

Das Wissen

Kreativität – Was uns hilft, am Arbeitsplatz innovativ zu sein (2/2)

Von Franziska Hochwald

Sendung vom: Donnerstag, 17. Oktober 2024, 8:30 Uhr

Redaktion: Jeanette Schindler

Regie: Andrea Leclerque

Produktion: SWR 2024

Naturschutz, Globalisierung, Digitalisierung – Um die riesigen Herausforderungen zu meistern, sind Innovationen nötig. Auch die Wirtschaft hat erkannt, dass sie dafür die Kreativität fördern muss. Welche Arbeitsbedingungen sind nötig, um neue Ideen entwickeln zu können?

Das Wissen können Sie auch im **Webradio** unter [swrkultur.de](https://www.swr.de/swrkultur.de) und auf Mobilgeräten in der **SWR Kultur App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/swrkultur/programm/podcast-swr-das-wissen-102.html>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Die SWR Kultur App für Android und iOS

Hören Sie das Programm von SWR Kultur, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR Kultur App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: <https://www.swr.de/swrkultur/swrkultur-radioapp-100.html>

MANUSKRIFT

Musikakzent

Atmo 01 Szene aus Apollo 13:

**Äh, hier ist Houston. Wiederholen Sie bitte. Houston, wir haben ein Problem.
[Wir haben am Main Bus B einen Spannungsabfall.]**

Sprecherin:

Ein Ausschnitt aus dem Kinofilm Apollo 13 von Ron Howard von 1995. Auf ihrer Mondmission – 25 Jahre vor der Verfilmung – geht den Astronauten in der Raumfähre der Sauerstoff aus, und es gibt keinen Plan, wie man das Leck reparieren kann. Im Film wird der entscheidende kreativen Moment auf wenige Sekunden verdichtet.

**Atmo 02 Szene aus Apollo 13: Sachen werden auf einem Tisch ausgeschüttet:
[Okay Freunde hört zu]. Mission Control hat eine Aufgabe für uns und wir
müssen uns sehr beeilen. Wir müssen einen Weg finden, wie wir diesen
Luftfilter mit diesem Luftfilter verbinden können. Und zwar nur mit diesen
Sachen. Die Bastelstunde ist eröffnet. (1)**

Sprecherin:

Eine Plastiktüte, eine Socke, Pappe, Klebeband, ein Heizungskabel und der Schlauch eines Druckanzugs. Mehr haben die Astronauten nicht zur Verfügung. Die Mitarbeiter im Mission Control Center in Houston sollen eine kreative Lösung finden: Ein eckiger Luftfilter muss in einen viel zu engen runden Schlauch.

Musikakzent

Sprecherin:

Und darum geht es auch in der zweiten Folge von Das Wissen. Wie finden Mitarbeitende in Unternehmen innovative Lösungen? Was brauchen sie, um kreative Ideen zu entwickeln?

Ansage:

Kreativität, Teil 2 von 2 - Was uns hilft, am Arbeitsplatz innovativ zu sein. Von Franziska Hochwald.

Sprecherin:

In der ersten Das Wissen-Folge über Kreativität ging es darum, was im Gehirn passiert, wenn wir kreativ sind. In dieser Folge blicken wir in die Arbeitswelt und darauf, welche Rolle Kreativität dort spielt. Im Büro oder in der Werkstatt geht es vielleicht nicht immer so dramatisch zu wie auf der Apollo 13, aber die Herangehensweise für Innovation ist doch ähnlich: Alte Denkpfade verlassen und sich auf völlig neues Terrain begeben. Eine neue Idee verfolgen, von der man nicht weiß, ob sie funktionieren wird. Dabei hilft es, zu erkennen, welche ungeschriebene Gesetze einem behindern, völlig neu zu denken. Perspektive wechseln – kann man das Lernen?

Atmo 03 Türklinge: Türöffner, jemand kommt die Treppe

Sprecherin:

Ein Treffen mit der Kreativitätstrainerin und Innovationscoach Isabell Schäfer aus Crailsheim in Baden-Württemberg. Sie meint: Ja, kreativ sein kann man lernen. Aber wie wird Kreativität überhaupt definiert?

O-Ton 01 Isabell Schäfer, Kreativitätstrainerin:

In der Kreativitätstheorie heißt es divergentes Denken, also erst mal den Raum aufzumachen, ein Thema, eine Herausforderung aus ganz unterschiedlichen Perspektiven anzuschauen und dann den Raum bewusst schließen und zu entscheiden: Mit welchem Blickwinkel starten wir wirklich Lösungen zu finden.

Sprecherin:

Für Unternehmen heißt das, auch die gesamte Unternehmenskultur neu zu denken, damit solche neuen Blickwinkel möglich werden.

O-Ton 02 Isabell Schäfer:

Da brauchen die Führungskräfte oder insgesamt Mitarbeitende immer mehr das Vertrauen und den Mut zu sagen: Ich weiß selber nicht, was rauskommt, aber ich möchte euch involvieren in den Prozess, dass wir es gemeinsam herausfinden. Menschen, die desillusioniert sind, können nicht kreativ sein. Kreativität entsteht aus Reibung und nicht aus der Harmonie raus. Und da muss es auch möglich sein, dass man sich fachlich reiben kann, ohne dass es auf die persönliche Ebene geht.

Sprecherin:

Und dass man sich erlaubt, nicht perfekt zu sein. Also Sackgassen auszuprobieren und Unfertiges zuzulassen.

O-Ton 03 Isabell Schäfer:

Also ganz oft trauen wir uns ja nur, Ideen anzusprechen oder auszusprechen, wenn wir da schon eine gewisse Zeit damit verbracht haben.

Sprecherin:

Weil wir uns nicht blamieren oder nicht gleich abgebügelt werden wollen.

O-Ton 04 Isabell Schäfer:

Aber je unfertiger ich die Ideen teile, desto eher finde ich andere Menschen, die noch was dazu beisteuern, die noch eine Idee haben, wer spannend sein könnte, um denjenigen oder diejenige mit ins Boot zu holen. **(2)**

Sprecherin: Und dennoch: Der kreative Prozess kann hervorragend durchstrukturiert sein und am Ende zündet die Idee doch nicht.

O-Ton 05 Isabell Schäfer:

Das ist ein bisschen so, wie wenn man eine Party organisiert. Man kann zwar einen guten DJ organisieren, man kann ein tolles Buffet aufbauen und man kann tolle Menschen einladen. Aber ob die Party letztendlich gut wird oder nicht, kann man nicht beeinflussen, nicht steuern. Und ein bisschen so ist es mit der Kreativität.

Atmo 04:

Hochwald: Ich stehe hier vor der Firma Jaeger, ein sachlicher Flachbau mit dem Logo dran und einer schönen Holzverkleidung. Dahinter die Produktion und dazwischen eine riesige Blumenwiese. Und heute spreche ich mit drei Lehrlingen. Ich habe ihnen Karten von mindo mitgebracht. Diese Karten helfen ihnen dabei, herauszufinden, wo sich noch kreatives Potenzial versteckt. (...) Hallo. Guten Morgen, Hochwald.

Sprecherin:

Ein Besuch bei der Firma Jäger in Möglingen, einem mittelständischen Traditionsunternehmen, das seit über 125 Jahren Farben und Lacke herstellt. Der Gründer erfand damals den ersten lösungsmittelhaltigen Lack, er rührte ihn in der heimischen Badewanne an, und seine Frau fuhr ihn mit dem Leiterwagen zu den Kunden. Die Lehrlinge in den Betrieb probieren ein neues Kreativitätstool aus, das Isabell Schäfer unter dem Logo „mindo“ entwickelt hat. Es ist ein Kartenset, Kopfföfner genannt, mit Aufgaben, die zur Kreativität anregen sollen.

Atmo 05 Firma Jaeger: Guten Morgen.

Atmo 06 Andreas Bley, Geschäftsführer:

Darf Sie ganz herzlich willkommen heißen im Kreise der Azubis der Lackfabrik Jaeger

Musikakzent

Sprecherin:

Die drei Auszubildenden suchen sich jeweils eine Karte aus und sprechen in der Gruppe über die Denkanstöße, die sie bieten.

Atmo 07 Auszubildende machen Kreativitätstraining:

Leon Kutsche: Also ich habe „lerne aus Erfahrungen“, notiere alle eindrücklichen Erfahrungen der letzten 24 Stunden, übertrage die Learnings auf deine Arbeit und ich war letzte Woche nicht da und das ist mir dann halt wieder gut aufgefallen, wie sich das dann verändert. Meine Aufmerksamkeit zum Beispiel und auch gestern Leichtsinnsfehler ein bisschen zugenommen haben, die nicht hätten sein müssen. Aber im Endeffekt ist mir dann auch aufgefallen, dass meine Bereitschaft fürs Lernen und meine Aufnahmefähigkeit trotzdem gestiegen sind.

Dasche Zukov: Vielleicht könnte man beim nächsten Mal sich besser darauf vorbereiten auf den Wiedereinstieg, dass man vielleicht irgendwas macht, wo der Kopf angestrengt wird. Zum Beispiel ein Buch lesen.

Melina Göltz: Ich habe „Verfremde den Zweck eine Büroklammer. Wofür kannst du sie verwenden, außer für das Zusammenhalten von Papieren? Finde zehn neue Möglichkeiten?“ Ich habe früher als Kind immer so Ketten zusammen gehangen...

Dascha Zukov: Vielleicht kann man es als Haarspange benutzen. Wenn man sie auseinander biegt, dann ist es ja eigentlich nur ein Draht. Und aus dem Draht kann man eigentlich alles machen.

Leon Kutsche: Ich meine, den könnte man ja alleine zum Binden von kleinen Sachen benutzen.

Dascha Zukov: Ich habe auf Draht immer Perlen draufgemacht und dann ist es ja auch irgendwie ein Schmuckstück.

Leon Kutsche: Also mir fällt jetzt nichts mehr ein. Euch?

Sprecherin:

Die Aufgabe, die die Auszubildenden der Firma Jäger gezogen haben, fällt unter die Kategorie Alternativ UseTask-Test. In der ersten Folge „Kreativität – Was im Gehirn passiert, wenn wir Neues erfinden“ geht es unter anderem darum, wie aussagekräftig solche Kreativitätstest sind. An diesem Tag in der Firma Jäger steht aber nicht der Wettbewerb um die kreativsten Ideen im Vordergrund, sondern der Anreiz überhaupt „kreativ zu denken“.

Atmo 08: Auszubildende machen Kreativitätstraining:

Dascha Zukov: Es hat Spaß gemacht. Ich finde, das sollte einmal in jeder Abteilung durchgegangen werden.

Leon Kutsche: Ist vor allem auch mal Abwechslung zum Alltag.

Melina Göltz: Man kann für sich selber was mitnehmen, die anderen vielleicht dann auch. Und Spaß macht es halt auch.

Sprecherin:

An diesem Tag haben die Azubis in Möglingen sogar noch eine ganz neue Idee für die firmeninterne Kommunikationszeitschrift entwickelt. Oft ist es aber so, dass Zeitdruck und routinierte Arbeitsabläufe Kreativität gewissermaßen ersticken. Ergebnisse müssen schnell und effizient sein, Fehlschläge, wie sie in der kreativen Arbeit vorkommen, sind nicht erwünscht.

Musikakzent

Sprecherin:

Neue Ideen entwickeln, das scheint generell nicht die Stärke der deutschen Wirtschaft zu sein. Jedenfalls wenn man dem Innovationsindikator 2023 glaubt, eine Studie, die der Bundesverband der Industrie mit Partnern erstellt hat. **(3)** Dort belegt Deutschland den 10. Rang. An erste Stelle steht die Schweiz, dann kommen Singapur und Dänemark.

Musikakzent

Sprecherin:

Das Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung hat 2022 untersucht, welches die Treiber und was die Hemmnisse für Innovation im deutschen Mittelstand sind. **(4)** Heraus kam: Die Innovationskraft steigt, wenn es junge Beschäftigte im Unternehmen gibt und die Digitalisierung gut umgesetzt wurde. Aber der Mangel an Fachkräften und Kapital hemmt die Innovation. Dazu später mehr. Was könnte Abhilfe schaffen? Matthias Spörrle ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg und am Hochschulinstitut Schaffhausen. Er empfiehlt, dass Unternehmen ihre Arbeitszeit anders nutzen sollten.

O-Ton 06 Matthias Spörrle, Wirtschaftspsychologe an Privatuni Schloss Seeburg:

Eine Regel, die ja dann ganz gerne gemacht wird, ist diese 70-20-10. Bezogen auf Arbeitszeit und Ressourcen. Dass wir den Leuten sagen, 70 Prozent deiner Zeit machst du deine Arbeit, dein Kerngeschäft. 20 Prozent machst Du Deine Kernarbeit, aber versuchst sie in einem neuen Bereich zu implementieren.

Sprecherin:

Und die fehlenden 10 Prozent sind dann frei verfügbar für ganz neue Ideen, sie sind sozusagen Spielwiese. Damit die Mitarbeitenden solche Freiräume auch nutzen können, braucht es eine gute Unternehmenskultur. In der Wirtschaft spricht man auch von Innovationskultur. Eine Studie der Philipps Universität Marburg und des Instituts Great Place to Work Deutschland hat dazu 33.000 Beschäftigte aus 125 Unternehmen befragt. **(4)** Heraus kamen drei entscheidende Faktoren: Inspirierende Führung, starkes Teamgefühl und Freiraum, Sicherheit und Zeit. Das bestätigt auch Kreativitätscoach Isabell Schäfer. Doch sie hat bei ihren Recherchen nur wenige Firmen gefunden, die Kreativität zur Unternehmenskultur gemacht haben. Eine davon ist Lexware in Freiburg.

Musikakzent

O-Ton 07 Christian Steiger, Geschäftsführer Lexware:

Wir sind ein Familienunternehmen. **(5)**

Sprecherin:

Christian Steiger ist einer der beiden Geschäftsführer von Lexware.

O-Ton 08 Christian Steiger, Geschäftsführer Lexware:

Das heißt, wir können nicht jetzt nicht warten, bis ein Startup kommt und an uns vorbeimarschiert und dann kaufen wir es halt, wenn man es jetzt mal ganz flapsig formulieren will. Das können wir uns schlicht nicht leisten. Das heißt, ich sage es mal ein bisschen übertrieben, wir sind eigentlich zu Innovationen gezwungen, weil wenn wir es nicht tun, sind wir irgendwann vom Markt weg.

Sprecherin:

Lexware wurde 1989 als kleines Unternehmen gegründet. Das erste Produkt, ein Softwareprogramm für Reisekostenabrechnungen, wurde noch aus der Freiburger Privatwohnung des Gründers Axel Wessendorf vertrieben. Heute bietet Lexware als Teil der Haufe Group cloudbasierte Programme an für die kompletten Unternehmensfinanzen. Kreativität wurde dabei von Anfang an großgeschrieben.

O-Ton 09 Christian Steiger:

Also wir haben vor 14 Jahren hier die agile Entwicklung eingeführt. Das bedeutet „beweglich tun“. Dadurch, dass ich das nicht genau sagen kann und wir so viele Einflüsse haben, muss ich immer wieder in Iterationen denken. Das heißt bei uns, dass wir immer in sogenannten 14 Tagen Timeboxen denken, also Zeitfenstern, in denen wir etwas tun.

Sprecherin:

Iterationen, das bedeutet: immer wieder in kleinen Schritten vorangehen und dann diese auszuwerten, anstatt einen Prozess von Anfang bis Ende durchzuplanen. Agile Arbeitsweise braucht deshalb auch einen anderen Führungsstil, sagt Christian Steiger.

O-Ton 10 Christian Steiger:

Wir haben derzeit in der Onlinewelt praktisch keine Hierarchie im klassischen Sinne, mit disziplinarischer Verantwortung, sondern die Teams sind selbstorganisiert, Die stellen auch selber ein, Team Recruiting und all diese Themen.

Sprecherin:

Natürlich muss es trotzdem Wege geben, wie Struktur und Feedback funktionieren. Christian Steiger fasst das zusammen in die beiden Prinzipien Absprache und Aussprache. Dadurch weiß jeder, für welche Themen er genau die Verantwortung hat.

Führung heißt in dem Fall eben nicht, vorauszugehen und Ansagen zu machen.

O-Ton 11 Christian Steiger:

Es hat also erstmal etwas zu tun – das mögen wir, glaube ich, alle nicht – das ist Loslassen. Das fällt ja immer schwer. Wir sagen ja auch alle, Wir lieben die Veränderung. Beides ist halt, ich sage mal, hart gelogen. Der Mensch mag keine Veränderung, weil das ist anstrengend. Veränderung heißt die Bremse reinzuhauen, nachzudenken, verbraucht Energie.

Sprecherin:

Generell stellt er fest, dass die Firmen wirtschaftlich unter großem Druck stehen. Steiger nennt zuallererst bürokratische Vorschriften als Innovationsbremse. Auch das Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung hat 2022 Bürokratie als ein Hemmnis für die Innovationskraft von Unternehmen aufgeführt. Dem Mittelstand mache das sehr zu schaffen, sagt Steiger.

O-Ton 12 Christian Steiger:

Das Klima bei diesen 0 bis 50 Mitarbeiter Unternehmen ist schon geprägt durchaus von Ängsten, aber das Hauptthema ist tatsächlich: 42 Prozent sagen, das – die Zahl hat sich auch lange nicht verändert – ist der Bürokratiewahnsinn. Wir sind in einen Zustand gerade, wo irgendwas verkündet wird oder angepriesen und dann wird es wieder nicht genau so umgesetzt, anders wieder verteilt. Es ist eine wahnsinnige Unplanbarkeit, weil Sie gar nicht wissen, wann was zuschlägt. Und der Regulatorik? Die nimmt halt stetig einfach zu. Da fällt ja auch nichts weg. Ich meine, der Staat selber spricht ja viel von Bürokratieabbau, aber ich sehe den nicht.

Sprecherin:

Wenn Regelungen oder Gesetze sich öfter ändern, ist es sehr schwierig neue Ideen zu entwickeln. Was heute noch erlaubt oder rentabel war, kann dann morgen schon anders sein. Wie sehr zu viel Bürokratie die Wirtschaft, aber auch Verwaltungen, lähmt, wird inzwischen auch von Bund und Ländern sowie den etablierten Parteien anerkannt. Das Bürokratieentlastungsgesetz IV **(6)** und eine flankierende Verordnung des Bundesjustizministeriums sollen Erleichterungen bringen.

Musikakzent**Atmo 09 Computergeräusche Tastatur****Sprecherin:**

Derzeit wandeln sich die Arbeitsbedingungen grundlegend. Inzwischen verbringen Arbeitende im Schnitt mehr als ein Viertel ihrer Arbeitszeit im Homeoffice. Wenn eine Idee bereits geboren ist, dann scheint ein solcher Remote Arbeitsplatz, also getrennt von den Kollegen in der Firma, zumindest gleich gut zu sein wie Arbeiten vor Ort. Aber für neue Ideen ist das nicht so eindeutig. Es gibt viele Studien, die sagen, dass das viel besser funktioniert, wenn Menschen sich wirklich zusammensetzen. **(7)** Innovationsökonomin Marina Schröder von der Leibniz Universität Hannover forscht zu diesem Thema:

O-Ton 13 Marina Schröder, Professorin für Innovationsökonomik:

Es gibt Studien, die darauf hinweisen, dass Gruppen, die auf große Entfernung zusammenarbeiten, seltener Durchbruch Innovationen voranbringen, sondern eher die kleinen Schritte gehen. Und das scheint was mit der Arbeitsteilung zu tun zu haben. Wie Menschen sich dann in der Heimarbeit die Arbeit miteinander aufteilen, wenn sie zusammenarbeiten.

Sprecherin:

Marina Schröder sagt auch, dass zufällige Treffen an der Kaffeemaschine fehlen. Vielfalt ist eine wichtige Voraussetzung für Kreativität, und die nimmt durch Homeoffice natürlich ab.

O-Ton 14 Marina Schröder, Professorin für Innovationsökonomik:

Es gibt schon erste Studien, die zeigen, dass die Heimarbeit dazu führt, dass immer die gleichen Zusammenarbeiten zustande kommen. Wir nennen das eine Silobildung. Das man seine Gruppe hat mit der man gut arbeiten kann, weniger mit

anderen Leuten arbeitet. Und für Kreativität oder auch Innovation im Allgemeinen ist das ein Problem, weil es da darum geht, Inspiration zu bekommen und über den Tellerrand hinweg zu schauen.

Sprecherin:

Marina Schröder zufolge ist vor allem am Anfang eines Projektes der Austausch und die unmittelbare räumliche Nähe wichtig:

O-Ton 15 Marina Schröder, Professorin für Innovationsökonomik:

Also die Studien, die sich damals die Zusammenarbeit in Büroräumen, aber auf größere Distanz anschauen: Da zeigt sich, dass wenn man Menschen nimmt, die vorher zusammen auf einem Stockwerk gesessen haben und dann später in unterschiedlichen Gebäuden oder unterschiedlichen Stockwerken sitzen, dass diese spätere Trennung gar nicht so eine große Auswirkung hat auf die Zusammenarbeit, sondern dass es da um die Anfangszeit geht, also den ersten Kontakt herzustellen. Nun gibt es noch zu wenig Forschung, aber ein möglicher Ansatz wäre es zu überlegen, wie kann man gerade diese Kennenlernphase überbrücken, um dann später in Heimarbeit arbeiten zu können?

Sprecherin:

Doch auch wenn offensichtlich die Videokonferenz das physische Treffen nicht ersetzen kann – das Homeoffice wird sicherlich ein fester Bestandteil unseres Arbeitslebens bleiben, sagt Daniel Erdsiek vom Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim. Seine Umfragen ergeben, dass generell Arbeitende wie Firmenleitungen dem Homeoffice viel Positives abgewinnen können. Aber Arbeiten ausschließlich von zu Hause aus wird wohl eher nicht die Zukunft sein:

O-Ton 16 Daniel Erdsiek, Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim:

In den meisten Unternehmen aber zeigt sich der Weg Richtung hybride Arbeit, Sprich man ist vielleicht zwei oder drei Tage im Homeoffice und eben den Rest der Arbeitszeit beim Arbeitgeber selbst. Und auf diese Weise kann man eigentlich das Beste aus beiden Welten herausholen. Die Tage, die man im Büro ist, kann man wirklich für kreative Arbeit im Team nutzen, vielleicht Innovationen zu

pushen, weil man dann bei den Homeoffice Tagen eher die konzentrierte Arbeit hat. Tätigkeiten, bei denen man gut allein arbeiten kann und das dann so ein bisschen aufteilen kann.

Sprecherin:

Hybrides Arbeiten ist also anscheinend der Königsweg. Aber damit die Mitarbeitenden in so einem kreativen Prozess zusammenfinden, muss wahrscheinlich noch mehr getan werden.

Sprecherin:

Auch wenn idealerweise alle Berufsfelder kreativ sein sollten, gibt es doch auch spezifische Berufe der Kreativitätswirtschaft. Sie leisteten zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung in Deutschland im Jahr 2021 einen Beitrag in Höhe von rund 103,7 Milliarden Euro und liegen damit auf Platz zwei nach der Automobilindustrie, so das

Statistische Bundesamt, Tendenz steigend. Und doch sind sie häufig nicht so gut mit den anderen Bereichen der Entwicklung vernetzt. Im Verlauf eines Projekts treffen Menschen mit kreativen Ideen häufig erst spät oder gar nicht auf diejenigen, die sie technisch entwickeln. Die Kreativgesellschaft **(8)** in Hamburg hat ein Pilotprojekt gestartet, um das zu ändern, das Cross Innovation Hub. Raffaella Seitz ist eine der Leitenden dort.

Atmo 10: Creative Summit Hamburg

O-Ton 17 Raffaella Seitz, Leiterin von Cross Innovation Hub:

Das Cross Innovation Lab ist eines unserer Flagship Formate, in dem verschiedenste Unternehmen mit Vorhaben reingehen können, die aber bewusst auch noch frühphasig sind.

Sprecherin:

Erzählt Raffaella Seitz beim German Creative Economy Summit in Hamburg, einer Tagung für alle kreativen Sparten.

O-Ton 18 Raffaella Seitz:

Das heißt, es sind eben nur Vorhaben. Die Herausforderungen werden explizit erst formuliert mit den Kreativschaffenden, nachdem sie auch richtig tief reingehen konnten und verstanden haben. Was ist hier eigentlich der Kontext? Was ist das Problem? Wo sind unsere Gestaltungspotenziale, die wir auch vorne rausheben können? Und dann wird die Herausforderung als quasi eine Art Design Challenge formuliert und dann findet die Ideenentwicklung statt.

Sprecherin:

Die Idee dabei ist, Kreative intensiver in den Forschungsprozess einzubinden. Viele Unternehmen trennen sehr stark ihre Forschungs- von der Marketingabteilung und sehen die Kreativen häufig sogar als unproduktiv an. Das soll das Innovation Hub ändern, sagt Raffaella Seitz:

O-Ton 19 Raffaella Seitz:

Da liegen doch so viele Innovations-Gestaltungspotentiale bei den Kreativen, die sektorenübergreifend überhaupt nicht ausreichend genutzt und gewertschätzt werden. Und da müssen wir eigentlich ran und das ist quasi so diese Schnittstelle zu uns.

Sprecherin: Dabei bleibt Raum für Weiterentwicklung, es wird nicht nur konkret am jeweiligen Thema gearbeitet, sondern darüber hinaus gelernt und geplant:

O-Ton 20 Raffaella Seitz:

Ja, also wir sind auch tatsächlich als lernendes Team aufgestellt. Das heißt, wir haben ganz viele Personen, die auch im Bereich von Konzeption und Durchführung beispielsweise arbeiten. Wir haben aber auch Personen, die sich nur mit Wissen und Lernen quasi befassen. Und das heißt, wir konzipieren tatsächlich genau diese Räume, wir facilitieren sie, wie co-facilitieren sie. Wir haben klar für uns formulierte

Gelingensbedingungen, aber lernen immer noch weiter, wie wir Dinge stetig verbessern können.

Sprecherin:

Das Cross Innovation Hub hat zum Beispiel ein Projekt namens Faircraft umgesetzt. Dabei geht es darum, eine vollständig wiederverwertbare Flugzeugkabine zu bauen. Das Projekt konzentriert sich dabei auf die Flugzeugsitze:

O-Ton 21 Raffaella Seitz:

Was braucht es denn überhaupt wirklich an Bord? Weil wir wissen, je mehr Gewicht, desto größer der CO2 Ausstoß. Und wie können wir mit Textilien anders arbeiten, wie können wir das anders vergurten. Insofern sind da ganz viele Ideen gekommen, um einzusparen sinnvoll, aber eben auch Materialien zu verwenden, die kreislauffähig sind.

Sprecherin:

Das ist ein Beispiel dafür, dass bei jedem neuen Produkt kreative Leistungen nötig sind. Aber kreativ sein allein reicht nicht. Kreativität ist ein Akt, in dem eine Idee geboren und ausprobiert wird. Aber es ist erst einmal nur eine Idee, bis sie dann wirklich eine Innovation wird, müssen noch ein paar Schritte getan werden. Wirtschaftspsychologe Matthias Spörrle erklärt das so:

O-Ton 22 Matthias Spörrle, Wirtschaftspsychologe:

Innovation ist, wenn Sie eine kreative Idee zum Markt bringen. Das heißt, wenn Sie eine kreative Idee haben für ein Gericht oder für ein großartiges Kochrezept – ist das kreativ? Wunderbar. Aber solange Sie dann nicht Ihre Suppenküche starten. Es ist keine Innovation. Deswegen hatten wir alle schon mal Ideen für irgendeine Gründung, vielleicht für einen kleinen Gastrobetrieb, für ein Gericht, was wir gut beherrschen und was wir in verschiedenen Variationen anbieten können. Da waren wir auch sehr kreativ, aber nicht innovativ.

Sprecherin: Erst wenn der kreative Gedanke auch in die Tat umgesetzt wird, wird aus Kreativität auch Innovation. Und Kreativität ist nicht der geniale Wurf aus dem Nichts. Matthias Spörrle erläutert das an einem Beispiel:

O-Ton 23 Matthias Spörrle:

Mein Lieblingsbeispiel ist da Rolf Babel. Das war jemand, der mit einem Würstchenstand – Sie merken, Innovationsgehalt vergleichsweise gering – aber mit einem Würstchenstand, deutsche Würstchen, Frankfurter in New York, einen sehr, sehr erfolgreichen Unternehmensstaat hingelegt hat, der auch dann in dieser Szene sich sehr gut implementieren konnte. War das neu? Ja, aber gar nicht. War das innovativ? War das erst mal angemessen? In diesem Kontext offensichtlich. Da war das möglicherweise etwas, was auch noch nicht da war. Das heißt, möglicherweise war das in diesem Kontext neu. Also deswegen spreche ich mich immer ein bisschen auch aus für die Nische und für Transfer.

Musikakzent

Sprecherin:

Wer eine kreative Idee entwickelt, kombiniert Bekanntes und lässt daraus etwas Neues entstehen. Wie das funktioniert und was dabei genau im Gehirn passiert, darum geht es in der ersten Das Wissen-Folge über Kreativität. Die Forschung spricht vom Biegen, Brechen und Verbinden von dem, was wir kennen. Den Mythos, dass man immer etwas komplett Neues erfindet, sieht Spörrle als wenig hilfreich:

O-Ton 24 Matthias Spörrle:

Die inkrementelle Innovation, die scheinen wir geringer einzuschätzen. Das ist unglücklich. Das beschreibt auch nicht die Realität. Wenn Sie jetzt eine Festplatte haben und die Zugriffszeit wird um fünf Prozent schneller. Das ist praktisch nichts. Das stimmt. Aber wenn das 5 Prozent sind, jedes halbe Jahr. Das ist eine ordentliche Wachstumsrate. Und das wird gerne übersehen. Kreativität ist eben auch einfach was Inkrementelles und einfach ein bisschen besser machen.

Musikakzent**Sprecherin:**

Man könnte fast meinen, dass es inzwischen so etwas wie eine Verpflichtung zur Kreativität gibt, wie es der Soziologe Andreas Reckwitz in seinem Buch „Die Erfindung der Kreativität“ (9) beschreibt. Für Reckwitz ist das Kreativitätsdispositiv, so nennt er das, gewissermaßen eine Antwort auf eine immer eintöniger werdende Arbeitswelt. Seit Anfang des 20. Jahrhunderts entstehen immer mehr Arbeitsplätze für Arbeiter und Angestellte, die zwar sehr sicher sind, aber auch keine Herausforderungen haben, keine großen Risiken, und keine Erfolgserlebnisse. Reckwitz nennt das dann „Affekt- und Motivationsmangel“. In dieser Atmosphäre konnte sich das Kreative und Schöpferische im Konsum und in der Arbeitswelt ausbreiten. Die Leute suchten einen Sinn in ihrer Arbeit und das Besondere im Konsum. Und beides bot die Kreativität. Und doch befriedigt die Kreativität nicht nur das Bedürfnis nach Anregung, sagt Wirtschaftspsychologe Matthias Spörrle:

O-Ton 25 Matthias Spörrle:

Kreativität ist eine Fähigkeit, neue Dinge, die zugleich auch angemessen sind, in die Welt zu bringen. Und das ist ganz entscheidend. Ich würde sagen auch gesellschaftlich, auch politisch. Ich würde insbesondere auch sagen in der Wissenschaft, aber eben natürlich auch in der Wirtschaft. Weil wir uns in einer Welt der Veränderungen befinden. Das bedeutet, in einer Welt des Wandels ist die Konserve, die alte Lösung zunehmend weniger passend. Deswegen haben wir auch kulturübergreifend ein höheres Bedürfnis nach kreativer Leistung,

Musikakzent**Sprecherin:**

Der Naturschutz, die Digitalisierung, der demografische Wandel, die Globalisierung. Die Menschen stehen vor enormen Herausforderungen, aber sie haben auch die Fähigkeit zur Kreativität.

Musikakzent

Sprecherin:

Ach ja, und wenn Sie sich fragen, was eigentlich aus den Astronauten der Apollo 13 geworden ist – die sind alle wieder heil nach Hause gekommen – mit Hilfe der Hülle eines Flugplans und der Plastikverpackung ihrer Thermounterwäsche haben sie es geschafft, einen Trichter zu basteln und ihren Luftfilter anzuschließen.

Musikakzent**Abspann Das Wissen über Musik-Bett:**

„Kreativität „Teil 2 von 2 – Was uns hilft, am Arbeitsplatz innovativ zu sein. Von Franziska Hochwald. Sprecherin: Isabella Bartdorff. Redaktion Jeanette Schindler. Regie Andrea Leclerque.

* * * *

Links und Quellen:

(1) Apollo 13, Universal Pictures 1995, Regie Ron Howard

(2) <https://mindowork/>

(3) <https://www.innovationsindikator.de/2023>

(4) https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/ZEW_InnoTreibHemm.pdf
<https://www.marktundmittelstand.de/debatte/erfolgreiche-innovation-durch-eine-gesunde-unternehmenskultur>

(5) <https://www.familienunternehmen.de/de/infografiken/laenderindex>

(6) https://www.bmj.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2024/0313_BEGIV.html

(7) www.scientificamerican.com/article/how-to-make-hybrid-work-a-success-according-to-science/

(8) <https://kreativgesellschaft.org/>

(9) Andreas Reckwitz:
Die Erfindung der Kreativität: Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung.
suhrkamp 2012.

Weitere Links:

David Eagleman/Anthony Brandt: Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft. Siedler Verlag 2017.