

ORGANISIERTE KREATIVITÄT

Innovation entsteht nicht einfach so. Sie ist Teil eines Prozesses, an dessen Anfang immer kreative Menschen stehen. Diese Prozesse laufen nicht linear und so sind Kreativität und Innovation geprägt von steter Weiterentwicklung und laufender Verbesserung. Kreativität „passiert“, sie kann aber auch explizit gefördert werden.

INTERVIEW: MARINA BERNARDI



Der Begriff der Kreativität ist nicht einfach zu fassen. Für Organisationsforscher Leonhard Dobusch vom Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck stehen als Ausgangspunkt die Termini *new and useful*, also neu und nützlich. Wobei nicht alles Neue zwangsläufig kreativ sein muss. Gleichzeitig ist „nützlich“ eine normative Größe und liegt stets im Auge des Betrachters. Kreative Lösungen sind nicht immer auch sozial wünschenswert. Es ist kompliziert.

Wovon man sich in Sachen Kreativität jedenfalls verabschieden muss, sind lineare Entwicklungen. Es gibt nicht die eine, einzige, zu einem bestimmten Zeitpunkt beendete kreative Phase, die nach Abschluss in die Umsetzung geht und im besten Fall zu Innovation führt. „Innovationsprozesse sind immer begleitet von Unvorhersehbarkeiten, auch von einer gewissen Messiness. Genau das bedeutet Innovation, nämlich auch mit Ungeplantem fertig zu werden“, sagt Dobusch.

ECO.NOVA: Kann man Innovation planen? LEONHARD

DOBUSCH: Der Entwicklungsökonom Albert O. Hirschman hat den Begriff der „hiding hand“ geprägt, in Anlehnung an Adam Smith’ „invisible hand“. Grob heruntergebrochen geht Hirschman davon aus, dass es eine Art Mechanismus, die versteckende Hand, gibt, die vor einem verbirgt, worauf man sich bei einem Projekt einlässt. Wenn man einen Innovationsprozess startet, unterschätzen die meisten die Probleme, die damit auf einen zukommen. Man steht am Anfang und geht davon aus, dass man den perfekten Plan hat, um im Laufe der Zeit draufzukommen, dass dem nicht so ist und man sich auf halbem Weg fragt, worauf man sich bloß eingelassen hat. Gäbe es diese hiding hand nicht, würde man Dinge vermutlich nie anpacken. Die schützende Hand des Unwissens ermöglicht Projekte damit überhaupt erst. Gleichzeitig unterschätzen wir aber auch unsere Fähigkeiten, mit diesen Problemen fertig zu werden. Das kann dazu führen, dass man am Ende ganz woanders landet als dort, wo man hin wollte, aber damit plötzlich Probleme löst, die viel dringlicher waren, an die man aber gar nicht gedacht hat.

Kreativität ist meist etwas sehr subjektiv Empfundenes. Kann man Kreativität dennoch lernen und sie quasi zur Kompetenz machen? Ich bin mir nicht sicher, ob Kreativität eine Kompetenz ist, eher eine Begleitanforderung. Bestimmte Kreativitätstechniken lassen sich jedoch durchaus lernen, wobei viele dieser Techniken stark an der individuellen Ebene ansetzen. Was die meisten Techniken jedoch eint, ist, dass sie die Rahmenbedingungen verändern, unter denen wir agieren – indem man zum Beispiel künstlichen Zeitdruck erzeugt, den vor allem klassische Deadlinearbeiter brauchen. Oder indem man Räume schafft, in denen sich Leute treffen, die sich sonst nicht begegnen, und damit die Möglichkeit für produktive Zufälle eröffnet. Im Englischen gibt es dafür den Begriff der Serendipity – der glücklichen Zufälle. Kreativität braucht jedoch

© INGO PERTRAMER



„Wir müssen uns davon verabschieden, zu glauben, dass es eine objektive Leistungsmessung gäbe.“

LEONHARD DOBUSCH

immer den Menschen, seine Erfahrungen, seine Ausbildungen, seine Kompetenzen. Mit Hilfe verschiedener Techniken kann man versuchen, eingefahrene Routinen – zumindest kurz – aufzubrechen und damit Anstoß zu geben, mit bereits vorhandenen Möglichkeiten Neues zu erzeugen, das wenn möglich auch einen Nutzen hat. Insofern bin ich nicht sicher, ob man Kreativität lernen kann, aber man kann sie fördern. Unternehmer müssen sich also fragen, welche Art von Möglichkeitsräumen sie schaffen und welche Instrumente sie zur Verfügung stellen können, um Probleme auf andere Weise zu lösen, als man es bislang gemacht hat.

Sie sind seit Längerem auch Teil eines Forschungsverbundes zur „Organized Creativity“. Wie viel Rahmenbedingungen und Regeln verträgt Kreativität?

Günther Ortman, einer meiner wissenschaftlichen Lehrer, hat die organisierte Kreativität mit „dancing in chains“ umschrieben. Dass Regeln die Kreativität einschränken, ist also genauso richtig oder falsch wie die Annahme, dass Regeln Kreativität ermöglichen. Eine Möglichkeit für kreative Prozesse ist der bewusste Bruch mit etablierten Regeln, um Veränderung und Wandel hervorzurufen. Was nicht gleichzusetzen ist mit kompletter Regelfreiheit. Manchmal braucht es sogar starke Regeln, um überhaupt erst aus Routinen auszubrechen. Organisationen zum Beispiel sind stark geprägt von informellen Regeln. „Der kurze Dienstweg“ ist eine Begrifflichkeit dazu. Dieser kurze Dienstweg ist



weiter. Prinzipiell basiert jede Form von Erneuerung stets auf Bestehendem. Das gilt für die Musik ebenso wie für Unternehmen. Everything is a remix. Das heißt: Ich versuche, bereits Vorhandenes – Kompetenz der Mitarbeiter, Unternehmenskultur, Know-how, Maschinen – neu zu arrangieren und es damit besser zu machen und voranzukommen. Was einen Remix auszeichnet, ist, dass das Alte im Neuen erkennbar bleibt. Das finde ich einen durchaus schönen Ansatz.

Laut einer IMAD-Studie im Auftrag der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation der Wirtschaftskammer Tirol sagen 43 Prozent der Befragten, dass es in Tirol kaum oder keine kreativen Unternehmen gäbe. Sind heimische Unternehmen tatsächlich so unkreativ? Ich denke, das ist eher eine Frage der Definition und hängt stark vom Branchen-Selbstverständnis ab. Klassische Kreativarbeiter halten sich vermutlich für durchaus kreativ, während es Industrieunternehmen eher weniger tun, obwohl sie es genauso sind. Viele heimische Unternehmen stehen unter einem enormen Wettbewerbsdruck – national, aber auch international – und müssen sich schon allein deshalb laufend weiterentwickeln. Das zwingt sie quasi zu kreativen Lösungen und dazu, manche Dinge neu zu denken, um überhaupt eine Chance am (Welt-) Markt zu haben. Kreativität ist also stark eine Identitätsfrage. Auch Forschung und Wissenschaft kann, obwohl stark faktenbasiert, durchaus kreativ sein. Wissens- und Kopfarbeiter assoziieren Kreativität oft mit Dampfplauderei, viel Schein, wenig Sein. Gerade in ingenieursdominierten Berufen geht es um Messbarkeit. Dabei übersieht man, dass fast jede Problemlösung mit Kreativität einhergeht. Es gibt vielleicht nicht immer den Heureka-Moment, dennoch ist der Prozess ein kreativer, wird halt nicht als solcher bezeichnet.

Hat Kreativität im Unternehmensalltag das Problem, dass sie eben nicht messbar ist? Sobald man beginnt, eine Leistung zu messen, verändert man die Art, wie Leistung erbracht wird. Das gilt auch für die Kreativität. Möchten wir Kreativität messen, üben wir gleichzeitig Einfluss auf das Ergebnis aus. Menschen orientieren sich an Erwartungen und versuchen, diese zu erfüllen. Das muss nicht zwingend schlecht, sondern kann durchaus erwünscht sein. Der Begriff der „organisierten Kreativität“ passt hier ganz gut dazu, wenn er auch auf den ersten Blick provokant wirkt. Organisation setzt durchdachte Planung voraus, Kreativität ist ungeplant. Doch genau darin liegt das Geheimnis kreativer Unternehmen: Sie öffnen sich für das Ungeplante und lassen anderes zu als das, was man immer schon gemacht hat. ■

„Innovation bedeutet, auch mit Ungeplantem fertig zu werden.“

LEONHARD DOBUSCH

oft viel schneller, er kann aber auch dazu führen, dass man bestimmte Schritte überspringt und damit Leute übersieht, die zu einem Thema einen wertvollen Beitrag leisten könnten. Für manche Vorhaben bräuchte es vielleicht eher einen Umweg als die Gerade. Manchmal ist es sinnvoll, bewusst Abteilungs- und hierarchische Grenzen zu überwinden und Räume für Austausch zu schaffen. Diese kreativitätsfördernden Maßnahmen können aber nur dann wirken, wenn es ansonsten klare Strukturen gibt. Würde man diese abschaffen, wäre man nicht kreativer, sondern eher verwirrter. Jeder Regel wohnt etwas Beschränkendes, aber auch Ermöglichendes inne. Zwischen diesen Polen gilt es zu tanzen.

Unternehmen suchen immer öfter „kreative Mitarbeiter“. Was glauben Sie, ist damit gemeint? Ich denke, dass Kreativität dabei als eine Art Chiffre für intrinsisch motivierte Mitarbeiter steht. Man kann Kreativität nicht verordnen. Das heißt, Kreativität impliziert ein Wollen, das vom Mitarbeiter selbst kommen muss.

Welche Voraussetzung braucht Kreativität in Unternehmen? Wie kreativ Mitarbeiter sein können, hängt stark von der Unternehmenskultur ab, wie stark es akzeptiert ist, abweichende Meinungen zu äußern, wie stark ausgeprägt die Fehlerkultur ist. Gibt es Räume, in denen man sich über Hierarchien und Abteilungsebenen hinweg unvoreingenommen austauschen kann? Der Klassiker aus der Innovationsliteratur sind gemeinsame Räume für Pausen, weil genau diese produktive Zufälle ermöglichen.

Kreative Lösungen zu finden, setzt allerdings voraus, dass man sein Ziel kennt, oder? Das ist das Platon'sche Suchparadoxon. Wie soll man eine neue Lösung finden, wenn man gar nicht weiß, wonach man sucht? Deshalb starten viele Projekte ausgehend von einem Problem. Das kennt man in der Regel. Von dort hangelt man sich