen (kreativen-) Personen oder Abteilungen (vgl. ebd. S. 30). Damit man auch an der Vielzahl an Ideen, der Mitarbeiter als auch Kunden profitieren kann, empfiehlt sich laut der Studie und Meinungen der CEOs (vgl. ebd. S. 47), nicht nur das umstellen auf einen kreativen Führungsstil, sondern auch das Umgestalten des Kommunikationsstiels (ebd.). Dementsprechend lassen sich drei Methoden bzw. Ansätze darstellen und ableiten (IBM Global CEO Study, 2010, S. 32f):

Fördern der Kreativität in jeder Art und Wiese,

- durch das überwinden von Barrieren,
- durch Vorbild für bahnbrechende Ideen sein und
- durch Handeln trotz Ungewissheit.

Nutzen von Chancen neuer Geschäftsmodelle,

- durch Erproben radikaler Innovationen,
- durch Hinterfragen bewährter Erfolgsmodelle und
- durch das Lernen von dem Erfolg anderer Branchen.

Lassen traditioneller Führungsstile,

- durch die Fähigkeit, zu überzeugen und zu beeinflussen,
- durch Coachen anderer Führungskräfte und
- durch die Nutzung von Chancen innovativer Kommunikation (ebd.).

Im gleichen Jahr wie die IBM Global CEO Study (2010), wurde eine weitere Untersuchung mit dem Schwerpunkt Kreativität im Arbeitskontext, im Harvard Business Manager publiziert. In der Untersuchung von Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. (2010) wurden sechs Jahre lang die Gewohnheiten von 25 innovativen Unternehmen sowie von über 3.000 Führungskräfte, die neue Produkte oder innovative Unternehmen gegründet haben dargestellt. Angesichts dieser Untersuchung von Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M, (2010)

wurde auch der Begriff Innovator-DNS vorgestellt (vgl. Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 2ff):

> *„Und genauso wie die physische DNS eines jeden Menschen einmalig ist, weist auch jede von uns untersuchte Person eine einmalige Innovatoren-DNS auf, die es ihr möglich macht bahnbrechende Geschäftsideen zu entwickeln“* (Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 3).

Im Rahmen der Forschung wurden von Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. (2010) fünft sogenannte *„Entdeckerqualitäten“* identifiziert (ebd. S. 2).

Wie schon Csikszentmihalyi (1997) und Gardner (1996) der Frage nachgegangen sind, wo Kreativität entsteht (vgl. Kap. 2.2), beschäftigen sich Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. (2010) mit der Frage: Warum sind manche Menschen kreativer bzw. innovativer als andere Menschen?

„Die Antwort liegt in den besonderen Einstellungen von Verhaltensweisen, die für Innovatoren typisch sind“ (Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 2). Es gibt in diesem Zusammenhang fünf Handlungsmuster, die für innovative Organisationen typisch sind und die ihnen in der Entwicklung beeindruckende Ideen ermöglichen (vgl. ebd. S. 4). Diese fünf Entdeckerqualitäten kann laut Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. (2010) jeder erlernen und trainieren und werden wie folgt dargestellt (ebd., S. 3):

Entdeckerqualität 1 – **Verknüpfen:**

> Unter Verknüpfung wird die Fähigkeit verstanden, Fragen, Probleme oder Ideen verschiedenster Natur, welche scheinbar keine Beziehung miteinander haben, erfolgreich miteinander zu kombinieren.
>
> *„Je öfter die von uns befragten Personen darauf aus waren, neues Wissen zu verstehen, einzuordnen und zu speichern, desto leichter konnten ihre Gehirne spontan und durchgängig Verknüpfungen*

herstellen, speichern und auf eine neue Art miteinander kombinieren“ (Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 4).

Entdeckerqualität 2 – **Hinterfragen:**

“Warum?“, „Warum nicht?“ und *„Was wäre, wenn?“* sind die primären Fragen die Innovatoren ständig stellen, um dadurch gängige Meinungen bzw. Muster anzuzweifeln und zu hinterfragen, *„Wenn wir das täten, was würde dann passieren“* (vgl. ebd. S. 4f)?

„Die meisten Manager konzentrieren sich darauf zu verstehen, was man tun kann, um gegebene Prozesse – den Status quo – ein wenig zu verbessern. Innovative Unternehmen hingegen neigen dazu, die bestehenden Annahmen infrage zu stelle“ (ebd.).

Entdeckerqualität 3 – **Beobachten:**

Innovatoren beobachten Menschen bei ihrer Arbeit und in ihren Alltagsleben und fragen sich dabei *„Warum tun die das?“* und kommen meist durch das Beobachten zu neuen Geschäftsideen.

„Innovatoren suchen gewissenhaft, bedacht und konsequent nach kleinen Verhaltensmustern in den Aktivitäten von Anwendern, Lieferanten und anderen Unternehmen“ (ebd. S. 5f).

Muster 4 – **Experimentieren:**

Durch das Gezielte einsetzten von Prototypen und Pilotprojekten experimentieren Innovatoren und versuchen dadurch unorthodoxe Reaktionen auszulösen, um zu beobachten, welches Bilanz bzw. Fazit auftaucht.

Wie Edison einmal sagte: *„Ich bin nicht gescheitert. Ich habe einfach nur 10.000 Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren“* (ebd. S. 6f).

Muster 5 – **Vernetzen:**.

> Mithilfe der persönlichen Netzwerke und dem vernetzten, finden Innovatoren neue Ideen und können durch den Austausch mit verschiedenen Persönlichkeiten aus aller Welt, Kultur und Organisation, diese prüfen und neue Perspektiven gewinnen (ebd. S. 7f).

In Bezug auf eine Befragung von über 3.000 Führungskräfte und Unternehmer zeigt die folgende Abbildung, den Verlauf, von vier bekannten innovativen Unternehmen (Rim, Dell, Ebay und Intuit) und wie sie jeweils in Bezug auf die fünf Entdeckerqualitäten abschneiden (vgl. Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 6).

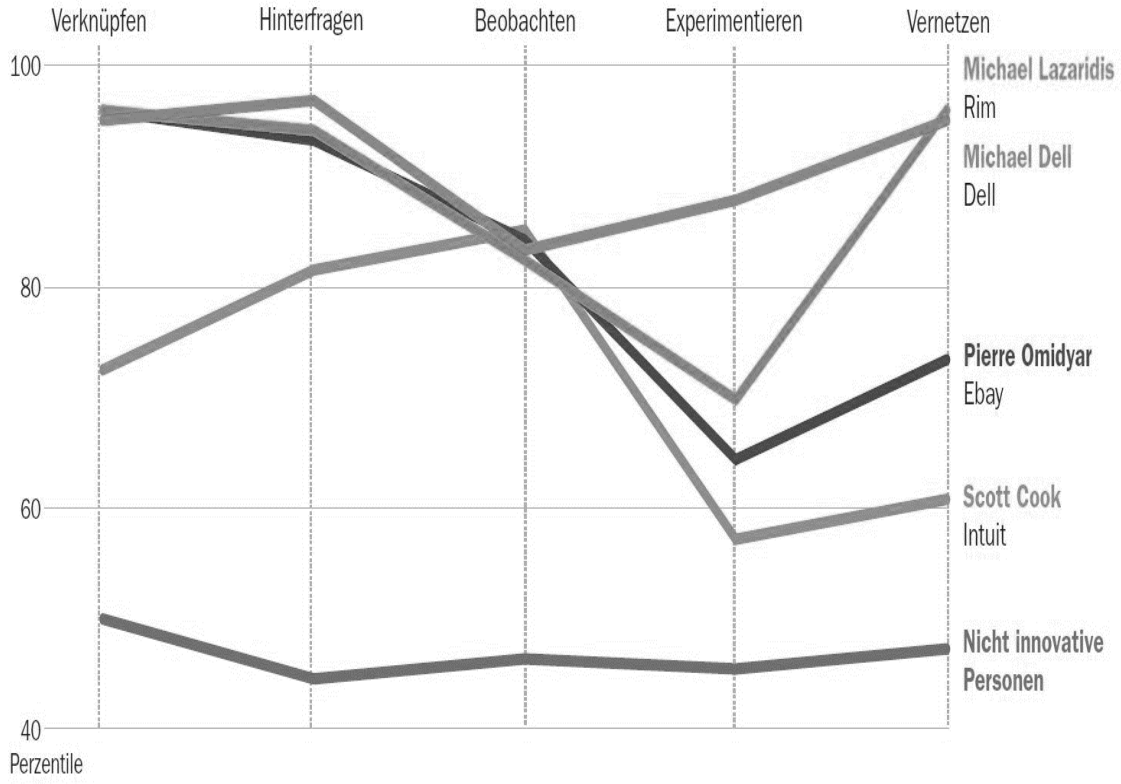

Abbildung 4: *Entdeckerqualitäten und das Profil großer Manager* (Quelle: Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 6).

„Innovatoren müssen konsequent anders handeln, um anders denken zu können“ (Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010, S. 9). In dieser Aussage spiegeln sich die Ergebnisse der jahrelangen Studie von Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. wieder, als auch erkennt man ohne Zweifel eine Übereinstimmung zu Albert Einstein Darlegung, wonach man ein Problem niemals mit derselben Logik lösen kann, mit der man es geschaffen.

Kreative Entwicklung von Führungsqualitäten beinhaltet das Kultivieren der erstaunlichen Fähigkeit, eine kreative Idee zu generieren.

Im Gegensatz dazu beinhaltet die traditionelle Entwicklung von Führungsqualitäten, die Entwicklung von Führungsfähigkeiten, welche meist auf Durchführung der traditionellen Strategie aufbaut und auch Vision und Funktionalität verbindet.

Wie auch klassische Führungskräfte müssen auch kreative Führungspersönlichkeiten, Strategien entwickeln und Ausführen, um gute Lösungen zu erzielen.

Kreative Führungskräfte neigen jedoch dazu, *moderne* Strategien (die das System neu erfinden), anstatt die inkrementellen Strategien (d.h. Verbesserung des bestehenden Systems) zu verfolgen.

Zur Bildung eines kreativen Umfeldes lässt sich zusammengefasst darlegen, dass wenn das Management die ökonomische Bedeutung der Fähigkeiten von Kreativität und Innovation erkennt und dementsprechend positiv bewertet, dies Freiräume für Flexibilität und Experimentierfreude schafft (vgl. Bullinger, 1996, S. 236).

Weiteres gilt es alte Denkmuster aufzubrechen, sie zu hinterfragen und gegebenenfalls auch zu verändern, um zu neuen Sichtweisen zu gelangen.

2.7 Paradigmenwechsel

Ein Paradigma ist ein von der Gesellschaft anerkanntes Weltbild, welches das Denken und Handeln der Menschen leitet. Paradigmen sind zusammengesetzt aus einer Vielzahl an Vermutungen über Vorstellungen und Aufschlüssen diverser Grundsätze, die wir für unser Alltagsleben benötigen (vgl. Seliger, 2014, S. 3ff).

Kuhn (1979) beschreibt Paradigmen als Lehrsätze, Hypothesenbündel oder theoretische Konzepte, die von vorherrschenden Wissenschaftsrichtlinien oder Forschungsgruppen anerkannt sind (vgl. Kuhn, 1979, S. 160f) und definiert ein wissenschaftliches Paradigma als:

- das, was beobachtet und überprüft wird,
- die Art der Fragen, welche in Bezug auf ein Thema gestellt werden und die geprüft werden sollen,
- wie diese Fragen gestellt werden, sollen,
- wie die Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung interpretiert werden sollen (vgl. Kuhn, 1979, S. 57ff).

Ein Paradigma wird über Generationen weitergeleitet und vereinigt die Menschen zu einer, wie Seliger (2014, S. 3) bezeichnet *„Paradigmen-Gemeinschaft“*, wo die Personen in der Gemeinschaft ein nicht hinterfragtes Weltbild und Handlungsmuster teilen (vgl. ebd.).

Demzufolge lassen sich gewissen Rahmenbedingungen und Anhaltspunkte von Paradigmen ableiten, die helfen, für eine Vielzahl an Fragen oder Situationen Lösungen intuitiv abzuleiten (vgl. Kuhn, 1979).

In Zeiten der Komplexität und Wandel wird viel über Umdenken (vgl. Senge, 2011 und IBM Global CEO Study, 2010), ausbrechen aus traditionellen Dankmustern (vgl. de Bono, 1996) oder einen Paradigmenwechsel (vgl. Seliger, 2014) diskutiert.

Treten in einer Normalwissenschaft Anomalien (vgl. Kuhn, 1979, Abschnitt 6) oder neue Entwicklungen auf, die nicht mit dem momentanen dominierenden Paradigma in Einklang gebracht werden könne, so tritt eine Krise (vgl. ebd., Abschnitt 7 und 8) ein. Eine solche Krise kann in der Folge zu einer wissenschaftlichen Revolution (vgl. ebd., Abschnitt 9 bis 13) führen, deren Ergebnis ein sogenannter Paradigmenwechsel ist (auch als *„destruktiv-konstruktive Paradigmenveränderung“* bezeichnet) (vgl. Kuhn, 1979, S. 79).

Zusammenfassend lässt sich darlegen, dass ein Paradigma im Allgemeinen im Kontext eines Weltbildes und/oder Denkmuster gebraucht wird, und bezieht sich auf feste Annahmen, Prinzipien und Einstellungen. Ändert sich ein Paradigma tief greifend in seiner Grundform, dann spricht man von einem Paradigmenwechsel (vgl. Seliger, 2014 und Kuhn, 1979).

Kreative Führung könnte ein Teil eines neuen Paradigmas sein und ist laut Seliger (2014, S. 11), *„immer noch ein Produkt des jeweiligen gesellschaftlichen Paradigmas und eingebettet in die Denkmuster seiner Zeit“* (ebd.).

Nach der Darlegung von Schein (1995) liegt die Essenz eines Paradigmas in der Kultur der Gesellschaft:

> *„Wer die Essenz einer Kultur und damit das für Ihren Angehörigen maßgeblichen Paradigmen erkennt, dem eröffnet sich ein umfassender Einblick in das Unternehmen. Er erkennt, weshalb die Dinge so und nicht anders laufen, weshalb bestimmte Vorschläge kein Gehör finden, weshalb sich Veränderungen so schwierig gestalten und weswegen manche Leute kündigen“* (Schein, 1995, S. 167).

Wie Seliger (2014, S. 10) festhaltet, *„Werden Wissen und Handlungsmöglichkeiten miteinander verbunden, entstehen Möglichkeiten der Veränderung der Welt. Unsere Gegenwärtige stattfindender Paradigmenwechsel entstammt aus diesen beiden Quellen“* (ebd.). Seliger richtet sich in ihrer Aussage auf die rasante Ausbreitung neuer Technologien (vgl. auch IBM Global

CEO Study und Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010) sowie der zunehmenden Globalisierung.

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an neue und interessante Ideen und Wissen gesammelt und getestet worden, die gegeben falls zu neue Denkmuster oder Handlungsansätze führen können.

„Menschen in Organisationen haben das Potenzial, die Zukunft zu gestalten, anstatt auf die Gegenwart zu reagieren“ (Senge, 2011, S. 70).

3. Empirischer Teil

Abgeleitet aus dem theoretischen Teil wird im folgenden Abschnitt die Entstehung der durchgeführten empirischen Sozialforschung in Detail ausgelegt. Damit die abstammenden Forschungsfragen der vorliegenden Studie beantwortet werden können, bedient sich diese Untersuchung den Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse.

Das Grundkonzept der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring besteht darin, *„Text systematisch (zu) analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet“* (Mayring, 2002, S. 114). Dies versteht sich als *„systemische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen“* (Atteslander, 2000, S. 5).

Demnach beschäftigen sich die folgenden Kapitel mit dem Ausgangsmaterial, der Fragestellung sowie dem Ablaufmodell und den damit verbundenen Richtlinien und Normen, welche in diese Arbeit zugrunde liegen und erläutert werden.

Die hier vorgestellte Untersuchung ist in drei Hauptbereiche eingeteilt; dem Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungs- Verfahren. Diese drei Prozesse

der qualitativen Analyse werden in einem strukturierten und systematischen Vorgehen dargestellt und interpretiert (vgl. Mayring, 2002, S. 65ff).

Ein wichtiger Teil im Erhebungsverfahren ist die Umsetzung als auch Durchführung von Interviews, welche zusätzliche Betrachtungsweisen und Erfahrungswerte von Experten aus der gelebten Praxis aufzeigen sollen.

Die dabei gesammelten Ergebnisse und Werte werden anschließend einem Aufbereitungsverfahren zugefügt und analysiert.

Letztendlich ist das Ziel des Auswertungsverfahrens die Datenanalyse und Auswertung der dargestellten Ergebnisse, welche zur Beantwortung der Forschungsfragen führen soll.

Die wissenschaftlichen Techniken und Verfahren der qualitativen Sozialforschung (2002) und qualitative Inhaltsanalyse (2010) von Mayring, gelten als Grundlage dieser Studie und wird von der Erhebung bis zur Auswertung herangezogen, mit dem Ziel zur Beantwortung dieser hier vorlegenden Forschungsfrage.

3.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage

In der Vergangenheit wurden schon zahlreiche Führungskonzepte entwickelt und auch in der Literatur ausgiebig gewürdigt. Das **Interesse** dieser empirischen Untersuchung richtet sich jedoch auf Führungspersönlichkeiten, die in einer kreativwirtschaftlichen Organisation arbeiten und kreative Leistungen von Einzelpersonen oder Teams in Organisationen managen.

Es soll den Fragen nachgegangen werden, welche Unterschiede, Effekte und Auswirkungen ein kreativer Führungsstil hat und inwiefern man möglicherweise Handlungsansätze ableiten kann.

Der aktuelle Fokus und Stand dieser Untersuchung, sowie zu den Motiven der kreativen Führungsstile wurde im theoretischen Teil, auch mit diversen nennenswerten Berichten und Spezifikums der Kreativwirtschaft dargelegt als auch beschrieben.

Anhand Interviews von Führungspersönlichkeiten in einer kreativwirtschaftlichen Organisation und deren persönlichen Erfahrungen sollen Antworten auf die folgenden drei zentralen **Forschungsfragen** gefunden werden:

Frage 1: Welche Führungsstile und Einstellungen existieren innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens?

Ziel: Die erste Forschungsfrage beschäftigt sich mit den persönlichen Ansichten, Erfahrungen und Rolle des Interviewpartners/der Interviewpartnerin, sowie soll die Frage einen kleinen Einblick in ein kreativ geführtes System und dessen Kultur geben.

Frage 2: Was sind förderliche Eigenschaften bzw. Kriterien eines Führungsstils, den es in einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen braucht, die kreativen Leistungen zu managen?

Ziel: Im Zusammenhang mit der zweiten Forschungsfrage sollen positive Eigenschaften als auch Tabus sowie Ideologien und Basisannahmen einer kreativen Führung und das Wesen der kreativen durchleuchtet werden.

Frage 3: Inwiefern können Unternehmen und Organisationen von der Kreativität und den Ideen der kreativ schaffenden profitieren?

Ziel: Im Zuge der dritten Forschungsfrage soll herausgefunden werden, in welcher Weise die Methoden und Annahmen der Kreativen einen Mehrwert aufweisen und in welcher Weise die Kultur, Organisationen beeinflussen kann oder soll.

Die hier vorgestellten Forschungsfragen bilden den zentralen Teil und Grundlage dieser Untersuchung.

Mayring (2002) bescheint den Ansatz humanwissenschaftlicher Untersuchung als: *„Primär konkrete, praktische Problemstellung im Gegenstandsbereich (sein), auf die dann auch die Untersuchungsergebnisse bezogen werden können“* (Mayring, 2002, S. 35).

Ein wichtiger Aspekt bei der Ausarbeitung von den Forschungsfragen bzw. des Fragenkataloges war die große Spannbreite des Unternehmertums der Kreativwirtschaft. Ob Architektur, Film oder künstlerische Tätigkeiten, die Vielfalt an unterschiedlichen Bereichen und Tätigkeiten als auch Anforderungen an Führungspersönlichkeiten lagen im Fokus bei der Gestaltung der Forschungsfragen.

Durch die Vielfalt an differenzierte Einblicke, in Verbindung mit dem festgelegten Material dieser Untersuchung, soll eine mögliche Vergleichbarkeit und/oder Anwendbarkeit zu anderen gesellschaftlichen Problemen entstehen.

Damit man den Fragen nach den Aufgaben, der Zweckdienlichkeit und der Motivation von Führungspersönlichkeit in einer kreativwirtschaftlichen Organisation besser nachforschen kann, wurde in diesem Sinne ein Interviewleitfaden ausgebreitet.

3.2 Methodisches Vorgehen

Ein wichtiger Punkt im Prozess dieser Untersuchung ist der Dialog mit Personen aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation (Interviewteilnehmer und Teilnehmerinnen), welche als Experten, ihre Beobachtungen als auch Erfahrungen, frei kommunizieren sollen und somit ihre subjektive Bedeutung hinzufügen können. Damit das erhobene Material sozusagen greifbar gemacht wird und somit auch analysierbar und interpretierbar wird, muss mit einer angemessenen Methode ausgewertet werden.

Um etwaige Erkenntnisse oder Hinweise im Hinblick auf die Forschungsfragen zu untersuchen, wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002 & 2010) für diese Studie gewählt.

Das Grundkonzept und eines der Vorteile der qualitativen Inhaltsanalyse, welche Mayring (vgl. 2010, S. 59) beschreibt, sind die zu Beginn festgelegten Interpretations- Schritte und Verfahren. Durch das Festlegen und definieren der verwendeten Verfahren und Methoden wird das Thema für Personen zugänglich und vergleichbar. In diesem Sinne muss die Forschungsmethode kontrolliert und nach Regeln durchgeführt werden (vgl. Mayring, 2002, S. 29). Demzufolge wurden alle Verfahrensweisen sowie Anwendungsmethoden dieser Studie dokumentiert sowie konkretisiert und abgeleitet von den Regeln der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2002 & 2010).

Die hier vorliegend empirische Studie unterliegt dem inhaltsanalytische Ablaufmodel nach Mayring (vgl. 2010, S. 60). Eine Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode, bei der fertig aufgestelltes, sprachliches Material vorliegt. Durch eine genaue Analyse von diesem Material sollen vor Beginn eine klare Definition des Ausgangsmaterials und Inhalte der Interpretation vorliegen.

Das Ablaufmodell (welches noch in den nachfolgenden Kapiteln ausführlicher dargestellt wird) beschreibt im *ersten Schritt* die Festlegung des Materials, welches durch genauere Analyse und Konkretisieren des untersuchten Themas, eine exakte Definition des Ausgangmaterials darstellen soll (vgl. ebd.).

Die Entstehung, Zielgruppen und Akquisition der Interviewteilnehmer/Interviewteilnehmerinnen, welche aus eigenem Antrieb an einem leitfadengestützten Interview teilnahmen, sind dem *zweiten Schritt*, der Analyse der Entstehungssituation zuzurechnen.

Im *dritten Schritt* (formale Charakteristika des Materials) folgt die Datenerfassung der Interviews, welche mit einem digitalen Aufnahmegerät aufgenommene und anschließend in eine schriftliche Form transkribiert wurden. Ziel der Analyse war, den Forschungsgegenstand mithilfe der Interviews und dessen Subjektivität zu

erforschen um anschließend das Material in eine ordnungsmäßige, verständliche Schriftform zu dokumentieren.

Nachdem das Ausgangsmaterial durch die ersten drei Schritte bestimmt und dokumentiert worden ist, folgt das Herausarbeiten der Fragestellung der Analyse.

Bei der Richtung der Analyse (*vierter Schritt*) muss nun herausgefunden werden was herausinterpretiert werden soll, denn ohne spezifische Fragestellung würde der Inhalt ohne Fokus ausgelegt werden (vgl. Mayring, 2010, S. 56f).

Eine theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung (*fünfter Schritt*) formt sich aus dem Interesse und der notwendigen Abgrenzung aus dem Thema in Zusammenhang mit der Forschungsfrage sowie der Problemstellung, wobei die Regelgeleitetheit und Theoriegeleitetheit der Interpretation zentrale Merkmale einer Differenzierung darstellen (vgl. ebd.). Die Hauptforschungsfrage und die daraus entworfenen Leitfragen dieser Studie werden anschließend im Kapitel 3.3.2 (Fragebogen) noch im Detail beschrieben.

In den *Schritten sechs* bis *neun* des Ablaufmodels, werden die Analysetechnik und das Ablaufmodel bestimmt und angewandt. Das Festlegen und Definieren der Analyseeinheit und des Kategoriensystems welches zur Analyse und Rücküberprüfung des Materials angewendet wird stehen im Zentrum dieser Analyse.

Zum Abschluss werden die Ergebnisse in Hinblick auf die Forschungsfrage zusammengefasst und dargestellt (*neunter Schritt*) und einen inhaltsanalytischem Güterkriterium (*zehnter Schritt*) gegenübergestellt.

In der folgenden Abbildung werden die einzelnen Auswertungsschritte im Rahmen des allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodells von Mayring (2010, S. 60) dargestellt.

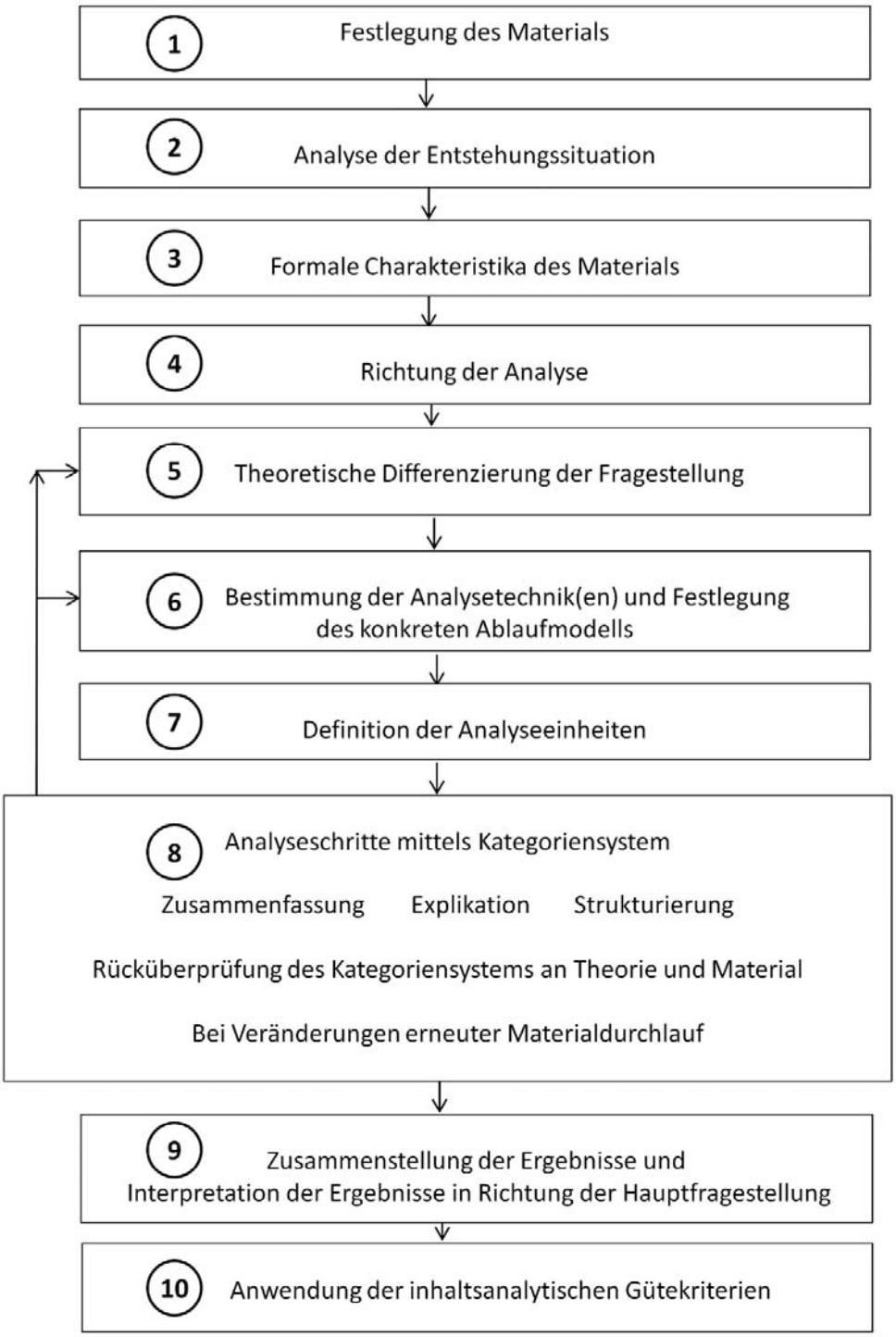

Abbildung 5: *Allgemeines inhaltsanalytische Ablaufmodell* (Quelle: Mayring, 2010, S. 60).

Allgemein kann gesagt werden, dass die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse eine Reduktion des Ausgangsmaterials vorsieht, welche mithilfe systematischer,

regelgeleiteter Textbearbeitung, zergliedert und in Kategorien ausgearbeitet wird. Die ausgefilterten Kategorien stehen im Mittelpunkt der Untersuchung und ermöglichen dadurch eine Vergleichbarkeit der Werte (vgl. Mayring, 2010, S. 49ff und 2002, S. 66ff).

Der Ablauf der Analyse sowie Darstellung, für den empirischen Teil dieser Untersuchung wird nach den drei Verfahren; das Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren, entsprechend Mayring (2002) angeführt. Laut Mayring (vgl. 2002, S. 65) soll zwischen diesen drei Grundformen folgendes methodisches Vorgehen charakterisiert werden:

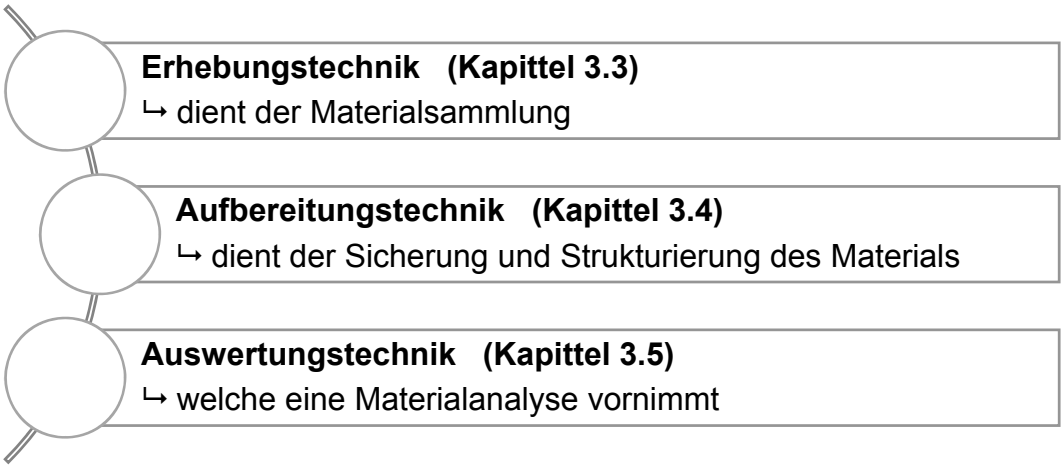

Abbildung 6: *Verfahren qualitativer Analyse* (Eigene Darstellung, Quelle: Mayring, 2002, S. 65).

Im Zentrum der Analysetechnik und dem Ablauf steht dabei immer die Entwicklung und Ausarbeitung eines Kategoriensystems.

Die Kategorien werden in Korrelation zwischen der Fragestellung (der Theorie) und dem gegenständlichen Material ausgearbeitet damit eine Affinität der Aussagen bzw. der Werte dargelegt werden kann (vgl. Mayring, 2010, S. 59). Der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse laut Mayring besteht im systematischen Analysieren des Textes: *„indem man das Material schrittweise mit theoriegeleiteten am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet“* (Mayring, 2002, S. 114).

3.3 Erhebungsverfahren

Zur Datenerhebung stellt die qualitative Forschung verschiedenartige Interviewformen zur Verfügung, wobei zum Erreichen dieses Zieles das problemzentrierte Interview ausgewählt wurde. Diese gewählte Methode entspricht generell dem vom Witzel (1982) entwickelten Interviewform.

Laut Witzel ist dieses Erhebungsverfahren ein gegenstandsorientiertes und theoriegeneriertes Interview. Dieses halb standardisierte Interview soll den Interviewteilnehmer/Interviewteilnehmerin möglichst viel Platz bieten um über Erfahrungen, Ansichten und Wahrnehmungen, in einem offenen Gespräch und zu einem bestimmten Problem (Thema) zu berichten (vgl. Witzel, 1982, S. 70 und S. 90).

3.3.1 Interviewtechnik

Einer der Schwerpunkte dieser Forschungsarbeit sind die individuellen Erfahrungen und Ansichten von Führungspersönlichkeiten in der Kreativwirtschaft. Im Fokus des Interesses steht daher eine Interviewform mit einem offenen jedoch leitfadenorientierten Dialog, welches auch die subjektiven Erfahrungen sowie Wahrnehmungen der Beteiligten aufnimmt. Dabei erwies sich das problemzentrierte Interview als die geeignetste Methode zur Datenanalyse und Auswertung des Materials.

Das problemzentrierte Interview ist ein offenes, halb strukturiertes Gespräch mit der Erwartung, dass mit der offenen Gestaltung der Befragung, dennoch unter Berücksichtigung eines Interviewleitfadens, die Sichtweise der befragten Personen besser zur Geltung kommt. Die zuvor konkretisierte bzw. analysierte Problemstellung bildet den benötigten Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 3.3.2), der in gewisser Weise eine Selbstreflexion der Teilnehmer/Teilnehmerinnen abverlangt (vgl. Mayring, 2002, S. 34f und S. 67ff; Lamnek, 2005, S. 363ff und Witzel 1982).

„Problemzentrierung kennzeichnet dabei zunächst den Ausgangspunkt einer vom Forscher wahrgenommenen gesellschaftlichen Problemstellung“ (Witzel 1982, S. 67).

Die von Witzel (1982) aufgestellte Grundprinzipien, beschreibt drei primäre Grundsätze des problemzentrierten Interviews:

- Die **Problemzentrierung** kennzeichnet eine Ausrichtung des Interesses an einem gesellschaftlichen relevanten Problem. Folglich ist es von Nutzen sich vor Beginn der Interviewphase mit den wesentlichen objektiven Aspekten zu beschäftigen.

- Die **Gegenstandsorientierung** bezieht sich auf die flexible Gestaltung des Verfahrens, gegenüber den konträren Ansprüchen des untersuchten Problems, wobei sich der tatsächliche Aufbau und Gestaltung auf den spezifischen Gegenstand bezieht.

- Die **Prozessorientierung** beschreibt: *„um die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfeldes, eine schrittweise Gewinnung und Prüfung von Daten, wobei Zusammenhang und Beschaffenheit der einzelnen Elemente sich erst langsam und in ständigem reflexiven Bezug auf die dabei verwandten Methoden herausschält“* (Witzel, 1982, S. 72).

Diese Form von Interview hat die Aufgabe mithilfe des Leitfadens den Fokus auf die Problemstellung zu richten. Der für diese Studie verwendete Fragenkatalog ist halbstrukturierter und halbstandardisierter ausgelegt um möglichst freie und authentische Aussagen zur erhalten.

Im Zusammenhang mit der angestrebten freien Kommunikation können so Mayring (vgl. 2002, S. 68), neue Zusammenhänge als auch eine größere kognitive Struktur während des Gesprächs entstehen.

Die folgende Darstellung von Mayring (2002) zeigt, die Ablaufschritte des problemzentrierten Interviews, welche auch für diese Studie verwendet wurde.

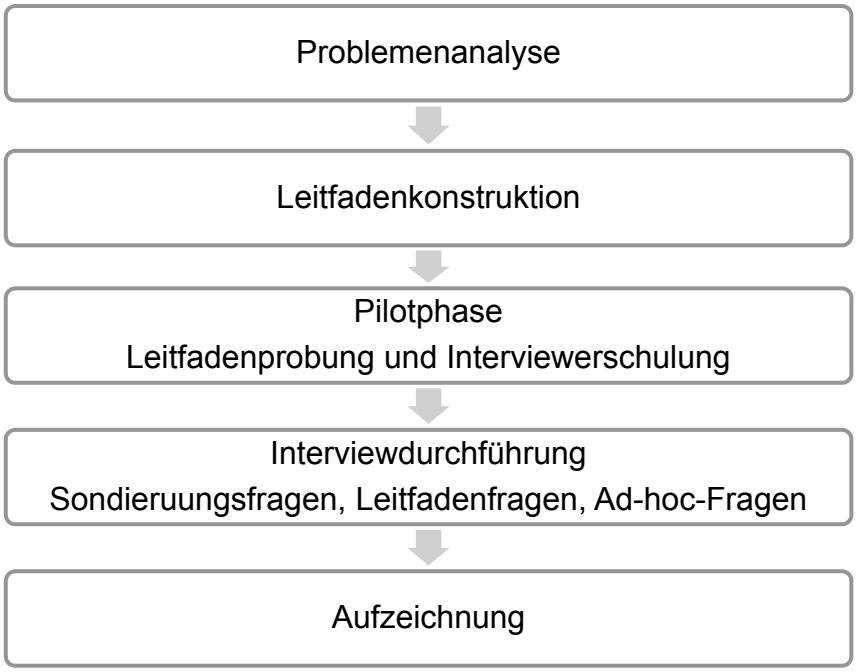

Abbildung 7: *Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews* (Quelle: Mayring, 2002, S. 71).

3.3.2 Fragebogen und Leitfaden

Anhand des Fragebogens soll gewährleistet werden, dass möglichst alle relevanten Fragen formuliert sind, die das Thema des Ausgangsmaterials abdecken und gleichzeitig auch offen gestaltet sind. Der Begriff *„offen“* bezieht sich auf die Eventualität des Interviewteilnehmer/Interviewteilnehmerin sich über das Thema frei zu äußern, wobei auch mögliche neue und unerwartete Inhalte auftauchen können bzw. auch sollen.

Um das problemzentrierte Interview durchzuführen, wurde die mündliche Befragung in drei Hauptbereiche laut Mayring (vgl. 2002, S. 69f) eingeteilt und aufgebaut.

Den ersten Teil bilden die Sondierungsfragen, welche zum allgemeinen Einstieg herangezogen werden, um einen möglichst subjektiven als auch themenbezogenen Eindruck der befragten Person zu bekommen.

Sondierungsfragen:

- Was verstehen sie unter Kreativität?
- Was verstehen sie unter Führung?
- Welche Erfahrungen haben sie bisher mit Kreativ Management gemacht?

Im weiteren Teil wurde ein Leitfaden angefertigt, indem alle Forschungsfragen inbegriffen sind. Ziel des Interviewleitfadens ist es die befragten Personen zu den wesentlichen Aspekten, in Bezug auf die Problemstellung und den Forschungsfragen hinzuführen.

Der Leitfaden wurde halb strukturiert jedoch auch offen entworfen und soll die befragte Person zu einem offenen Gespräch anregen, mit dem Fokus auf die Beantwortung der zentralen Forschungsfragen.

Forschungsfrage 1 (persönliche Ansichten, Erfahrungen und Rolle)

Welche Führungsstile und Einstellungen existieren innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens?

Leitfadenfragen zur Forschungsfrage 1:

- Verwenden sie spezifische bzw. eigene Formen oder Methoden an Führung?
- Was kennzeichnet ihren Führungsstil?
- Mit welchen drei Wörtern würden sie ihren persönlichen Führungsstil beschreiben?

Forschungsfrage 2 (Eigenschaften, Qualitäten und Herausforderungen)

Was sind förderliche Eigenschaften bzw. Kriterien eines Führungsstils, den es in der Kreativwirtschaft braucht, die kreativen Leistungen zu managen?

Leitfadenfragen zur Forschungsfrage 2:

- Welche förderlichen Eigenschaften oder Qualifikationen kennen sie, die das Funktionieren einer kreativen (-innovativen) Führung möglich machen?
- Welche Herausforderungen oder Schwierigkeiten können grundsätzlich bei der Führung von kreativen Personen auftreten und welche sind ihnen schon aufgetreten?
- Was motiviert oder hemmt die Kreativität ihrer Mitarbeiter, ihrer Meinung nach maßgebend?

Forschungsfrage 3 (Mehrwert und Empfehlungen)

Inwiefern können Unternehmen und Organisationen von der Kreativität und den Ideen der kreativ schaffenden profitieren?

Leitfadenfragen zur Forschungsfrage 3:

- Wo sehen sie den Mehrwert, kreativ (- innovativ) zu führen bzw. zu arbeiten?
- Wann würden sie einen kreativen (- innovativen) Führungsstil weiterempfehlen?
- Auf was müssen Führungskräfte im Kreativmanagement achten, was halten sie für besonders wichtig?

Im letzten Teil wurden Ad-hoc-Fragen sichergestellt und können je nach Interviewsituation, zur zusätzlichen Materialgewinnung verwendet werden (vgl. Mayring, 2002, S. 66).

Ad-hoc-Fragen:

- Wie geht es weiter?
- Was fällt ihnen sonst noch ein? – Und sonst?
- Was bringt sie mit ___ noch in Verbindung?

Das problemzentrierte Interview und die damit verbundenen Eigenschaften erwiesen sich als geeignet um einen möglichst freien Zugang zu den subjektiven Eindrücken der betroffenen Personen zu erhalten.

„Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegen nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werde“ (Mayring, 2002, S. 22).

Der hier dargelegte Interview Leitfaden unterstützt einerseits, den Fokus der relevanten Aspekte nicht aus den Augen zu verlieren und wenn notwendig den Dialog wieder zum inhaltlichen Thema hinzuführen, als auch hilft der Leitfaden dem Vergleich des Materials.

Nohl (vgl. 2012, S. 15) zufolge, kristallisiert sich nach einer vollständigen Gesprächserfassung Vergleichbarkeit heraus, dadurch, dass die Interviewteilnehmer/Interviewteilnehmerinnen grundsätzlich zu den gleichen Themen befragt wurden.

Auch Mayring (vgl. 2002, S. 70) beschreibt, dass durch ein Leitfaden geführtes Interview eine verbesserte Vergleichbarkeit möglich ist. Durch das führen mehrere Interviews zu denselben Leitfragen entstehen zu teils einheitlich festgelegte Normen, die das Auswerten vereinfachen.

3.3.3 Auswahl der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen

Als projektrelevant erachtete Interviewpartner/Interviewpartnerinnen war es wesentlich, Personen aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation sicherzustellen.

Die im Theorieteil erwähnte österreichische Kreativwirtschaft, welche in neuen Wirtschaftsbereichen unterteilt ist, waren Ausgangspunkt der individuellen Handlungsmuster sowie an Aufschlüsse aus der gelebten Praxis. Die subjektiven Bedeutungen lassen sich laut Mayring (vgl. 2002, S. 66), nur schwer aus den Beobachtungen ableiten. Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen selbst sind die

Experten und sollen frei kommunizieren können. Als Träger der relevanten Informationen wurden daher sieben Führungspersönlichkeiten aus der Kreativwirtschaft Österreich herangezogen.

Weiteres wurden forschungsrelevante Kriterien vorab festgelegt, welche für eine weitere und letzte Auswahl der Teilnehmer geführt hat:

Alter	• 30 bis 50 Jahren
Position	• Führungspersönlichkeit • Leitender Angestellte mit Mitarbeiterverantwortung
Branche	• Branche der Kreativwirtschaft • Organisation aus kreativwirtschaftlichen Bereich

Abbildung 8: *Personen Auswahlkriterien* (Eigene Darstellung).

Dank der konkreten Auswahl der Befragten konnte ein fundiertes Bild aus den Teilbranchen hergestellt werden. Insgesamt sind sieben, für das Ausgangsmaterial relevante Personen mit einem Durchschnittsalter von 44,43 Jahren interviewt worden.

„Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung sein“ (Mayring, 2002, S. 20).

Nachfolgend eine Darstellung der ausgewählten Teilnehmer/Teilnehmerinnen:

Interview Nummer	**Interview Person**	**Geschlecht**	**Alters-angabe**	**Position**	**Branche**	**Ort**
1	**IP1**	W	42	Senior Marketing Manager	Werbung und Design	Café Haus

2	**IP2**	M	39	Managing Director	Musik, Film und Design	Büro
3	**IP3**	W	44	Account Director Marketing	Werbung	Café Haus
4	**IP4**	W	40	Malerei und Animationsfilm Organisation	Künstlerische Tätigkeit	Café Haus
5	**IP5**	W	43	Etat Direktor	Werbung und Design	Café Haus
6	**IP6**	M	39	Managing Director	Software	Café Haus
7	**IP7**	M	44	Managing Director eBiz	Werbung	Büro

Tabelle 2: *Übersicht der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen* (eigene Darstellung).

Anknüpfend werden die Teilnehmer / Teilnehmerinnen einzeln mit Informationen und Details beschrieben:

- Interviewteilnehmerin – Abkürzung: **IP1**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Senior Marketing Manager	Werbung und Design	17 Jahre

IP1 wurde 1972 geboren und arbeitet zurzeit in Wien. Seit mehr als 17 Jahren arbeitet sie und hat in diesem Zeitraum für sechs renommierte österreichische Unternehmen gearbeitet. Ihr Lebenslauf durchläuft eine Vielzahl an Marketing Disziplinen und Führungspositionen, wobei auch einige internationale Erfahrungen aufscheinen. Derzeit arbeitet IP1 als Senior Marketing Manager für ein führendes internationales Unternehmen aus Österreich, welches seit mehr als 125 Jahren stets an den Bedürfnissen der Verbraucher interessiert ist. Sie ist

für ca. 80 Mitarbeiter und der Gewinnung von Kunden verantwortlich. Zurzeit besucht IP1 einen Universitätslehrgang (fünf Semester) bei der Sigmund Freud Privat Uni Wien in Kunsttherapie.

- Interviewteilnehmer – Abkürzung: **IP2**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Managing Director	Musik, Film und Design	13 Jahre

IP2 wurde 1976 geboren und arbeitet zurzeit in Wien. 13 Jahre beträgt die Berufserfahrung von IP2, wobei er auch einige Jahre als Freelancer im In- und Ausland gearbeitet hat. Interessant und mit vollen Erfahrungen gestaltet sich die berufliche Laufbahn von IP2, als Freelancer sammelte er genügend Erfahrungen und Kontakte, um sich nach wenigen Jahren in die Selbstständigkeit zu begeben. Trotz jahrelangen Erfolg beendete er (vorübergehend) seine selbstständige Tätigkeit und arbeitet nun bei einer internationalen Designer Werkstadt für einen österreichischen Familienbetrieb. Sein umfangreiches Spektrum an Geschäft- und Personalführung sind für seine neue Position als auch für diese Untersuchung vom großen Wert.

- Interviewteilnehmerin – Abkürzung: **IP3**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Account Director Marketing	Werbung	18 Jahre

IP3 wurde 1971 geboren und arbeitet zurzeit in Wien. Der berufliche Hintergrund von IP3 ist gleichermaßen interessant wie ihre Ausbildungen als, Diplomierte systemische Organisationsberaterin und Coach, Doktorrat Studium der Philosophie sowie Magister Studium der Philosophie, Theaterwissenschaften, Publizistik und Kommunikation. Nachdem sie mehrere Jahre als Führungskraft in Marketing, Verkauf und Consulting gearbeitet hat, entschloss sie sich in die

Selbstständigkeit zu wechseln. Zurzeit arbeitet IP3 als Trainerin sowie Coach und nützt ihre wertvollen Erfahrungen für kundenspezifische Seminare in der Marketing und Kommunikation Branche. IP3 ist auch Autorin eines Buches über den Menschen als Künstler.

- Interviewteilnehmerin – Abkürzung: **IP4**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Malerei und Animationsfilm Organisation	Künstlerische Tätigkeit	8 Jahre

IP4 wurde 1974 geboren und arbeitet zurzeit in Wien. IP4 hat Ausbildungen in Kunst, Design und Film und hat es sich zur Aufgabe gemacht Ihr Wissen und künstlerische Begabung, weiterzugeben. Ihre Erfahrungen holte sie sich auch von verschiedenen Universitäten in unterschiedlichen Ländern wie z.B. Berlin, London, Nor York und Paris. Zurzeit arbeitet sie als Lehrende und Mitarbeiter in einer der wichtigsten Universitäten in Wien. Als Mentorin für jüngere Künstler und Künstlerinnen hilft sie ihnen bei der Umsetzung ihrer künstlerischen Tätigkeit als auch in der Umsetzung und administrativen wirtschaftlichen Seite. Durch ihr Engagement konnten schon einige junge Künstler denn Schritt in eine wirtschaftliche Seite positiv in ihre Kunst einbinden.

- Interviewteilnehmerin – Abkürzung: **IP5**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Etat Direktor	Werbung und Design	22 Jahre

IP5 wurde 1971 geboren und arbeitet zurzeit in Wien. Nachdem sie die Central Saint Martins University of Arts in London abgeschlossen hat, arbeitete IP5 von Beginn auf an in Werbung und Marketing und hat in ihrer Karriere auch schon zahlreiche Preise für Marketing, Werbung und Design entgegen genommen. Drei Jahre dauert es, bis sie ihre erste Führungsposition als Marketingleiterin

übernommen hat. Innovation steht bei ihr an oberster Stelle, was auch ein Artikel vor kurzem unter Beweis stellt: *„Eine Innovation erobert den traditionellen Markt“*. (http://www.staatspreis-marketing.at/staatspreis/die-gewinner/)

- Interviewteilnehmer – Abkürzung: **IP6**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Managing Director	Software	15 Jahre

IP6 wurde 1975 geboren und arbeitet zurzeit in Wien und Barcelona. Zu einer der größten Erfahrungen und Höhepunkte in den 15 Jahren zählt die unabhängige Unterneugründung seiner Innovativen Start-Up Firma vor ca. 14 Jahren in Barcelona. Als einer von drei Gründern, revolutioniert die Firma mit innovativer Software für Kommunikation, Sprache und Menschen am internationalen Markt. Unterstütz wird das erfolgreiche Team von stätig wechselnden sowie unterschiedlichsten kreativen Organisationen als auch Freelancer. Die Anzahl der zu betreuenden Mitarbeiter variiert zwischen ca. 10 bis 30 Personen, wobei die Herausforderung bei der Führung von Personen verschiedener Kulturen, Arbeitsbereichen sowie Alter ist. Derzeit arbeitet IP6 von seinem Büro in Wien und arbeitet an neuen innovativen Programmen und Produkten.

- Interviewteilnehmer – Abkürzung: **IP7**

Position	**Branche**	**Berufserfahrung**
Managing Director eBiz	Werbung	20 Jahre

IP7 wurde 1970 geboren und arbeitet zurzeit in Wien und Graz. Von Beginn auf an hat IP7 mit der Führung von Mitarbeitern in einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen zu schaffen und konnte über den Zeitraum von 20 Jahren zahlreiche wichtige Berufserfahrungen sammeln. Sieben Firmen zählen zum beruflichen Background von IP7, wovon er ungefähr ein Drittel seiner beruflichen

Laufbahn in Deutschland verbraucht hat und arbeitet derzeit für ein internationales Unternehmen im Bereich Network und Werbung. Als leitende Führungspersönlichkeit in dieser innovativen Firma betreut IP7 500-1000 Angestellte in ganz Europa. Gerade dieses weit verstreute Netz und die Transparenz dieser innovativen Organisation bringen interessante als auch neue Betrachtungsweisen, welche auch wertvoll für die Untersuchung sind.

3.3.4 Durchführung der Interviews

Vor der eigentlichen Interviewdurchführung ist der komplette Fragebogen, mittels zwei Probeinterviews (IP1 und IP2) erprobt und getestet worden. Ziel dieser Testphase auch bezeichnet als Pilotphase, ist es den Fragebogen inklusive Leitfaden zu prüfen und gegebenenfalls auch zu verändern, als auch dient diese Phase der Interviewschulung (vgl. Mayring, 2002, S. 69). Bezug nehmend auf die Ergebnisse dieser zwei Pretests wurden Leitfadenfragen noch leicht im Sinne eines offenen Dialoges angepasst.

Die für die Studie durchgeführten und verwendeten Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2014 bis Januar 2015 in Wien vom Autor durchgeführt. Fünf Interviews wurden in einem abgeschiedenen Platz eines Café Hauses und zwei in einem Büro Besprechungszimmer durchgeführt.

Interview Person	**Geschlecht**	**Branche**	**Interview Nummer**	**Dauer des Interviews**	**Ort**
PIP1	W	Probeinterview – Werbung		65 min	Büro
PIP2	M	Probeinterview – Architekt		70 min	Büro
IP1	W	Design	1	50 min	Café Haus
IP2	M	Musik	2	45 min	Büro

IP3	W	Werbung	3	70 min	Café Haus
IP4	W	Künstlerische Tätigkeit	4	55 min	Café Haus
IP5	W	Werbung	5	50 min	Café Haus
IP6	M	Software	6	55 min	Café Haus
IP7	M	Werbung	7	55 min	Büro

Tabelle 3: *Übersicht der Interviewdurchführung* (eigene Darstellung).

Die im Vorfeld ausgesuchten relevanten Personen wurden telefonisch kontaktiert und bei einem zehn- bis fünfzehn Minütigen Gespräch über die Studie und Thema informiert. Nachdem eine Freiwillige Teilnahem bestätigt wurde, erhielten die Teilnehmer/Teilnehmerinnen ein E-Mail mit einem kurzen Umriss der Ausgangssituation und Thema der Untersuchung.

Alle Termine konnten eingehalten werden und die geplante Dauer der Einzelinterviews von circa 60-90 Minuten, konnten ohne jegliche Störungen durchgeführt werden.

Nachdem die Anonymität und Verschwiegenheit, sowie der Verwendung des Materials geklärt wurden, wurden alle durchgeführten Interviews aufgezeichnet.

3.4 Aufbereitungsverfahren

Die Datenerfassung der sieben durchgeführten Einzelinterviews, erfolgte mittels digitaler Tonaufzeichnung, zeitgleich mit der Befragung und wurde als MP3-Audiodatei aufgenommen und liegen abgespeichert vor.

Nachdem das untersuchte Material festgehalten, aufgezeichnet und aufbereitet worden ist, versucht man durch das Erhebungsverfahren, Informationen der Realität zu entlocken (vgl. Mayring, 2002, S. 85).

Für eine weitere Auswertung des Materials orientiert sich diese Untersuchung nach dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Mayring.

Wie Mayring feststellt, ist ein mögliches Schema der Interpretation die Zusammenfassung: *„Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“* (Mayring, 2010, S. 65).

3.4.1 Transkription der Interviews

Sobald eine verbale Sprache in eine schriftliche Form gebracht wird, nennt man Transkription. Eine wörtliche Transkription wird laut Mayring wie folgt definiert: *„Durch wörtliche Transkription wird eine vollständige Texterfassung verbal erhobenen Materials hergestellt, was die Basis für eine ausführliche Auswertung bietet“* (Mayring, 2002, S. 89).

Alle Interview- Tonaufzeichnungen wurden für diese Studie vollständig sowie wörtlich transkribiert und in eine normale schriftliche Form umgewandelt. *„Normal“* versteht sich hier als eine überprüfbare als auch verständliche Interpretation des gesprochenen verbalen Materials, wobei gebräuchliche, saloppe Ausdrucksweisen belassen wurden. Der Text wurde vorläufig wortwörtlich übertragen und die Niederschrift erfolgte je Interview in einem Word-Dokument. Um bei der Auswertung und Darstellung genaue Quellenangaben definieren zu können, wurden Zeilennummerierungen angebracht. Bei dieser regelgeleiteten Textbearbeitung liegt der Fokus an thematisch-inhaltlichen Informationen. In diesem Zusammenhang wurden Sprechpausen, Floskeln, Lachen oder Sonstiges zwar gekennzeichnet aber auf die Gesamtheit der Situationen wurde verzichtet. Satzaufbaufehler wurden bereinigt und Dialekte sowie nicht umgangssprachliche Deutungen wurden so weit als möglich in ein Schriftdeutsch übertragen (vgl. Mayring, 2002, S. 91ff).

Die Tonaufnahmen der Interviews ergeben eine gesamte Dauer von 8 Stunden, 24 Minuten und 20 Sekunden, was wiederum eine Summe von 163 Seiten DIN A4-Format ergeben.

3.5 Auswertungsverfahren

Anfang des 20. Jahrhunderts wurde die Inhaltsanalyse als kommunikationswissenschaftliche Technik entwickelt, welche in dieser Zeit jedoch meist nur für quantitative Zwecke verwendet wurde. Zusammenfassen beschreibt Mayring (2010) *„Inhaltsanalyse will:*

- *Kommunikation analysieren.*
- *fixierte Kommunikation analysieren.*
- *dabei systematisch vorgehen.*
- *dabei also regelgeleitet vorgehen.*
- *das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der. Kommunikation zu ziehen“* (Mayring 2010, S. 12).

Kritik entstand bei einer genauen Betrachtung der quantitativen Inhaltsanalyse, da in Hinsicht auf ein zu schneller Generalisierung, dass nicht beachten von latenten Sinnstrukturen oder auch das vorschnelle Abhandeln zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde (vgl. Mayring, 2002, S. 114).

Mayring entwickelt hinsichtlich dieser und anderer Kritikpunkte eine Qualitative ausgerichtet Inhaltsanalyse, welche den Leitgedanken einer quantitativen Untersuchung verfolgt jedoch keine voreiligen messbaren Ergebnisse definiert. Dieser neue Analyseprozess nach vorgegebenen Strukturen und Regeln ermöglicht durch das Erstellen eines Kategoriensystems, eine systematische, transparente und vergleichbare Interpretation des Materials (ebd.).

Die qualitative Inhaltsanalyse wird, so Mayring (2010), durch die Fähigkeit von der Verwertung, der Charakterstärken einer quantitativen Inhaltsanalyse, jedoch unter Bearbeitung einer systematischen, qualitativen Textanalyse, welche wie folgt beschrieben werten:

- **Einbettung des Materials in den Kommunikationszusammenhang:** Der Text wird innerhalb seines Kontextes interpretiert sowie auf seine Entstehung und Wirkung hin untersucht.

- **Systematisches, regelgeleitetes Vorgehen:** Jeder Analyseschritt und jede Entscheidung im Auswertungsprozess muss auf eine begründete und getestete Regel zurückgeführt werden können. Andere Inhaltsanalytiker müssen die Analyse nachvollziehen können.

- **Kategorien im Zentrum der Analyse**: Im Zentrum steht die Kategorienkonstruktion und –begründung. Das Arbeiten mit einem Kategoriensystem ist ein entscheidender Punkt für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und der Abschätzung der Reliabilität der Analyse. Problem: Woher kommen die Kategorien?

- **Überprüfung der spezifischen Instrumente durch Pilotstudien:** Es wird auf voll-standardisierte Instrumente verzichtet (Gegenstandsbezug). Deshalb müssen die Verfahren und das Kategoriensystem in einer Pilotstudie getestet und dokumentiert werden (intersubjektive Nachprüfbarkeit).

- **Theoriegeleitetheit der Analyse:** Bei allen Verfahrensentscheidungen wird der Stand der Forschung zum Gegenstand und vergleichbaren Gegenstandsbereichen systematisch herangezogen. Inhaltliche Argumente haben immer Vorrang vor Verfahrensargumenten; Validität geht vor Reliabilität.

- **Einbezug quantitativer Analyseschritte**: Im Analyseprozess müssen Punkte angegeben und begründet werden, an denen qualitative Schritte sinnvoll eingebaut werden können (z.B. wenn es um Verallgemeinerung der Ergebnisse geht).

- **Güterkriterien**: Die Einschätzung nach den Güterkriterien *„Objektivität, Reliabilität, Validität“* ist besonders wichtig, da Standards der qualitativen Analyse aufgeweicht wurden (vgl. Mayring, 2010, S. 48ff).

Das Ablaufmodell Mayrings (2010), welches auch im Kapitel 3.2 (Methodisches Vorgehen) beschrieben wird, bildet den Kern dieser qualitativen Inhaltsanalyse. Dieses Model muss an das konkrete Material angepasst werden und auf die spezifische Fragestellung hin konkretisiert werden (vgl. Mayring, 2010, S. 49ff). Im Zentrum der Analyse steht die Kategorienbildung, wo versucht werden soll, die Ziele der Analyse in Kategorien zu konkretisieren (vgl. ebd.). Dazu meint Mayring, dass gerade das Arbeiten mit einem Kategoriensystem ein entscheidender Punkt der Vergleichbarkeit der Ergebnisse, der Abschätzung der Reliabilität der Inhaltsanalyse darstellt (vgl. ebd.).

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungsmethode und wird laut Mayring (vgl. 2002, S. 115) in drei Grundformen gegliedert:

- **Zusammenfassende Analyse**: Ziel des Verfahrens ist eine Reduzierung des vorhandenen Materials und durch Abstraktion eine überschaubare Struktur zu bilden welches immer noch eine Abbildung des Ausgangsmaterials ist. (*Verfahren*: Kategorienentwicklung)

- **Explikative Analyse**: Ziel des Verfahrens ist es, zu unverständlichen Textteilen zusätzliches Material zur Erklärung, Klärung und Ausdeutung zu beschaffen. (*Verfahren*: Kontextanalyse)

- **Strukturierte Analyse**: Ziel des Verfahrens ist es, durch vorab festgehaltenen Kriterien, bestimmte Betrachtungsweisen aus dem vorhandenen Datenmaterial zu filtern, oder das Material aufgrund spezifischer Kriterien einzuschätzen (*Verfahren*: Kategoriensystem) (vgl. Mayring, 2002, S. 115).

Das Auswertungsverfahren des vorliegenden Materials dieser Studie erfolgt nach Mayring (2002 & 2010) und richtet nach dem Ablaufmodell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse.

Ziel dieser Zusammenfassung ist es, das in Hinsicht der Forschungsfrage erstellte und festgelegte Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben (vgl. Mayring, 2010, S. 65).

Im Mittelpunkt steht immer die Entstehung eines Kategoriensystems. Die Kategorien werden entweder induktiv (Methode: Zusammenfassung) und/oder deduktiv (Methode: Strukturierung) aus der Theorie abgeleitet (vgl. Mayring, 2010).

Für die zusammenfassende Inhaltsanalyse dieser Studie wurde das Verfahren der induktiven Kategorienentwicklung (bzw. Kategorienbildung) gewählt.

Die induktive Kategorienentwicklung lässt sich von dem Modell und Techniken der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ableiten und zu Einsatz bringen. Mit der Hilfe von Paraphrasen, Generalisierungen und Reduktionen werden die im Fokus stehenden Kategorien so wie sie von Mayring (vgl. Ablaufmodell zusammenfassende Inhaltsanalyse, 2010, S. 68) dargestellt werden ausgearbeitet.

Die im Theorieteil beschriebene österreichische Kreativwirtschaft und Internationale Berichte führten zu der ersten Annahme, einer möglichen positiven Veränderung in wirtschaftlicher und sozialer Sicht. Einer der Vorteile der induktiven Kategorienbildung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist, dass man aus dem zur Verfügung stehenden Material neue Kategorien entwickeln kann und dadurch auch ganz neue Sichtweisen auftauchen können (vgl. Mayring 2010, S. 83f). Da das Thema *„Führungsstil und Qualitäten der Kreativen“* in einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen bis zur jetzigen Zeit noch kaum erforscht ist, legt diese Untersuchung viel Wert auf individuelle Interviews sowie dessen systematische Auswertung, welche zu den Kategorien führen.

Ziel dieser Studie ist die Beantwortung der Forschungsfragen, welche in Kapitel 3.1 (Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage) und 3.3.2 (Fragebogen und Leitfaden) vorgestellt wurden. Die aus der Untersuchung abgeleiteten Forschungsfragen und dem im theoretischem Teil dargestellter Situation, bestimmen den Blickwinkel des zu analysierenden Materials.

Mayring (vgl. 2002, S. 116 und vgl. auch 2010, S. 84) zeigt in seiner folgenden Darstellung, die Ablaufschritte der induktiven Kategorienbildung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, die zur systematischen Reduktion sowie Auswertung in Hinsicht auf das Grundmaterial entwickelt und verwendet wurde.

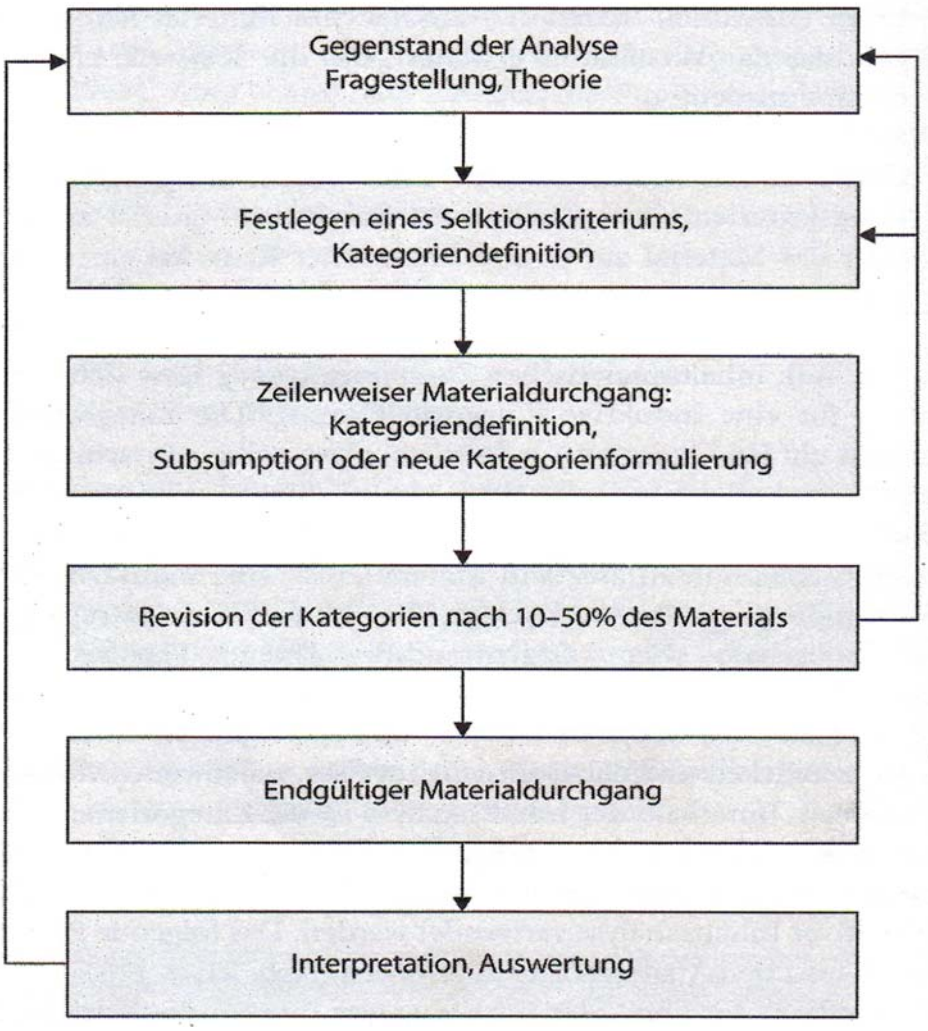

Abbildung 9: *Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung* (Quelle: Mayring 2002, S. 116).

Das Bilden bzw. Ausarbeiten der Kategorien liegt im Mittelpunkt diese Untersuchung und hilft die große Anzahl an Daten und Informationen nach bestimmten Kriterien und ihrer Vielschichtigkeit zu reduzieren, damit eine überschaubare sowie vergleichbare Form dargelegt wird (vgl. ebd.).

Diese Arbeit folgt dem vorgegebenen Prozedere, welche Mayring (2002, S. 114ff) in seiner Ausführung beschreibt. Dementsprechend wurden im ersten Schritt die ersten drei transkribierten Interviews für eine Materialanalyse herangezogen und dabei Zeile für Zeile untersucht, um im Zusammenhang auf die Forschungsfragen ein Selektionskriterium zu bestimmen. In diesem Sinne wurde ein deduktives Auswahlkriterium angefertigt, nachdem sich die Kategorienentwicklung im Anschließenden richtet. Eine deduktive Kategorienbildung beschreibt Mayring (vgl. 2010, S. 83) als einen Operationalisierungsprozess, welcher Kategorien in Hinsicht auf das Material hin entwickelt. Die Auslegungen und Definitionen dieser Kriterien entwickelten sich durch eine theoretische Rücksichtnahme des Ausgangsmaterials sowie unter Bezugnahme auf das Ziel dieser Untersuchung.

Mit diesem deduktiven Selektionskriterium und Kennzeichen wurde das Textmaterial der Transkripte, Zeile für Zeile durchgearbeitet. Sobald eine selektions-passende Textstelle als auch Begriff gefunden wurde, wurde dieser entsprechend Mayring (vgl. 2010, S. 65 und S. 69) paraphrasiert und in weiterer Folge dafür eine Kategorie gebildet. Werden im folgenden Verlauf ähnliche Textstellen oder Bedeutungen ermittelt, so wird dieser der Kategorie beigeschlossen (Subsumtion). Sollte eine inhaltlich neue Textpassage auftauchen, die nicht mit einer der schon gebildeten Kategorien harmonisiert, wird eine neue Kategorie ausgearbeitet. Nach einem Teil des Materialdurchgangs von etwa 10 bis 50 Prozent und wenn keine neuen Kategorien mehr ausgemacht werden konnten, wird das zusammengestellte Kategoriensystem überarbeitet. Dabei wird überprüft, ob die Schlussfolgerungen bzw. Abstraktionen klar sind und dem Text entsprechen, sowie keine Überlappungen vorhanden sind und der Abstraktionsgrad zum Stand der

Untersuchung und Fragestellung passt. Sollten doch Veränderungen vorgenommen werden, muss laut Mayring (vgl. ebd.), das codierte Material von Anfang an neu überarbeitet werden.

Ziel dieser Analyse ist, das Erstellen einer Garnitur von Kategorien zu einem bestimmten Gegenstand, welchen spezifische Textstellen zugeordnet sind (vgl. ebd.).

Bei der Analyse wurde laut Mayring (vgl. 2010, S. 65 und S. 69), das ausgearbeitete und festgelegte Material so reduzieren, dass nur noch die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. Bei diesem Prozess des Paraphrasierens werden alle Textstellen zusammengefasst und nicht themenbezogenen Stellen herausgestrichen, sodass nur wesentliche Aspekte interpretiert werden und ein überschaubarer Kurztext entsteht. Aussagekräftige und themenspezifische Passagen wurden farblich markiert und der jeweiligen Kategorie zugewiesen. Im Anschluss wurden die herausgearbeiteten Kurztexte auf ein einheitliches Abstraktionsniveau reduziert und die paraphrasierten Interviewpassagen generalisiert. Nach Durchführung dieses Verfahrens entstehen mehrere inhaltsgleiche generalisierte Aussagen, die gestrichen werden können. Alle weiteren Aussagen, die erhalten bleiben, werden im weiteren Verlauf zu einer neuen Reduktion zusammengefasst und damit weiter zu einem Fazit reduziert (vgl. ebd.).

Im Zuge der Reduktion wurden die Kategorien fortlaufend auf ihre Gültigkeit geprüft und somit kontrolliert, ob die Kategorien noch dem Ausgangsmaterial entsprechen.

Das Ziel der induktiven Kategorienbildung ist, dass alle ausgearbeiteten Textstellen einer Kategorie zugeordnet sind. Welche am Ende mithilfe der theoretischen Grundlagen zur Beantwortung der Forschungsfragen führen soll.

3.6 Darstellung der Ergebnisse

Ausgehend von der Fragestellung und Zielsetzung dieser Arbeit (vgl. Kap. 1.2), werden nun die Ergebnisse der empirischen Erhebung zusammengefasst und vorgestellt.

In Anlehnung auf die zuvor beschriebene induktive Kategorienentwicklung, aus Mayrings zusammenfassender Inhaltsanalyse (vgl. 2002 und 2010), ergaben sich aus der Analyse der sieben Interviews, acht forschungsrelevante Kategorien, welche anschließend mit K1 bis K8 dargestellt werden.

- K1: Vorgeschriebene Kreativität
- K2: Offenheit
- K3: Freiraum
- K4: Querdenken
- K5: Miteinander
- K6: Führung und Orientierung
- K7: Empathie und Anerkennung
- K8: Mehrwert

Die Auswertung der sieben Interviews erfolgt unter Voraussetzung und Grundlage dieser Kategorien.

Im Anschluss folgt ein Überblick über die gewonnenen Kernaussagen aus den Interviews und deren Abstraktion, die mittels konkreter Textpassagen dargestellt werden.

Eine Zusammenfassung und Resümee, über alle acht Kategorien und deren Bezugnahme zu den Forschungsfragen werden am Ende dieses Kapitels beschrieben.

3.6.1 Kategorie 1: Vorgeschriebene Kreativität

Obwohl das Phänomen Kreativität mit dem Schaffen von Neuartigen (vgl. Schlicksupp, 1933 und Hentig, 1998) bzw. eine besondere Fähigkeit des Gestaltens und des schöpferischen Denkens (vgl. Guilford, 1996 und de Bono, 1996) ist, kommt es jedoch auch vor, dass Kreativität nicht so frei ist.

In Anlehnung auf die durchgeführten Interviews stellt sich heraus, dass Kreativität einen (zu teils ungewollten) Einfluss durch den Kunden erlebt. Nach einer gründlichen Analyse aller Interviews und der österreichischen Kreativwirtschaft (vgl. Wirtschaftskammer Österreich, 2014 und 215), zeichnet sich eine kundenspezifische Anwendbarkeit bzw. Dienstleistung in mehreren Bereichen bei kreativen Tätigkeiten ab. Weiteres zeigt sich, dass einige Führungspersönlichkeiten, diesen Wandel nutzen und den Mitarbeitern versuchen ein gesamtes wirtschaftliches Bild zu vermitteln.

IP2 berichtet, dass sich Kreativität auf verschiedenen Ebenen abspielt:

> *„[…] sagen wir, ein Logo für einen Kunden entwickelt, dann braucht man eine andere Art der Kreativität, als wenn man jetzt im Event Bereich etwas umsetzt für einen Kunden. Weil da hat man Vorgaben, die man dann kreativ zu lösen hat, […] “* (IP2, Zeile 18-21).

Wenn es um die kreative Leistung geht, erzählt IP2 (vgl. Zeile 21-27), ist man beim Design (wie z.B. bei einem Logo) mehr gefordert als, wenn man die Vorgaben des Kunden umsetzten, muss.

IP5 schließt an diesem Thema an *„Also das ist ja überhaupt die Schwierigkeit, finde ich, […]“* (IP5, Zeile 282) und erzählt im Anschluss:

„[…], dass ja, jeder irgendwo kreativ ist, ja. Und die Kunden, weil die auch kreativ sind, gerne mitreden, ja. Und schon viel mehr vorgeben, als es früher war. Und ich bin jetzt 17 Jahre in der Werbebranche und ich kann nur echt sagen, vor 17 Jahren war es anders, als es jetzt ist, ja“ (IP5, Zeile 283-287).

Weiteres erzählt IP5: *„[…] nicht nur ich, sondern auch viele, mit denen ich rede in der Branche“* (Zeile 296-297) und berichtet von einem Wandel der Werbebranche zu einem Dienstleistungsunternehmen:

„Das heißt, der Kunde kauft sich eine Dienstleistung ein. Aber er redet mit, ja das ist irgendwie zweispaltig, ja“ (IP5, Zeile 302-303).

Die Herausforderung laut IP5 (vgl. Zeile 302-308) besteht darin, dass auf einer Seiter der Kunde eine gewisse Vorstellung hat und dies auch mehr oder weniger vorschreibt und auf der anderen Seite z.B. der eingekaufte Fotograf, der aber auch eine gewisse Vorstellung hat, wie der Job umgesetzt werden soll.

„[…] ja und jetzt hast du zwei, die da schon mitreden […]“ (IP5, Zeile 308).

Das Problem nach IP5 (vgl. Zeile 309-325), besteht darin, alle (kreativen) Einflüsse zu integrieren und das unter Berücksichtigung des schon entwickelten Konzeptes:

„[…] man kann halt nicht sagen, du aus, du machst jetzt die Headline so, wie ich gesagt habe, sondern – nein – es gibt vielleicht 15 Argumente und da muss man zuhören, ja weil sonst entsteht ja nichts, ja“ (IP5, Zeile 329-333).

IP6 berichtet in seinem Interviews von ähnlichen Problemen, und erzählt, wie er der Herausforderung entgegen wirkt:

„[…] viele Entwickler sehen eigentlich nur noch den ganzen Tag nur Programmcode. Ich versuche die dann auch immer wieder oder möchte ich es immer wieder mehr versuchen, ihnen auch dann die Marketingsachen zu zeigen, […]“ (IP6, Zeile 253-256).

Diese Einführung in das Marketing ist laut IP6 (vgl. 252-261) äußerst Wichtig, da oft Produkte zweckentfremdet hergestellt werden. Durch eine verbesserte Vorstellung, wie der Kunde letztendlich auch auf das Produkt anspricht, soll dem Mitarbeiter mehr Verständnis vermittelt werden: „*Weil wie oft ist da ein kompletter Disconnect, […]*“ (IP6, Zeile 258-259).

Die Kategorie *Vorgeschriebene Kreativität* begründet sich auf folgende Nennungen bei den Interviews:

IP	Zeilennummern:
1	238-242, 331-332, 348-351
2	14-27, 182-197
3	131-159
4	125-129, 134-136
5	282-287, 296-298, 302-325, 329-333
6	252-261
7	17-32

Tabelle 4: Nennung Kategorie: *Vorgeschriebene Kreativität* (Eigene Darstellung).

Angesichts der Aussagen, zeigt sich das eine Offenheit dem Mitarbeiter gegenüber zu mehr Einsicht in Bezug auf das gesamte Bild seiner Tätigkeit und der Organisation bring und so auch ein besseres Verständnis aufgebaut werden kann.

3.6.2 Kategorie 2: Offenheit

In Bezug auf die Metastudie von Schuler und Görlich (2007), ist Offenheit eine von vier charakteristischen Eigenschaften von Kreativität (vgl. auch Kap. 2.2) und laut der IBM Global CEO Study (2010) ist Offenheit die fünfte wichtigste Führungsqualität (vgl. auch Kap. 2.6).

Es zeigt sich auch bei den Befragungen, dass Offenheit eine wichtige und wegweisende Methode bzw. Einstellung ist. Ohne Ausnahmen haben alle Befragten Personen über Möglichkeiten und Wege erzählt, die dazu beitragen, dass ein offenes und transparentes Umfeld geschaffen werden kann.

Wie wichtig es ist ein offenes Umfeld zu erschaffen, berichtet IP6:

> *„[…] ich versuche immer wieder ein Umfeld zu schaffen, in dem sich meine Mitarbeiter so fühlen, also das die zu mir kommen können, sollten sie Probleme haben […]“* (IP6, Zeile 153-155).

IP6 berichtet (vgl. Zeile 153-169), dass bei einem antiautoritären Führungsstil, die Mitarbeiter viel mehr Fragen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

Wenn Fehler passieren, werden diese besprochen, erzählt IP6:

> *„[…] das ist dann immer ein Austausch, eine Information, weil ich versuche zu verstehen, warum unser / ein Mitarbeiter bei uns zum Beispiel jetzt denselben Fehler öfters macht“* (IP6, Zeile 159-161).

Einen großen Unterschied macht es laut IP6, wenn die Mitarbeiter ohne jegliche Hemmschwelle um einen Rat oder Lösung anfragen, *„dann ist es eher möglich, dass du dann auch darauf eingehen kannst“* (IP6, Zeile 165-166).

In Hinblick auf Offenheit sagt IP2 Folgendes aus: *„Ich glaube, man muss, man muss für sich selbst, ein gewisses Ziel definieren können, ja das ist wichtig, aber gleichzeitig muss man offen genug sein, andere Meinungen zuzulassen“* (IP2, Zeile 63-65). Er führt dann im Folgenden an:

„Aber ich glaube, dass ich versuche mit allen, mir alles anzuhören, was jeder zu sagen hat […], ich glaube, dass es wichtig ist, ein gesamtes Bild zu bekommen, auch von Leuten, die nicht zwingend unbedingt wissen, was das endgültige Ziel ist und nur so kann man dann kreative Lösungen dazu finden“ (IP2, Zeile 95-100).

Offenheit ist für IP2 ein großes Anliegen und empfiehlt:

„[…] und da auch offen bist gegenüber Maßnahmen, die vielleicht ein bisschen komisch wirken am Anfang […]. Und da ist Offenheit halt wichtig, dass, man nicht von Haus aus sagt Nein auf gar keinen Fall“ (IP2, Zeile 328-333).

IP4 (vgl. Zeile 41-43) überprüft das Potenzial der Mitarbeiter so oft er kann: *„[…] also, wo ein Mitarbeiter vielleicht auch über den eigenen Horizont hinaus noch Potenzial hat. Also, offen sein für neue Ideen“* (IP4, Zeile 43-44) und fügt hinzu, *„Das Büro ist immer offen für alle Fragen und Wünsche“* (IP4, Zeile 193-194).

IP3 berichtet über Offenheit in der Kreativwirtschaft: *„In der Kreativwirtschaft, also welche Eigenschaften, da finde ich gehört sicherlich dazu, offen sein, offen eben für Neues“* (IP3, Zeile 66-67).

Es geht viel verloren durch voreilige, konventionelle Gewohnheiten informiert IP7 und erzählt von der Herausforderung, offen zu sein:

„[…] die Herausforderung, es ist tatsächlich offen zu sein für Neues […], auch wenn man von vornherein dagegen ist, nichts dagegen zu sagen und es frei walten und schalten zu lassen. Sonst entsteht ja nichts Kreatives, […]“ (IP7, Zeile 371-375).

IP7 wünscht sich mehr Offenheit (vgl. Zeile 371-380), da in seiner Firma oft voreilige Entscheidungen, wegen eingesessener traditioneller Muster getroffen werden.

„[…] bitte denkt einmal in die andere Richtung. Und dadurch geht schon mal wahnsinnig viel verloren auf den Weg. Weil dadurch

schränkst du ein, ein, ein, ein und die Kreativen werden in ihren Prozess auch behindert“ (IP7, Zeile 378-380).

In Bezug auf Offenheit sagt IP1 Folgendes:

„Also auf jedem Fall dem Raum geben, Ideen sammeln, immer ein offenes Ohr auch dafür haben, das nie unter den Tisch kehren, sich damit auseinandersetzten und auch wieder zurückgeben, […]“ (IP1, Zeile 270-272).

Der Ideenreichtum der Mitarbeiter ist sehr groß, nur lassen sich nicht alle Ideen im Unternehmen umsetzten, erzählt IP1. Es ist jedoch wichtig offen damit umzugehen, sodass sich der Mitarbeiter, selbst noch damit auseinandersetzt.

„Aber auf jeden Fall das aufgreifen, weil oft entwickeln sich Ideen, […]“ (IP1, Zeile 276) und erwähnt, dass man im offenen Gespräch oft auf neue Ideen kommt, die zu einer neuen Lösung im Kontext führen kann (vgl. IP1, Zeile 270-279).

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Offenheit*:

IP	Zeilennummern:
1	57-64, 157-161, 270-279
2	63-65, 78, 95-102, 113-116, 317-323, 328-333, 364-374
3	66-67, 142-143
4	41-44, 193-204
5	40-46, 51-53, 59, 110-120, 456-457, 460, 514-527
6	153-168, 171-177,
7	29-32, 149-159, 371-380, 594-595

Tabelle 5: Nennung Kategorie: *Offenheit* (Eigene Darstellung).

Zusammengefasst kann aus den Interviews gesagt werden, dass die Führungspersönlichkeiten versuchen ein offenes Verhältnis zu den Mitarbeitern aufzubauen, um so über Fehler oder Probleme offen diskutieren zu können.

3.6.3 Kategorie 3: Freiraum

In der Kategorie Freiraum zeigen sich Aussagen, die Auskunft darüber geben, dass zur Bildung eines kreativen Umfeldes, dass Schaffen eines Freiraums erforderlich ist (vgl. auch Bullinger, 1996, S. 234ff). Die Befragten erzählen, wie wichtig es ist, Freiraum für die Mitarbeiter zu schaffen, wo sie sich entfalten können und dabei auf neue Ideen kommen.

So sagt beispielsweise IP7 Folgendes aus:

> *„[…] wichtig ist immer Freiraum zu schaffen. Freiraum und die Möglichkeit, man sagt immer die Möglichkeit kreativ zu sein – wann hat man die Möglichkeit kreativ zu sein? In dem ich die richtigen Umfeldbedingungen schaffe“* (IP7, Zeile 67-70).

Weg von den normalen Besprechungsräumen und hin zu einem Umfeld, wo man abschalten kann und auf neue Ansichten kommt bzw. was komplett Neues sehen kann, beschreibt IP7 (vgl. Zeile 67-103) unter richtige Umfeldbedingungen schaffen. IP7 berichtet anschließend, dass es vielen Personen schwerfällt, *„da sowieso schon 100 Depressionen drauf haben, weil 100.000 Sachen nicht fertig sind“* (IP7, Zeile 97-98) und erzählt weiter:

> *„Das heißt, du musst den Leuten die Möglichkeit geben abzuschalten. Na, wenn du das schaffst, glaube ich, dass um einiges höheres Potenzial an Kreativität entspringen kann als sonst“* (IP7, Zeile 100-103).

IP7 berichtet Weiteres, dass es keine blöden Fragen oder Antworten gibt (vgl. IP7, Zeile 117) und sieht darin, *„[…] eine Möglichkeit, einfach diesen Freiraum zu lassen, […]“* (IP7, Zeile 118-119) und versucht dadurch auch herauszufinden, *„[…] sie fragen, was sie dazu brauchen? Was braucht ihr, um kreativ sein zu können“* (IP7, Zeile 111-112), um dementsprechend die passenden Umfeldbedingungen für den Mitarbeiter ableiten zu können.

Nach IP5, braucht es einerseits einen offenen Bereich, wo die Mitarbeiter neue Ideen oder Ansichten generieren können und andererseits auch ein Feld, wo sie

ihre Kreativität darlegen können (vgl. IP5, Zeile 407-416). Im Bezug dessen und den Erfahrungen von einem Auslandsstudium in London erzählt IP5:

> *„Auf der anderen Seite finde ich, ja, dass Kreativität genau das braucht, ja. Ich habe ja eben auch Design studiert, ja und habe auch Kreativprozesse dort kennengelernt und es ist ja so, dass Kreativität Freiraum braucht“* (IP5, Zeile 129-131).

IP3 bestätigt die Aussage und berichtet, dass es in der Kreativwirtschaft viele Freiheiten gibt, eben um die Kreation nicht einzuschränken (vgl. IP3, Zeile 198-204). Im Weiteren stellt IP3 fest: *„[…] ich glaube überall, wo man Gestaltungsfreiräume hat, da ist es möglich Kreativität zu erleben“* (IP3, Zeile 558-559).

IP1 legt dar (vgl. Zeile 408-419), dass man die Mitarbeiter in ihren Bereich eigenständig und frei arbeiten lassen sollte, wobei klare Ziele dennoch wichtig sind. Zu viel Freiheit kann sich auch negativ auf die Kreativität auswirken,

> *„Weil, wenn man zu viel Raum und zu viel Freiheit lässt, glaube ich dann kommt ein Frust, wenn es nicht umgesetzt werden kann, ja. Deshalb schon auch ein Rahmen, innerhalb dessen sie ihre Kreativität leben können“* (IP1, Zeile 413-416).

Stress ist der Feind der Kreativität, zeigt sich aus dem Interview von IP6 (vgl. Zeile 127-136). IP6 legt dar, dass Kreativität Ruhepausen braucht, wo man abschalten kann: *„Das heißt, du musst diese Schaffensphasen kreieren, du musst auch ein Umfeld kreieren […],* weil du unter stressigen Umständen eventuell nicht die besten Ideen *hast, […]“* (Zeile 130-134).

IP6 erzählt (vgl. Zeile 439-447), dass die Mitarbeiter frei entscheiden können, wann und von wo aus sie arbeiten und flexiblen Arbeitszeiten den nötigen Freiraum verleiht. Weiteres erwähnt IP6, das Mitarbeiter die sich im Unternehmen wohlfühlen, nicht kündigen (vgl. IP6, Zeile 428-434): „*Und weil auch bei unserem*

Team wirklich seit Zeiten, keiner kündigt, hier, es bleiben nämlich alle“ (IP6, Zeile 433-434).

Gemäß IP2 (vgl. Zeile 288-293), ist Kreativität ein Prozess, welcher nicht auf Abruf plötzlich da ist. Gibt man den Mitarbeitern jedoch die Freiheit sich von den strikten Linien zu entfernen, dann steigert dies die Kreativität und es besteht die Möglichkeit auf neue Lösungsansätze, so IP2 (vgl. ebd.).

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Freiraum*:

IP	Zeilennummern:
1	137-142, 261-263, 270-279, 336-337, 342-334, 348-351, 408-419, 447-460
2	47-51, 63-69, 93-102, 262-273, 288-293
3	168-173, 177-178, 198-204, 288-300, 558-561
4	12-19, 302-304, 308-311, 415-423,
5	51-53, 129-131, 140-144, 407-416
6	127-136, 378-389, 428-429, 433-434, 438-447
7	9-13, 17-32, 67-103, 107-124, 132-144, 149-159, 182-189, 370-380, 488-506, 566-588, 594-595, 637-647, 759-761

Tabelle 6: Nennung Kategorie: *Freiraum* (Eigene Darstellung).

Folglich lässt sich erklären, dass ein Freiraum zu neue Ideen führen kann/soll und den Mitarbeiter durch frische Denkprozesse von den konventionellen Strukturen befreien soll.

3.6.4 Kategorie 4: Querdenken

Damit kreative bzw. neue Ideen entwickelt werden können, ist es nützlich aus den (traditionellen) Mustersequenzen auszubrechen (vgl. de Bono, 1996) und laut Guilford (vgl. 1974 und 1996) ist Kreativität eine spezielle Form des Denkens (vgl. auch Kap. 2.3). Querdenken bezeichnet die Denkweise, welche in schwierigen Situationen oder bei der Lösung von Problemen nützlich ist und wird laut Guilford (vgl. 1974, S. 353ff) als divergentes und laut de Bono (vgl. 1996, S. 38) als laterales Denken dargelegt.

Möglichst viele Lösungen vom selben Problem oder Thema zu generieren (vgl. Guilford, 1974), liegt auch im Fokus von Interviewteilnehmerin IP5. Sie beschreibt sich, als jemand der immer offen ist für neue Ideen, auch: „*wenn wir jetzt schon das Gefühl haben, es ist jetzt die beste Lösung*“ (IP5, Zeile 112-113). IP5 versucht in diesem Sinne, die Idee mit den Beteiligten zu analysieren, um mögliche neue Handlungsansätze zu generieren (vgl. Zeile 110-117).

Um auf ausgefallene Ideen zu kommen, berichtet IP2 Folgendes:

> „*[…] den vorgegebenen Weg vielleicht verlassen, […] um Ideen reinzubringen, die nicht unbedingt dem entsprechen. Also vielleicht außerhalb dieses Weges zu bewegen, um da Ideen und Einflüsse reinzuholen und die mit einfließen zu lassen […]*“ (IP2, Zeile 13-16).

Um mehrere Lösungsansätze zu finden, berichtet IP4 vom Lösen des herkömmlichen Denkens:

> „*[…] Kreativität ist ein freier Schaffungsprozess, […] indem man versucht sich zu lösen, also aus vorgegebenen Strukturen zu lösen, um neue Ideen und Denkprozesse auszulösen*“ (IP4, Zeile 12-15).

Weiteres erzählt IP7 aus eigenen Erfahrungen:

> *„[…], dass ich die richtigen Rahmenbedingungen habe, um mich so weit frei entfalten zu können, um Neues, Andersartige zu schaffen, […] neue Wege zu schaffen“* (IP7, Zeile 10-13).

Um das Querdenken seiner Mitarbeiter zu fördern, erzählt IP7 (vgl. Zeile 566-588) von einer aktuellen Maßnahme, bei welcher versucht wird anhand eines neuen Themas, mit dem sich die Mitarbeiter auseinandersetzten, sollen, die alten Denkmuster aufzubrechen.

IP1 versucht sich weniger mit dem Problem auseinanderzusetzen, stattdessen versucht sie die Situation anzunehmen und eine positive Einstellung dazu zu entwickeln (vgl. Zeile 74-75).

> *„[…] also vielmehr dann zu schauen, vielleicht auch einmal Maßnahmen zu überlegen, die auf dem ersten Blick unwahrscheinlich sind, dass sie erfüllt werden können. Also auch mit, so querdenkerisch da ran zu gehen, ja“* (IP1, Zeile 80-83).

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Querdenken*:

IP	Zeilennummern:
1	74-75, 80-83, 336-337, 342-343, 348-351, 369-371, 408-419, 447-460
2	13-16, 47-51, 63-69, 288-293, 297-300
3	198-204, 255-267, 288-300
4	12-19, 308-311
5	109-120, 302-325
6	216-226, 252-261
7	9-13, 17-32, 67-103, 355-366, 456-467, 566-588

Tabelle 7: Nennung Kategorie: *Querdenken* (Eigene Darstellung).

Allgemein lässt sich sagen, dass die interviewten Führungskräfte versuchen, konventionelle Denkmuster aufzulösen, nach dem Motto, *es ist nicht wichtig, wie schnell man kocht, sondern mit welchen Zutaten*.

3.6.5 Kategorie 5: Miteinander

Laut Vogt (2010, S. 25f und 105ff), ist Kreativität ein Ausgang sozialer Strukturen und ein Gruppen bzw. Interaktionseffekt und nach Guilford (1950) und Amabile (1996) würde ohne soziale Struktur keine Kreativität existieren (vgl. auch Kap. 2.1).

Auch wenn in den meisten Interviews über Offenheit, Kreativität und Freiräume gesprochen wird, so kristallisieren sich im Zusammenhang dessen, Aussagen über gemeinsamen Austausch, wie auch IP6 definiert: *„Dass du wirklich deinen Mitarbeitern Strukturen schaffst, in denen sie sich miteinander austauschen können“* (Zeile 588-589).

IP7 erzählt von einer Methode, welche das Team irritieren als auch unterstützen soll, um auf neue Wege oder Ideen zu stoßen und beschreibt dies:

> *„[…], vielleicht auch jemanden komplett Neuen mit reinholen, der sie dabei coacht, unterstützt, guidet, führt, was auch immer. Der vielleicht gar nichts mit dem Thema zu tun hat, […]“* (IP7, Zeile 83-85).

IP1 fügt zu diesem Thema Folgendes hinzu: *„Auf jeden Fall auch mit Mitarbeiter, Begegnungsräume schaffen, die jetzt abseits von Meetings sind“* (IP1, Zeile 57-58), äußert IP1 und berichtet von einem Miteinander auch im sozialen Kontext wie z.B. im SOS-Kinderdorf oder der Kruft (vgl. IP1, Zeile 58-60).

Im weiteren Verlauf führt IP1 an:

> *„Das heißt, man lernt sich dann besser kennen, auf einer anderen Ebene und Kreativität hat viel aus meiner Sicht auch mit Mut zur Offenheit zu tun, und wenn man eine Basis schafft, wo man Mitarbeiter auf einer anderen Ebene kennenlernt, dann wird sicherlich dieses kreative, die kreativen Impulse werden dann sicherlich mehr werden oder kann man damit füllen“* (IP1, Zeile 60-64).

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Miteinander*:

IP	Zeilennummern:
1	40-49, 58-60, 57-64, 57-64, 115-121, 157-161, 172-179
2	32-38, 234-241, 290-295, 297-300
3	262-266
4	71-82, 110-115
5	401-403, 439-443,
6	489-492, 588-594
7	67-103

Tabelle 8: Nennung Kategorie: *Miteinander* (Eigene Darstellung).

Zusammenfassend zeigt sich aus den Interviews, dass die befragten Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Gedankenaustausch miteinander verbinden, um alle an einer Lösungsfindung zu beteiligen. Ziel des gemeinsamen Brainstormings ist es, die Beteiligten gedankliche Grenzen überspringen zu lassen.

3.6.6 Kategorie 6: Wertschätzung

Die Kategorie Wertschätzung ist eine wichtige Fähigkeit bei der Ideenauswahl und Bewertung. Alle Befragten berichten über den wesentlichen Bestandteil der Wertschätzung, welcher in einer heterogenen Gruppe und einem freien Ideentausch wichtig ist. *„Also, definitiv Empathie und Einfühlungsvermögen, definitiv. Ganz, extrem wichtig“* (IP4, Zeile 142-143), meldet IP4.

Nach der Ausführung von IP6, kann folgende Erklärung festgehalten werden:

> *„Es ist wichtig, dass du mit deinen Mitarbeitern oft, also relativ oft auch so Reviews hast und ihnen sagst, was sie gut machen. Du musst, für gute Arbeit, musst du absolut loben, du darfst dir nicht erwarten, dass ein Mitarbeiter von sich selbst aus jetzt versteht, dass er was gut gemacht hat, das muss man hören, wenn du dich angestrengt hast“* (IP6, Zeile 692-696).

Infolgedessen argumentiert IP2 folgenden Beweggrund für eine wertschätzende Einstellung: *„[…], dass es zu der Zufriedenheit der Mitarbeiter führt. Wenn man da einfach auf den jeweiligen Mitarbeiter eingeht und da nicht so starre Strukturen hat“* (IP2, Zeile 262-264). Dabei berichtet IP1 auch, dass zu freundschaftliche Beziehungen, nicht gut sind und Grenzen für die Wertschätzung und für den Respekt wichtig sind (vgl. IP2, Zeile 137-142).

IP1 erzählt auch von einer wertschätzenden Art und versucht dabei auf gleicher Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu bleiben (vgl. IP1, Zeile 127-132). Die Mitarbeiter sollen dabei die Führungskraft als Vorbild sehen, auch hinsichtlich Kommunikation, Transparenz und den Umgang mit Fehler (vgl.ebd.).

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Wertschätzung*:

IP	Zeilennummern:
1	127-132, 137-142, 172-179, 205
2	278-284, 288-293
3	71-79, 87-94, 120-123, 255-267
4	142-144, 454-456
5	40-46, 51-53
6	236-246, 344-347
7	365-373, 410-414, 692-696

Tabelle 9: Nennung Kategorie: *Wertschätzung* (Eigene Darstellung).

Fehlende, unklare oder unzutreffende Entlohnung, wobei es sich bei der Entlohnung nicht alleine auf materielle Güter zurückführen lässt, auch die fehlende Anerkennung oder Wertschätzung können, eine wesentliche Kreativitätsblockade verursachen.

„[…] wertschätzend, […] interessiert an der Meinung des Anderen“ (IP3, Zeile 120-121), ist ein Weg denn auch alle weiteren interviewten Personen beschreiben und verfolgen.

3.6.7 Kategorie 7: Führung und Orientierung

In Hinsicht auf die durchgeführten Interviews lässt sich erkennen, dass die Führungspersönlichkeiten in Zeiten von Komplexität und Veränderung, versuchen den Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen. Den gerade durch die Vielfalt an neue Ideen, die ein Mitarbeiter hervorbringt, wächst die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen erfolgreich ist.

„Kreative Personen funktionieren nicht immer so wie man, also wirklich kreative funktionieren meistens ganz anders als diejenigen, die versuchen sie zu führen“ (IP7, Zeile 321-322).

IP7 erzählt das es wichtig ist die Ziele frei und gut verständlich zu definieren, sodass sich die Mitarbeiter in der Funktion und der Verwirklichung des Ziels wiederfinden. Aus Erfahrung erzählt IP7, dass es wichtig, ist, den Mitarbeitern das große Ganze bzw. die Vision zu erklären und das funktioniert am besten laut IP7, indem man das allgemeine Ziel auf die Einzelteile runterbricht, damit auch jeder Weiß was er und seine Kollegen zu Umsetzung des Zieles beitragen können (vgl. IP7, Zeile 182-189).

> *„[…], dann muss ich ihnen auch die Möglichkeit geben, kreativ zu sein. Und auch einzelne Prozesse selbst durchführen lassen zu können. Ja und dann ist es einfach ein wichtiger Prozess für eine Führungskraft, sie auch frei schaffen zu lassen“* (IP7, Zeile 644-647).

IP3, erzählt in ihrem Interview, dass eine abteilungsübergreifende Konstellation den Mitarbeitern hilft, einen Überblick über die Tätigkeiten der Kollegen und auch ein besseres Verständnis der Organisation zu bekommen (vgl. Zeile 22-26 und 60-79). *„Also eine Herausforderung ist sicher diese, also diesen Rahmen sehr offen zu halten, damit die Einschränkung nicht spürbar ist“* (IP3, Zeile 142-143).

IP2 berichtet (vgl. Zeile 183-190), dass die Menschen die er in kreativ wirtschaftlichen Organisationen kennengelernt hat, meist bunte Persönlichkeiten besitzen. Obwohl diese kreative Eigenschaft förderlich für die Entwicklung neuer Prozesse ist, erzählt IP2: *„[…] und dass es oft nicht einfach ist starke Charaktere irgendwie, alle auf eine Schiene zu bringen“* (Zeile 190-191).

Angesichts dieser Herausforderung empfiehlt IP2: *„[…] sein Team so beisammenzuhalten, dass jeder weiß, was er zu tun hat und wie man das Ziel am besten erreichen kann“* (Zeile 32-33). Eine konkrete Aufgabenverteilung und

Orientierung können laut IP2, den vorgegebenen Weg mit gebündelter Leistung am besten erreichen (vgl. IP2, Zeile 32-38).

IP1 erklärt (vgl. Zeile 437-460), dass sie viel Wert auf eine Kommunikation mit den Mitarbeitern legt und in diesem Sinne immer wieder neue Begegnungsräume sucht, wo ein Dialog stattfinden kann.

> *„[…] auch mal dem frei anzuhören, herauszufinden, welche kreativen Ideen der hat […]“* (IP1, Zeile 499-450). Und „[…] *oft im Gespräch kommt man über die Idee auf etwas anderes auf andere Lösungen. Und also wichtig ist das dem Raum geben und aufgreifen, ja“* (IP1, Zeile 270-279).

Der Austausch an Ideen steht im Mittelpunkt, wobei IP1 (vgl. Zeile 24-25) auch berichtet, dass durch ein offenes Gespräch, der Mitarbeiter seine wertvollen Ressourcen offenbart, welche zur Förderung bzw. Lösung mancher Probleme beitragen.

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Führung und Orientierung*:

IP	Zeilennummern:
1	24-25, 30-34, 127-132, 157-161, 201, 205, 209, 223-233, 257, 288-292, 331-332, 336-337, 342-343, 355-357, 427, 437-443, 447-460, 485-500, 510-515
2	32-38, 63-69, 78, 88-102, 107-108, 182-197, 248-252, 378-389,
3	22-26, 66-67, 71-79, 87-94, 120-123, 136-143, 147, 152-159, 198-204, 217-221, 255-267
4	30-33, 37-44, 125-129, 134-136, 142-144, 150-155, 382-391
5	20-23, 33-35, 40-46, 51-53, 59, 67-70, 75-77, 109-120, 282-287
6	39-43, 48-56, 92, 97-117, 122-123, 127-136, 153-168, 302
7	17-32, 42-57, 67-103, 107-124, 132-144, 149-159, 168-169, 173-176, 182-200, 205-211, 215-232, 321-322, 327-331, 355-366, 370-380

Tabelle 10: Nennung Kategorie: *Führung und Orientierung* (Eigene Darstellung).

In Anbetracht der großen Anzahl an Aussagen der Befragten zu dem Thema Führung, kann zusammengefasst dargestellt werden das gänzlich alle Führungskräfte versuchen sich mit den Mitarbeitern auszutauschen, wobei sie versuchen durch Fragetechniken (vgl. IP1, Zeile 249-255 und IP6, Zeile 656-658) den Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Diskussion zu stellen:

„Zuhören, viel zuhören, andere Meinungen gelten lassen. Nicht vorschnell urteilen“ (IP7, Zeile 637-638).

„[…] wertschätzend, […] interessiert an der Meinung des Anderen“ (IP3, Zeile 120-121).

Laut den Interviews versuchen die Führungspersönlichkeiten die Ideen der Mitarbeiter aufzufangen, um sie gewinnbringend im Unternehmen einsetzen zu können.

3.6.8 Kategorie 8: Mehrwert

Die letzte Kategorie Mehrwert bezieht sich auch den kreativen Führungsstil und den damit verbundenen Zuwachs an Wert, der durch die befragten Führungspersönlichkeiten im Vergleich zum traditionellen Führungsstil dargestellt wird.

IP3 sieht einen Mehrwert bei einer kreativen Führung: *„[…], wo immer etwas nicht weitergeht, wo immer irgendwo etwas nicht funktioniert“* (IP3, Zeile 248).

IP1 bestätigt diese Aussage folgendermaßen: *„Wo die Strukturen so eingefahren sind oder es so lange schon Mitarbeiter gibt, dass schon so Schleifen entstehen“* (IP1, Zeile 375-377).

Weiteres erzählt IP1, das die Mitarbeiter einen anderen Zugang sehen, sofern die nicht unter veralteten Strukturen gefangen sind (vgl. IP1, Zeile 362-392). Eingefahrene Strukturen haben eine negative Auswirkung, berichtet IP1 (vgl. ebd.) und ist der Meinung, dass herkömmliche Verfahren, mithilfe eines kreativen Querdenkens hinterfragt gehören (vgl. ebd.).

IP7 berichtet, dass Personen die an einen Kreativprozess teilgenommen haben, sich mehr wertgeschätzt fühlen: *„weil sie denken, dass sie wirklich etwas an dieser Firma oder am Unternehmen oder an die Projekte oder so immer was das ist, teilhaben, […]“* (Zeile 492-494). Die Teilnahme und das Dazugehören sind wichtige Aspekte laut IP7 und Motivieren den Mitarbeiter.

Die Nennungen zu vorliegender Kategorie *Mehrwert*:

IP	Zeilennummern:
1	288-292, 362-365, 369-371, 375-391, 385-392
2	234-244, 248-252, 262-273, 384-388
3	246-250, 255-267
4	433-437
5	384-385, 389-390
6	405-406, 410-414, 438-447
7	488-506, 514-537

Tabelle 11: Nennung Kategorie: *Mehrwert* /Eigene Darstellung).

Zu dem Thema Mehrwert, lässt sich im Allgemeinen aus den Aussagen der Führungspersönlichkeiten zusammenfassen sagen, dass ein kreativer Führungsstil förderlich als auch irritieren sein kann.

Ein Mehrwert wird nicht ausschließlich in der Produktion oder dem Wert des Unternehmens gesucht, sondern beim Mitarbeiter.

Die (kreativen) Führungskräfte unterstützen den Mitarbeiter mit einer freien Arbeitseinteilung sowie flachen Hierarchie aber angrenzende Kommunikationskanäle, die den Mitarbeiter helfen, sollen sich als Teil des Großen und Ganzen zu sehen und dabei das Unternehmen, loyal bei der Verwirklichung des Ziels zu unterstützen.

3.7 Beantwortung der Forschungsfragen

Mit den gesammelten Erkenntnissen, der theoretischen und empirischen Untersuchung dieser Masterthesis, soll der Frage nachgegangen werden, welche Unterschiede, Effekte und Auswirkungen ein kreativer Führungsstil hat und inwiefern man möglicherweise potenzielle Handlungsansätze ableiten kann.

Im theoretischen Teil (vgl. Kap. 2) wird ein allgemeiner Überblick über Kreativität, kreative Prozesse und Führungsstile sowie gegenwärtigen Stand der Kreativwirtschaft dargestellt. Im empirischen Teil (vgl. Kap. 3) wird mit der Hilfe sieben Interviews von Führungspersönlichkeiten aus einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen und einer qualitativen Erhebungsmethode, Hinweise in Bezug auf die Forschungsfragen erforscht. Forschungsziel dieser Studie ist, dass ableiten von Erkenntnissen und Hinweisen aus den theoretischen und empirischen Teil, was zu Beantwortung der Forschungsfragen führen soll.

3.7.1 Forschungsfrage 1: Welche Führungsstile und Einstellungen existieren innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens?

In einer Zeit von zunehmender Komplexität und neuen Herausforderungen treten mit diesen Veränderungen auch neue Aspekte in den herkömmlichen

Arbeitsstrukturen auf. Auffallend ist dabei der kreativwirtschaftliche Sektor, welcher sich gegenüber den anderen Branchen, durch eine Reihe von Besonderheiten auszeichnet. Die Kreativwirtschaft (vgl. Kap. 2.4) hat seit etwa einem Jahrzehnt großes Interesse, durch ihre kreativen und wirtschaftlichen Impulse, erlangt.

In Anbetracht dieser wirtschaftlichen Dynamik der Kreativwirtschaft wird mithilfe der Forschungsfrage eins, ermittelt, welche Führungsstile und Einstellungen innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens existieren.

Eine Erkenntnis, welche aus den sieben Interviews gezogen werden konnte, ist, dass ein kreativer Führungsstil bestrebt ist, Personen zu vereinen, um etwas Neues zu schaffen.

IP6 berichtet (vgl. Zeile 570-578), dass fast alle seiner Mitarbeiter mit einem beträchtlichen Wissen eingestellt wurden, welches sie sich durch selbst finanzierte Mittel, eigens angeeignet bzw. weitergebildet haben und informiert Weiteres: *„Aber jeder von unseren Mitarbeitern hat einen bestimmten Wissensdurst, denn er für sich selbst stillen muss. Und das ist Kreativität für mich, […]“* (IP6, Zeile 576-578).

Damit dieser Wissensdurst gestillt werden kann, braucht es laut IP6 (vgl. Zeile 588-594) Strukturen, in denen man sich miteinander austauschen kann. Nach IP6 (vgl. ebd.) und IP2 (vgl. Zeile 67-69) wird dafür ein Freiraum (vgl. Kap. 3.6.3) geschaffen, indem sich die Mitarbeiter entfalten können, denn für neue Ideen braucht es Raum und Zeit.

Gemäß Bullinger (vgl. 1996, S. 236f), braucht es zur Bildung eines kreativen Umfeldes, eine entsprechende positive Bewertung des Managements zu der ökonomischen Bedeutung, der Fähigkeiten von Kreativität und Innovation. Dies bestätigt auch IP7 (vgl. Zeile 604-609 und 614-619) und fügt hinzu, dass, zu starke Strukturen, welche sich durch strikte Vorgaben darstellen lassen, die Motivation der Mitarbeiter negativ beeinflusst, sowie kreativen Prozessen keinen Raum lässt (vgl. auch IP2, Zeile 40-47).

Es zeigt sich bei den durchgeführten Interviews, dass ein Großteil der befragten Führungspersönlichkeiten eine flache hierarchische Führung bevorzugt und wenn die Unternehmenskultur es erlaubt, auch praktiziert. IP1 erzählt in diesem Zusammenhang (vgl. Zeile 510-515), dass in kreativwirtschaftlichen Organisationen flache sowohl als auch transparente Unternehmerstrukturen dominieren, da zumeist schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen und in diesem Sinne oft Regeln umgangen werden könne bzw. müssen.

Eine weitere Eigenschaft, welche in kreativwirtschaftlichen Unternehmen erfahrungsgemäß zu finden ist, berichten alle interviewten Führungskräfte, ist Transparenz und Offenheit (vgl. auch Kap. 3.6.2 und 3.6.7). Es zeigt sich in den Befragungen, dass Transparenz, begleitet wird von klaren Zielvorgaben aber mit offengelegten Unternehmerzielen. Eine Offenlegung der Prozesse und Strukturen liegen im Fokus der Führungspersönlichkeiten und wird zumeist in Meetings oder Workshops vermittelt (vgl. IP1, Zeile 107-121 und IP3, Zeile 131-159).

Ein Effekt, der bei transparenten Strukturen und Ebenen entsteht, so berichtet IP5 (vgl. Zeile 329-333), ist eine erhöhte Integration des Mitarbeiters bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Projekten. Durch das Engagement des Mitarbeiters entsteht eine offene Kommunikation, bei der sich für viele der befragten Führungskräfte, eine Möglichkeit ergibt, verborgene Ideen oder Ressourcen aufzudecken (vgl. auch de Bono, 1996). So sieht es auch IP2 und schildert wie folgt: *„Führung heißt für mich aus den Mitarbeitern Ressourcen zu erkennen und die zu Förden, damit Lösungen zu erzielen, in einem gemeinsamen Kontext“* (IP2, Zeile 24-25).

Damit zeigt sich, dass relevante Zusammenhänge bzw. Ressourcen in einem Dialog zum Ausdruck kommen und die dabei gesammelten Ideen sowie Gedanken für weitere Lösungsprozesse herangezogen werden.

Schlussfolgernd lassen sich von den Interviewpartnern/Interviewpartnerinnen folgende genannten Aspekte, in Verbindung mit der ersten Forschungsfrage, über Führungsstile und Einstellungen innerhalb eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens ableiten und darstellen:

- Soziales Arbeitsumfeld und Anerkennung
- Freiraum
- Antiautoritär
- Flache Hierarchie
- Selbstverwirklichung und geistiges Wachstum
- Transparenz
- Lösungsorientiert
- Abteilungsübergreifen Strukturen
- Kommunikation und offener Dialog

In Anbetracht der angeführten Aspekte lassen sich Charakteristika an Einstellungen und Haltungen von Führungspersönlichkeiten in einer kreativwirtschaftlichen Organisation festhalten und sollen im Anschluss als Grundlage für die zweite Forschungsfrage dienen.

3.7.2 Forschungsfrage 2: Was sind förderliche Eigenschaften bzw. Kriterien eines Führungsstils, den es in der Kreativwirtschaft braucht, die kreativen Leistungen zu managen?

Führungskräfte nehmen bei der Förderung von Kreativität und Innovation im Unternehmen eine entscheidende und wichtige Rolle ein und sorgen dafür, dass Ideen Erfolg haben. Man kann den Menschen Lernen, Veränderung und Kreativität nicht einfach aufzwingen, da dessen Anteilnahme und Interesse, Grundvoraussetzung, für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen und bei der wirklichen Umsetzung, sind.

Schein (1995) beschreibt eine der Grundaufgaben von Führungskräften: *„Sie müssen die Entschlüsselung kultureller Signale erlernen, damit der normale Arbeitsfluss nicht von kulturellen Missverständnissen unterbrochen wird“* (Schein, 1995, S. 111).

Wenn Führungskräfte eine Unternehmenskultur mit mehr kreativer Einflussnahme schaffen wollen, dann müssen sie als Vorbild voranschreiten und müssen ebenfalls zu Lernenden werden und andere am Lernprozess einbeziehen (vgl. Seliger, 2014, S. 233f; IP1, Zeile 127-132 und IP3, Zeile 90-94).

Alle Menschen haben die Anlage dazu, kreativ zu sein. Abweichend ist allein, wie stark oder schwach die Ausprägung dieser Anlage ist und in welchen Bereichen es ihnen leicht fällt, kreativer zu sein als in anderen (vgl. Guilford, 1996 und de Bono, 1996).

Schlicksupp (1993) fasst als Grundvoraussetzung für die Entwicklung menschlicher Kreativität, *„Wollen, Können und Dürfen“* (1993, S. 140 und Kap. 2.2) zusammen. Entsprechend Schlicksupp Darlegung (vgl. ebd.) benötigen kreative Prozesse einen Wandel der Betrachtungsweisen und Rahmenbedingungen (vgl. auch Seliger, 2014).

Auch in Anbetracht der durchgeführten Interviews kristallisiert sich heraus, dass ein beleuchten, gegebenenfalls auch verändern oder erneuern von konventionellen Denkmustern und Handlungsansätze, wichtig ist. Die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen berichten, dass durch die schnelle Entwicklung im Berufsalltag, eingefahrene und alltägliche Arbeitsprozesse, welche zumeist aus Erfahrungen entstanden sind, neu hinterfragt werden müssen (vgl. IP7, Zeile 107-124; IP6, Zeile 216-226 und IP5, Zeile 109-120).

Mehr als die Hälfte der Befragten versucht, regelmäßige und eingelernte Arbeitsprozesse, nach ihrer Gültigkeit in Effektivität zu überprüfen, wie auch IP1 erzählt: *„[…] das da das Eingefahrene dann auch einmal wieder neu hinterfragen […]“* (IP1, Zeile 379-380). Wie IP3 (vgl. Kap. 3.6.8) festgestellt hat, entstehen eingefahrene Schleifen bei gebräuchlichen Prozessen und ist der Meinung man

sollte: *„offen sein, offen für Neues“* (IP3, Zeile 67) und empfiehlt ein, *„Out of the box, denken“* (Zeile 249).

Ein Aspekt, welcher sich aus der vorliegenden Literatur und den durchgeführten Interviews herausgestellt hat und untersucht wurde, ist, dass Querdenken (vgl. Kap. 3.6.4), welcher zu neuen Prozessen oder Lösungsansätzen führen soll.

Ein weiterer wichtiger Punkt von Führungsqualitäten in einem kreativwirtschaftlichen Unternehmen ist, Offenheit für was Neues (vgl. Kap. 2.6 und 3.6.2). Diese Ansicht wird von der vorliegenden Literatur und Studien gestützt (vgl. Seliger, 2014; de Bono, 1996; IBM Global CEO Study, 2010, S. 24 und Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M., 2010) und unterstricht den Eindruck, dass sich durch offene Kommunikation und aufmerksames Zuhören, die Mitarbeiter anerkannt fühlen (vgl. auch IP3, Zeile 60-79).

In der Fähigkeit der Schaffung, von Engagement und Teilnahme der Mitarbeiter beschreibt Schein (1995) darin eine paradoxe Herausforderung:

> *„Ein Paradox der Führungsrolle im Kulturwandel liegt darin, dass die Führungspersönlichkeit nicht nur die Geschicke des Unternehmens lenken, sondern auch zuhören muss. Nur so kann der Verantwortliche die Gruppe dazu bewegen, sich für selbstständige Einsichten in das eigene kulturelle Dilemma zu engagieren und wirklich an seinem Veränderungen- und Lernansatz teilzunehmen“* (Schein, 1995, S. 324).

Wie auch in Scheins Darlegung (1995), berichten auch die Interviewteilnehmer/Interviewteilnehmerinnen dieser Untersuchung, von einer Bereitschaft, kreative Prozesse und Experimentieren zu fördern, sowie Unsicherheiten und Fehler für Diskussionen und Lernprozesse zuzulassen (vgl. Schein, 1995, S. 317; IP1, Zeile 127-132; IP6, Zeile 153-168 und IP7, Zeile 338-351).

Zusammenfassend können folgende Aspekte aus den durchgeführten Interviews zu der Forschungsfrage zwei, über förderliche Eigenschaften bzw. Kriterien eines

Führungsstils, den es für die kreativen Leistungen braucht, abgeleitet und dargestellt werden:

- Kreative Signale erkennen
- Vorbild und Beispiel
- Kommunikation
- Zielsetzung und Vision
- Transparenz und Wertschätzung
- Mut und Entscheidungsbereitschaft
- Querdenken und Ideenreichtum
- Effektivität regelmäßig überprüfen

Laut Amabile (vgl. 1996, S. 5ff) gibt es beachtenswerte Beweise dafür, dass sozial-psychologische Faktoren einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität und die Kreativität der Persönlichkeiten haben. Soziale Faktoren scheinen somit eine entscheidende Rolle bei der kreativen Leistung zu spielen (vgl. ebd. und vgl. auch Kap. 3.6.2; 3.6.3 und 3.6.5).

3.7.3 Forschungsfrage 3: Inwiefern können Unternehmen und Organisationen von der Kreativität und Ideen der kreativ schaffenden profitieren?

Der Kreativarbeitsmarkt expandiert, die Nachfrage nach kreativen Denkweisen und Dienstleistungen wächst (vgl. Kap. 2.4). Kreative Kompetenzen werden zu einer wichtigen Innovationskraft im wirtschaftlichen Strukturwandel.

Wie Müller, Flieger & Krug (vgl. 2011, S. 25ff) festhalten, ist Kreativität notwendig für die Gestaltung und Herstellung ausgefallener sowie besonderer Produkte oder Dienstleistungen. Diese Besonderheit des Schöpfungsaktes verleiht den Unternehmen oder Produkt, einen eigenen speziellen Charakter bzw. Note und

lässt aus dem ursprünglichen, etwas Besonderes entstehen (vgl. ebd. und IBM Global CEO Study, 2010).

IP7 berichte (vgl. Zeile 42-57), von jahrelangen Erfahrungen in der Kreativwirtschaft und erzählt, dass kreative Prozesse äußerst erwünscht sind, *„Das man eben neue Lösungsansätze sucht, wie man gewisse Produkte, Bereiche, Segmente, […] den Kunden und den Mitarbeitern oder auch Firmen, eine neue Art verkaufen kann“* (IP7, Zeile 44-47). Das Finden neuartiger Lösungsansätze und Strategien, sowie neuer kreativer designe, um potenzielle Kunden zu interessieren, steht gemäß IP7 (vgl. Zeile 47-57), im Interesse der Unternehmen.

Die Bedeutung der Kreativwirtschaft und den daraus resultierenden kreativen Produkten und Dienstleistung kann man daher nicht nur an den Umsatzzahlen bemessen, sondern, definiert sich auch durch den Einfluss der bildenden und schaffenden Akteure (vgl. Kap. 2.4).

IP3 unterstricht diese Ansicht durch folgende Aussage: *„[…], dass ein jeder ein kreatives Potenzial hat und wenn man das nicht einschränkt, dass das sehr viel auch kommt“* (IP3, Zeile 256-258; vgl. auch Kap. 2.3; Guilford, 1950 und Csikszentmihalyi, 1997).

Angesichts der durchgeführten Interviews von Führungspersönlichkeiten aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation zeigt sich, dass die Vielfalt an neue Ideen, die ein Mitarbeiter hervorbringt, wenn man ihm den nötigen Freiraum (vgl. Kap 2.6 und 3.6.3) zur Verfügung stellt, die Wahrscheinlichkeit wächst, dass ein Unternehmen erfolgreich ist (vgl. auch Müller, Flieger & Krug, 2011 und IBM Global CEO Study, 2010).

Infolgedessen lässt sich Weiteres aus den Befragungen darlegen, dass Führungspersönlichkeiten danach bestrebt sind, Mitarbeiter, welche als Träger von Wissen und Erfahrung charakterisiert werden, durch kreative, originelle und ideenreiche Tätigkeiten, an die Organisation zu bindet (vgl. IP6, Zeile 428-447 und IP7, Zeile 132-159).

IP2 berichtet in diesem Sinne, dass es zu einer Zufriedenheit und Loyalität führt, wenn man auf den Mitarbeiter eingeht und in einbezieht (vgl. Zeile 262-264 und vgl. auch Kap. 3.6.5) und informiert das es immer auf die Struktur und Unternehmenskultur ankommt, welchen Führungsstil und Methoden man anwendet, empfiehlt jedoch in jeden Prozess, Kreativität einfließen zu lassen (vgl. Zeile 234-241).

Wie auch Senge (vgl. 2011, S. 261) feststellt, arbeiten Organisationen, wegen der steigenden Komplexität der Probleme, immer mehr abteilungsübergreifend zusammen. Das bestätigt auch IP2 (vgl. Zeile 297-300) und berichtet, dass bei einem Zusammenfügen der Abteilungen, mehr Flexibilität und Kreativität, bei der Prozessentwicklung entsteht (vgl. auch IP7, Zeile 184-186; IP6, Zeile 62-65; IP4, Zeile 193-204 und IP3, Zeile 217-221) und fügt Weiteres hinzu: *„Und wenn man das unterbindet dann, meiner Ansicht nach, macht man dann so ein Kastelldenken“* (IP2, Zeile 298-300).

Um sich von alten Denkmustern zu entfernen bzw. befreien, um neue Möglichkeiten zu entdecken, definiert IP1 (vgl. Zeile 362-365) als einen Mehrwert der kreativen Führung und fügt weiter hinzu, dass ein Querdenken (vgl. Kap. 3.6.4) den kreativen Prozess fördert, welcher zu neue und aufregende Handlungsmöglichkeiten führt (vgl. IP1, Zeile 375-392).

Abgeleitet aus den durchgeführten Interviews dieser Untersuchung kann zu der Forschungsfrage drei, inwiefern Unternehmen und Organisationen von der Kreativität und Ideen der kreativ schaffenden profitieren können, folgende Aspekte abgeleitet und dargestellt werden:

- Kreativität als Marke
- Motivation und Loyalität der Mitarbeiter
- Neue Lösungsansätze und Prozesse
- Mitarbeiter und Kunden Bindung
- Ideen- und Wissenspool

Angesichts der heutigen Probleme und Herausforderungen, welche meist komplex und mehrdeutig sind, erfordern es kreatives Denken und Prozesse. Die Entdeckung neuer Wege um den Mitarbeiter zu binden, Verbesserung des Kundenservice, Finden neuer Produktideen um an der Spitze des Wettbewerbs zu bleiben, das Identifizieren anregender Möglichkeiten neuer und komplexer Arten sowie Situationen, ist laut den durchgeführten Interviews, ein Mehrwert der kreativen Führung.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Masterthesis hat sich das Ziel gesetzt, Grundlagen, Merkmale und Qualitäten eines kreativen Führungsstiles zu erforschen und darzulegen (vgl. Kap. 1.2), welche in diesem Kapitel, allgemein zusammengefasst und interpretiert werden.

Angesicht dem Paradigmenwechsel in der Kreativitätsforschung, welche durch Guilfords (1950) Aussage, *jeder Mensch ist kreativ*, ausgelöst wurde, entstanden neue und wichtige Impulse in Hinsicht auf das Phänomen Kreativität (vgl. Kap.2). Wenn eine Grundlage bzw. Prämisse abgelegt werden soll, muss laut Schein (vgl. 1995, S. 323) diese ersetzt oder neu definiert werden und macht Weiteres die Führung für diesen Prozess verantwortlich:

> *„Die Führungspersönlichkeit muss also die Fähigkeit besitzen, durch die Artikulierung und Vermittlung neuer Visionen und Konzepten eine kognitive Neudefinierung herbeizuführen. Zu diesem Zweck muss sie einige der Grundprämissen der Gruppe zutage fördern, überprüfen und verändern“* (Schein, 1995, S. 323).

Feste und eingespielte Prozesse oder Abläufe sparen eine Menge Energie und Fragen (vgl. Csikszentmihalyi, 1996, S. 523). Dennoch ist es auch gut zu wissen, wie man durch einen kreativen Führungsstil, neue Ansichten oder auch

Lösungsansätze bzw. Methoden entwickeln kann. Damit ein aktueller Stand des kreativen Führungsstils untersucht werden konnte, wurden die Kreativwirtschaft und ihre Impulse in der kreativen Führung herangezogen (vgl. Kap. 2.4 und 2.6).

Folgende Empfehlungen haben sich aufgrund der durchgeführten Interviews von Führungspersönlichkeiten aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation ergeben:

- Entwickeln von flachen und stark vernetzten Strukturen (vgl. Kap. 2.4; 2.6; 3.6.8 und 3.7.1).
- Durch Kommunikationskanäle auf und zwischen den Organisationsebenen gelingt es schnell, umsichtig und nachhaltig auf neue Herausforderungen zu reagieren (vgl. Kap. 2.6; 3.6.2 und 3.7.2).
- Eingefahrene und standardisierte Prozesse hinterfragen, überprüfen und gegebenenfalls auch zu verändern (vgl. Kap. 2.5; 2.6; 2.7; 3.6.4 und 3.6.7).
- Organisation an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Trends anpassen (vgl. Kap. 2.6; 3.6.7; 3.7.1 und 3.7.2).
- Facettenreiche Möglichkeiten und Freiräume schaffen (vgl. 3.6.3, 3.7.1 und 3.7.2).
- Eine Offene Bezugnahme und Kommunikation zu und mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen führen, um neue und interessante Problembehebungsmethoden zu entwickeln (vgl. Kap. 2.2 und 3.6.2).
- Miteinander neue Ideen fördern und diskutieren, um zu neuartige Handlungsmuster oder Methoden zu gelangen (vgl. 2.6; 2.7 und 3.6.5).

Trotz der Tatsache, dass die vorliegende Masterthesis planmäßig und ohne Zwischenfälle durchgeführt werden konnte, ist es nicht möglich, eine endgültige Definition im Bezug, kreativer Leistungen und Prozesse zu formulieren. Sehr

wohl wurden aber einzelne Einstellungen und Grundsätze der kreativen Führung ermittelt und erörtert. Darüber hinaus konnten auch mögliche Ansätze der Lösungsfindung, sowohl im theoretischen als auch im praktischen Bereich erfasst werden und soll als eine Unterstützung für Führungspersönlichkeiten dargelegt werden.

Die vorliegende Masterthesis soll nicht moralisieren, sondern bietet lediglich Anregungen bzw. Impulse und zeigt unterschiedliche Sichtweisen.

Die angeführten Empfehlungen dieser Untersuchung können unterstützend eingesetzt werden, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in kreativen Prozessen bzw. bei der Entwicklung neuartiger Ideen zu begleiten und zu unterstützen.

Obgleich der großen Menge an Erfahrungswerten und Aussagen der Führungskräfte aus einer kreativwirtschaftlichen Organisation, kann eine Erkenntnis von allen befragten Personen gezogen werden: *Ein kreativer Führungsstil ist bestrebt Personen zu vereinen, um etwas Neues zu schaffen*.

5. Literaturverzeichnis

Albert, R.S. & Runco, M.A. (1999). *A History of Research on Creativity*. In: Sternberg, R.J. (ed.): Handbook of creativity. (S. 16-31), Cambridge.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context.* Update to the Social Psychology of Creativity. Oxford: Westview.

Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (ed.): Research in organizational Behaviour. (10. Auflage, S. 123-167), Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity:* A componential conceptualization. In: Journal of Personality and Social Psychology. (45. Auflage, S. 357-376), PsycArticles. http://psycnet.apa.org/journals/psp/45/2/357 (Zugriff: 2015-03-05)

Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung.* (9. Auflage), Berlin: Walter de Gruyter.

Austrian Marketing Confederation. (2011). Marketing Staatspreis. Wien http://www.staatspreis-marketing.at/staatspreis/die-gewinner/ (Zugriff: 2015-07-10)

Brodbeck, K.H. (2006). *Neue Trends in der Kreativforschung*. In: Psychologie in Österreich 4 & 5. (26. Auflage, S. 246-253), Wien. http://www.khbrodbeck.homepage.t-online.de/trends.pdf (Zugriff: 2015-08-19)

Brodbeck, K.H. (1999). *Entscheidung zur Kreativität*. (2. Auflage), Darmstadt: WBG.

Brockhaus (1996). *Enzyklopädie*. (20. Auflage), Leipzig-Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus.

Büdenbender & Strutz (1996). *Gabler-Lexikon Personal:* Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. Wiesbaden: Springer.

Bullinger, H.J. (1996). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation, Kreativität, Innovation.* Stuttgart: Teubner B.G.

Comrey, A.L. (1993). *Joy Paul Guilford.* A Biographical Memoir. Washington D.C.: National Academy of Sciences.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery And Invention*. New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Kreativität.* Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Stuttgart: Klett-Cotta.

Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a systems perspective for the study of creativity*. In: Sternberg, R.J. (ed.): Handbook of creativity. (S. 313-335), Cambridge.

de Bono, E. (1996). *Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denken*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Duden (2010). *Deutsches Universalwörterbuch*. (4. Erweiterte Auflage), Mannheim-Wien: Dudenverlag.

Dyer, J.H., Gregersen, H.B. & Christensen, C.M. (2010). *Die Innovatoren-DNS.* (Ausgabe 2/2010, S. 56-66), Harvard Business Manager.

European Commission (2006). *The Economy of Culture in Europe.* http://ec.europa.eu/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf (Zugriff: 2015-04-28)

Hentig, H. (1998). *Kreativität hohe Erwartungen an einen schwachen Begriff*. München: Carl Hanser.

IBM (2010). *Global CEO Study.* Unternehmensführung in einer komplexen Welt. Ehningen/Wien/Zürich. http://www-935.ibm.com/services/de/ceo/ceostudy2010/ (Zugriff: 2015-07-12).

Gardner, H. (1996). *So genial wie Einstein.* Schlüssel zum kreativen Denken. Stuttgart: Klett-Cotta.

Guilford, J.P. (1950). *Creativity*. American Psychologist. (Vol. 5, S. 444-454), Washington D.C.

Guilford, J.P. (1966). *Kreativität*. In: G. Mühle & C. Schell (ed.): Kreativität und Schule. (S. 13-36), München: Piper.

Guilford, J.P. (1974). *Persönlichkeiten*. Stuttgart: Kohlhammer

Kuhn, T. (1979). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*. Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung.* (4. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz.

Lück, H.E. (1996). *Die Feldtheorie und Kurt Lewin.* Eine Einführung. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Mayer, R.E. (1999). *Fifty years of creativity research*. In: Sternberg, R.J.(ed.): Handbook of creativity. (S. 449-460), Cambridge.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung.* (5. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz.

Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse.* Grundlagen und Techniken. (11. Auflage), Weinheim und Basel: Beltz.

Müller, K.D., Flieger, W. & Krug, J. (2011). *Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft.* Stuttgart: W. Kohlhammer.

Nohl, A.M. (2012). *Interview und dokumentarische Methoden.* Anleitung für die Forschungspraxis. (4. Auflage), Wiesbaden: Springer VS.

Rahn, H.J. (1992). *Betriebliche Führung.* (2. Auflage), Ludwigshafen: Friedrich Kiel.

Rhodes, M. (1961). *An analysis of creativity*. (Vol. 42, No. 7, S. 305-310), In: Phi Delta Kappan.

Rhodes, M. (1987). *An analysis of creativity.* In: S.G. Isaksen (ed.): Frontiers of creativity research: Beyond the basics (S. 216-222), Buffalo, NY: Bearly.

Rosenstiel, L. (1995). *Grundlagen der Führung*. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. (3. Auflage, S. 3-24), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur.* Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus.

Schlicksupp, H. (1993). *Kreative-Workshop:* Ideenfindungs-, Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und verwalten. Würzburg: Vogel.

Schlicksupp, H. (1998). *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. (5. Auflage), Würzburg: Vogel.

Schuler, H. & Görlich, Y. (2007). *Kreativität.* Praxis der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

Seifert, K.H. (1969). *Untersuchung zur Frage der Führungseffektivität*. (13. Auflage, S. 49-64), In: Psychologie und Praxis.

Seliger, R. (2014). *Positive Leadership.* Die Revolution in der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Senge, P.M. (2011). *Die fünfte Disziplin.* Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Steinle, C. (1995). *Führungsdefinitionen*. In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). Handbuch der Führung. (2. Auflage), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Steinberg, R.J. (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge: University Press.

Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). *The concept of creativity.* Prospects and Paradigms. In: Sternberg, R.J. (ed.): Handbook of creativity. (S. 3-15), Cambridge.

United Nations (2008). *Creative Economy Report 2008.* http://www.evolve.or.at/upload/ditc20082cer_en.pdf (Zugriff: 2015-04-28)

Wallas, G. (1926). *The Art of Thought.* New York: Harcourt Brace.

Weisberg, R.W. (1989). *Kreativität und Begabung: Was wir mit Mozart, Einstein und Picasso gemeinsam haben*. Heidelberg: Spektrum d. Wiss.

Wiedmann, S. (2006). *Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung: Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Wirtschaftskammer Österreich (2003). *Erster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht.* http://www.creativwirtschaft.at/document/kwb_2003.pdf (Zugriff: 2015-01-16)

Wirtschaftskammer Österreich (2006). *Zweiter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht.* http://www.creativwirtschaft.at/document/zweiterKW_Bericht_1_.pdf (Zugriff: 2015-02-09)

Wirtschaftskammer Österreich (2008). *Dritter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht.* http://www.creativwirtschaft.at/document/3.KWB.pdf (Zugriff: 2015-01-24)

Wirtschaftskammer Österreich (2010). *Vierter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht (Studienfassung).* http://www.creativwirtschaft.at/document/KWB-Studienfassung-web-1_12_11.pdf (Zugriff: 2015-02-09)

Wirtschaftskammer Österreich (2013*). Fünfter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht.* http://www.creativwirtschaft.at/document/5KWB-web_2.pdf (Zugriff: 2015-02-11)

Wirtschaftskammer Österreich (2015). *Sechster Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht.* http://www.creativwirtschaft.at/document/6.KWB_Langfassung_WEB.pdf (Zugriff: 2015-02-16)

Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung.* Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main: Campus.

Vogt, T. (2010). *Kalkulierte* Kreativität. Die Rationalität kreativer Prozesse. Wiesbaden: Springer VS.

6. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Domänen-Feld-Individuum-Model 21
Abbildung 2: Unterteilung betrieblicher Führung 36
Abbildung 3: Die wichtigsten Führungsqualitäten 41
Abbildung 4: Entdeckerqualitäten und das Profil großer Manager 45
Abbildung 5: Allgemeines inhaltsanalytische Ablaufmodell 55
Abbildung 6: Verfahren qualitativer Analyse 56
Abbildung 7: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews 59
Abbildung 8: Personen Auswahlkriterium 63
Abbildung 9: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung 75

7. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition von der Kreativwirtschaft nach Bereichen 32
Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner/Interviewpartnerinnen 63
Tabelle 3: Übersicht der Interviewdurchführung 68
Tabelle 4: Nennung Kategorie: Vorgeschriebene Kreativität 81
Tabelle 5: Nennung Kategorie: Offenheit 84
Tabelle 6: Nennung Kategorie: Freiraum 87
Tabelle 7: Nennung Kategorie: Querdenken 89
Tabelle 8: Nennung Kategorie: Miteinander 91
Tabelle 9: Nennung Kategorie: Wertschätzung 93
Tabelle 10: Nennung Kategorie: Führung und Orientierung 95
Tabelle 11: Nennung Kategorie: Mehrwert 97

8. Anhang: Interviewleitfaden

Interviewnummer:	**Name – Alias:**

Ort:	**Datum:**	**Dauer:**

A	In welcher **Branche** arbeiten Sie zurzeit?	
1	Was **verstehen** Sie unter Kreativität?	
2	Und was **unter** Führung (von Mitarbeitern)?	
3	Welche **Erfahrungen** haben Sie bisher mit Kreativ Management gemacht?	
4	Welche förderlichen **Eigenschaften** oder Qualitäten kennen Sie, die das Funktionieren einer kreativen (– innovativen) Führung möglich machen?	
5	Was kennzeichnet **Ihre**n Führungsstil?	
6	Verwenden Sie spezifische bzw. eigene Formen oder **Methoden** an Führung?	
7	Mit welchen 3 Wörtern, würden Sie Ihr persönliches **Führungsbild** beschreiben?	
8	Welche Herausforderungen oder **Schwierigkeiten** können grundsätzlich bei der Führung von Kreativen Personen auftreten und welche sind Ihnen schon aufgetreten?	
9	Wann würden Sie einen kreativen (– innovativen) Führungsstil **weiterempfehlen**?	
10	Wo sehen Sie den **Mehrwert**, kreativ (– innovativ) zu Führen bzw. zu arbeiten?	

11	Was **motiviert** oder **hemmt** die Kreativität Ihrer Mitarbeiter, Ihrer Meinung nach maßgebend?	☐
12	Auf was müssen Führungskräfte im Kreativmanagement **achten**, was halten Sie für besonders wichtig?	☐
13	Gib es in Ihren Unternehmen schriftlich verfasste **Führungsansätze** (Leitlinien, Philosophien)?	☐
B	Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?	☐
C	Wie war das Interview für Sie?	☐
D	Konnten Sie mit den Fragen etwas anfangen?	☐
E	Hätten Sie andere Fragen gewünscht?	☐

Danke!

Aufrechterhaltungsfragen:

Wie ging es weiter?

Was fällt Ihnen sonst noch ein?

Und sonst?

Was bringt Sie mit ____ noch in Verbindung?

9. Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich mit meiner Unterschrift, dass ich meine Masterthesis mit dem Titel *„Führungsstil und Qualitäten der kreativen“* eigenständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe. Ich versichere, dass ich diese Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 20 September 2015

Kurt Arbter