

Nr. 80 · Juli 2013 · ISSN 1610-2371

Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog





Liebe Leserinnen und Leser,

ich bin ein „Jetzt neu“-Victim. Sobald ich das meist rote Label sehe, dass mir alles neu, alles besser, alles getestet verspricht, nehme ich das Produkt automatisch in die Hand. Ich lese das Etikett, um herauszufinden, worin das spektakulär Neue liegt. In der Praxis heißt das: Ich will wissen, was Siri wirklich kann, stelle ihr alle möglichen Fragen, oder ich öffne die Designflasche, um daran zu riechen – bis dato wusste ich noch nicht einmal, dass es die Acai-Beere gibt und schon gar nicht, dass sie zu den Powerfrüchten zählt. Woher sie kommt, die Lust am Neuen? Ich weiß es nicht. Ich gehe mal davon aus, dass meine Erziehung und Sozialisation ihren Anteil daran tragen. Und wer weiß, vielleicht bin ich nicht nur ein Werbeopfer, sondern die Acai-Beeren-Powerfrucht in Pflegeprodukten ist *die* Innovation der Schönheitspflege – der Jungbrunnen für die Haut? Wenn man das schon früher entdeckt hätte!

Innovationen haben immer einen Anfangspunkt. Ob es nun eine Art Spontanmutation ist, das „Bling“ unter der Dusche, oder eine langsam gereifte Idee, die Lösung für ein lang bestehendes Problem, oder es handelt sich schlicht um einen Prozess des Ausprobierens, klassisches Trial-and-Error. Vielleicht ist es auch ein bunter Strauß zusammengetragener Ideen, aus dem versucht wird, die grellste herauszufischen und nach ihrer Tauglichkeit abzuklopfen. Allen Herangehensweisen ist gemein, dass sich der Mensch auf die Suche macht, etwas Neues, nie Dagewesenes zu finden und damit einen Weiter- oder Fortschritt oder sogar eine radikale Neuentwicklung anzustoßen. Und dabei sind Innovationen meist nicht der gesellschaftsverändernde Urknall – selbst das Internet brauchte Jahrzehnte sich von den Anfängen seiner technischen Anlage zu dem zu entwickeln, das schließlich unsere Gesellschaft maßgeblich beeinflusst hat. Innovationen finden statt, stetig und seit Jahrtausenden. Sie verändern die Welt, ob nun die gesellschaftliche oder individuelle, die große oder die kleine: in Form von neuen Prozessen, neuen Technologien, neuen Produkten, neuen Lebensweisen usw. Was allerdings neu ist, ist sicherlich das Tempo und auch der Anspruch, der an Innovationen gestellt wird. Ein Anspruch, der auch mit Blick auf den Kulturbetrieb und sein Management, besteht. Ist es doch naheliegend – bei der Innovationskraft, die der Kunst inne liegt –, dass gerade kein Stillstand herrscht und sogar von hier starke Impulse für beispielsweise ein neues Management ausgehen? Aber würden Sie diese Feststellung bestätigen können?

Innovationen liegen manchmal sehr nahe, manchmal sind sie quer, unkonventionell, unbequem. Viele Ideen werden belächelt, erfahren sogar – je radikaler sie sind – vehementen Widerstand. Was sie benötigen ist einen Boden der Begeisterung für Neues, den Blick über den Tellerrand, die Bereitschaft sich darauf einzulassen, ihnen eine Chance zu geben, sie Blüten treiben zu lassen. Aber sie benötigen auch konstruktive Kritik, einen Spiegel, hilfreiche Auseinandersetzung, einen Beschnitt, um seine endgültige Form zu finden. Nicht jede Idee, die einem aus dem Kopf purzelt, macht Sinn und ist umsetz-



bar. Ihre Entwicklung ist ein Prozess, der viele Ebenen und viel Zeit benötigt, bis er zu seiner vollen Reife kommt. Manchmal brauchen Ideen auch einfach Durchhaltevermögen. Ob die Innovation dann trägt und zu den gewünschten Ergebnissen führt, lässt sich im Vorhinein nur schwer bestimmen. Letztlich entscheidet die Akzeptanz der „Zielgruppe“. Diese wird vielleicht gleich Feuer und Flamme sein, eventuell wird sie damit nichts anfangen können und sogar heftig dagegen reagieren. Und ja, vielleicht scheitert die Innovation auch. Doch wer in Skepsis verhaftet, zu viele Bedenken mit sich trägt, oder gar nur den Status Quo zu erhalten sucht, wird früher oder später einfach nicht mehr wahrgenommen, denn die Bedürfnisse der Gesellschaft – so sehr sie auch die Leidenschaft für Retro pflegt – entwickeln sich weiter.

Für den Kulturbetrieb heißt das, sich nicht prinzipiell gegen Versuche der Erneuerung oder Veränderung zu wehren, Kritik konstruktiv aufzunehmen und nicht in Verharrungstendenzen zu erstarren. Denn Kunst ist und war immer innovativ. Der Kulturbetrieb braucht ein innovatives Management, damit er auf die sich stets wandelnden Ansprüche sowohl der Kunst als auch der Zielgruppe flexibel und gelassen reagieren kann. Doch der Weg dorthin ist noch nicht beschritten!

Innovation erfährt als wissenschaftliches und publizistisches Thema eine sehr große Aufmerksamkeit. Dem wollen wir keine Rechnung tragen – das kann eine gut sortierte Fachbibliothek viel besser. Wir liefern Ihnen auch kein Magazin, das Ihnen mal wieder zeigt, wie toll und innovativ die anderen sind. Sondern wir zeigen Ihnen welches Umfeld Innovationen mögen, welches seine Feinde und welches seine Gehilfen sein können. Es ist ein Potpourri, das Sie auffordert, mit neuen Augen auf das Thema zu blicken. Denn wir wissen, auch Sie haben viele Ideen, gehen Sie sie mutig an!

Ihre Veronika Schuster wie auch Dirk Schütz und Dirk Heinze

Kulturmanagement Network & KM Magazin

folgen Sie uns und diskutieren Sie mit!

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>

<https://www.facebook.com/KMMagazin>





Schwerpunkt

Innovation

THEMEN & HINTERGRÜNDE

Ein erster Eindruck

Was versteht man unter einer Innovation?

Ein Beitrag von Alexander Brem

..... Seite 5

Heldenprinzip®

- ein Kompass für Innovation und Wandel

Ein Beitrag von Nina Trobisch

..... Seite 10

Der Blick über den Tellerrand

Wie die Einführung von Innovationen gelingen kann - Erfahrungen aus der Softwarebranche

Ein Beitrag von Helga Trölenberg

..... Seite 13

Zeit für Kultur

Über das Wechselverhältnis von Zeit, Zeitdruck und Innovation

Ein Beitrag von Jürgen P. Rinderspacher

..... Seite 24

Der Gehilfe Humor

Was haben Humor und Innovationen gemeinsam?

Ein Beitrag von Christina Dornaus

..... Seite 28

Wissen und Prozesse

Organisationale Gedächtnisse orientieren sich an bekannten Verhaltensmustern

Ein Beitrag von Andreas Dengel

..... Seite 32

KOMMENTAR

Innovation im digitalen Zeitalter

Wollen Sie wirklich innovieren? Dann unterlassen Sie die Denkweise nach den TomTom-Prinzip!

Ein Kommentar von Frans van der Reep

..... Seite 21

KM IM GESPRÄCH

Erbfeinde der Innovation

Ein Interview mit Prof. Dr. Nikolaus Franke, Universität Wien

..... Seite 18

Innovation durch künstlerische Intervention?

Interview mit Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal

Das Gespräch führte Armin Chodzinski

..... Seite 35

KM – der Monat

TAGUNGEN & KONFERENZEN

Konzepte als Basis positiver Kulturentwicklung

Der Kulturpolitische Bundeskongress 2013 in Berlin

Ein Rückblick von Dirk Heinze

..... Seite 40

IMPRESSUM

..... Seite 47



Unser „HERZ“-Button

Über diesen können Sie, liebe Leserinnen und Leser, Ihre Wertschätzung für unsere Arbeit und die unserer Autorinnen und Autoren ausdrücken. Mit einem Klick stehen Ihnen unterschiedlichste Möglichkeiten zur Verfügung, Kleinst-, Klein- und Großbeträge an uns zu übermitteln, per SMS, Abbuchung oder Überweisung.

Sie entscheiden!

Wir möchten Sie fragen: Hand aufs **Herz**, was ist Ihnen unsere Berichterstattung und das Engagement unserer Autoren wert? Klicken Sie auf Ihr **Herz** und sagen Sie es uns.

Wir sagen **HERZlich** DANKESCHÖN!



PROF. DR.
ALEXANDER BREM

ist Inhaber der Juniorprofessur für Ideen- und Innovationsmanagement an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). Professor Brem ist Herausgeber des *International Journal of Technology Marketing* sowie Mitglied in verschiedenen Editorial Boards. Seine referierten Artikel sind in hochrangigen Journals erschienen, zudem ist er Autor und Herausgeber von Büchern und Buchbeiträgen zum Thema Innovation.

www.idee-innovation.de

Ein erster Eindruck

Was versteht man unter einer Innovation?

Ohne Grundlagen geht es nicht, das ist bei einer Beschäftigung mit dem Begriff Innovation nicht anders als bei anderen inhaltlichen Auseinandersetzungen. Alexander Brem gibt erste Einblicke in ein Thema, das die internationale Forschungs- und Wissenschaftswelt erobert und in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen hat.

Ein Beitrag von Alexander Brem, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

„Die heutige Marktsituation ist gekennzeichnet durch eine Beschleunigung in vielen Bereichen der technologischen Entwicklung und einer damit einhergehenden Verkürzung von Produktlebenszyklen.“

Auf welches Jahr schätzen Sie diese Feststellung? – Diese Aussage stammt nicht, wie man vermuten könnte, aus dem Jahr 2013, sondern bereits aus dem Jahr 1987. Vor dem Hintergrund der verstärkten Globalisierung und Internationalisierung der letzten Jahrzehnte dürfte sich diese Feststellung nicht nur bestätigt, sondern noch wesentlich verstärkt haben. Genau deshalb wird dem Thema Innovation eine immer höhere Bedeutung zugemessen, was sich insbesondere in der Kommunikation vieler Unternehmen niederschlägt. Nicht zuletzt dadurch ist Innovation zu einem Modewort geworden, dem sich kaum jemand entziehen kann.

Innovation

Eine handfeste Begriffsbestimmung zu geben ist schwierig, dies gelingt nicht einmal Lehrbüchern zu Innovationsmanagement, welche zum Beispiel allein 18 verschiedene Begriffsdefinitionen anbieten.

Die einfachste Begriffsabgrenzung versteht unter einer Innovation die „erstmalige Einführung einer Idee im Betrieb“. Um eine detaillierte Abgrenzung vornehmen zu können, werden vier Dimensionen typischerweise herangezogen:

- **Gegenstandsbereich**

Worauf bezieht sich die Innovation? Ist das Ziel ein neues Produkt, ein neuer Prozess, ein neues Geschäftsmodell?

- **Auslöser**

Wodurch wird die Innovation veranlasst? Werden die Innovationen durch die Bedürfnisse oder die konkrete Nachfrage der Kunden initiiert? Oder in erster Linie durch neu entwickelte Technologien vorangetrieben?



... Was versteht man unter einer Innovation?

• **Neuheitsgrad**

Wie neu ist die Innovation? Ist die Innovation „neu für die Welt“, oder nur „neu für das Unternehmen“?

• **Veränderungsumfang**

Welche Veränderungen werden durch die Innovation erforderlich? Sind evolutionäre oder revolutionäre Innovationen das Ziel, d.h. dominieren kleine Umgestaltungen oder große Veränderungen?

Basierend auf dieser Systematik obliegt es jedem selbst, für sich den Begriff Innovation zu definieren. Das ist insbesondere dann notwendig und hilfreich, wenn sich mehrere Menschen mit verschiedenen Hintergründen (fachlich, kulturell, etc.) zum Thema Innovation Gedanken machen und auf gleicher Ebene sprechen möchten.

Insofern gibt es auch keine falschen Definitionen von Innovation, sondern eben nur andere Begriffsbestimmungen. Zum Beispiel kann ein Produkt zwar am Markt schon längst erfolgreich eingeführt sein, jedoch trotzdem „legitim“ von einem späten Folger als Innovation bezeichnet werden. Denn wenn das Produkt zumindest neu für das produzierende Unternehmen ist, dann ist dessen Neuheitsgrad extrem hoch und dieses Kriterium ist erfüllt. Dies führt natürlich zwangsläufig zu einem inflationären Gebrauch des Wortes „Innovation“, was derzeit in allen Medien bestens zu beobachten ist.

Sofern ein grundsätzliches Begriffsverständnis vorhanden ist, stellt sich die Frage, wie man zu erfolgreichen Innovationen kommen kann. Hierzu macht es Sinn, sich Misserfolgs- und Erfolgskriterien genauer anzusehen.

Basierend auf sechs unterschiedlichen Grundtypen von Innovationen (Typ A bis F) zeigt die Abbildung 1 auf, welche Ursachen für den Misserfolg typischerweise identifiziert werden können.

Abbildung 1:

Typ	Beschreibung	Ursachen für den Misserfolg
A	„Die bessere Mausefalle, die keiner wollte“ (28 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Zahl der potenziellen Kunden wird trotz der Vorteilhaftigkeit des Produkts überschätzt
B	„Das Me-too-Produkt, das auf eine Konkurrenzbarriere trifft“ (24 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Markentreue der Kunden zu bisherigen Lieferanten > Imitation statt Neuheit
C	„Produkte mit Wettbewerbsschwächen“ (13 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Me-too-Produkte halten dem Wettbewerb nicht stand
D	„Produkte mit Umfeldschwächen“ (7 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Produkt ist zu wenig am Kundennutzen orientiert > Markt wird falsch eingeschätzt (Kunden, Wettbewerb, Staat)



... Was versteht man unter einer Innovation?

Typ	Beschreibung	Ursachen für den Misserfolg
E	„Produkt mit technischen Schwächen“ (13 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Technischer Anspruch kann nicht gehalten werden
F	„Der Preiseinbruch“ (13 % der fehlgeschlagenen Neueinführungen)	> Zu hohe preispolitische Positionierung > Preissenkung der Konkurrenz führt zum Fehlschlag

vgl. Backhaus, K. 1997, S. 318

Interessant ist in diesem Kontext zudem auch, welche Erfolgsfaktoren typischerweise vernachlässigt werden. Abbildung 2 veranschaulicht deshalb wieder für jeden Innovationstypen die entsprechenden Kriterien, welche in der Regel wenig Beachtung finden.

Abbildung 2:

Typ	Vernachlässigte Erfolgskriterien
A	> Konsequente Markt- und Kundenorientierung > Beobachtbarkeit/ Erprobbarkeit > Größe des Markts
B	> Relative Vorteilhaftigkeit > Marktdynamik > Marktgröße > Konsequente Markt- und Kundenorientierung
C	> Marktgröße > Marktdynamik > Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten > Relative Vorteilhaftigkeit der Innovation
D	> Marktgröße > Marktdynamik > Konsequente Markt- und Kundenorientierung > Relative Vorteilhaftigkeit der Innovation
E	> Hoher Reifegrad > Beobachtbarkeit/Erprobbarkeit > Kompatibilität
F	> Finanzielle Ressourcen > Marktdynamik > Marktgröße > Kooperationsmöglichkeiten

vgl. Vahs D./Brem A. 2013, S. 89

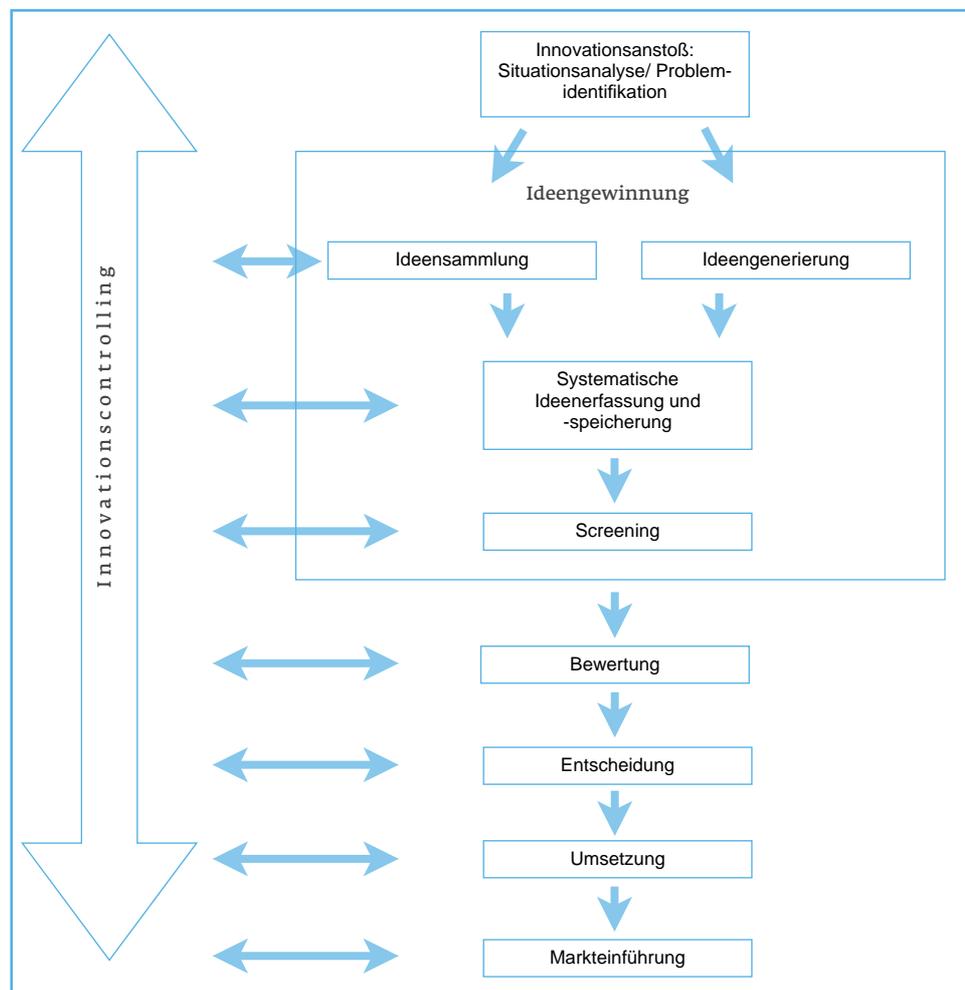


... Was versteht man unter einer Innovation?

Innovationsprozess

Um die betrieblichen Abläufe auf die Generierung von Innovationen einzustellen, werden grundsätzlich verschiedene Innovationsprozessphasen unterschieden: Ideengenerierung, -akzeptierung und -realisierung. Abbildung 3 zeigt hierzu das Grundschema eines idealisierten Innovationsprozesses.

Abbildung 3:



vgl. Vahs D./Brem A. 2013, S. 226

Durch einen internen oder externen Innovationsanstoß wird demnach der Prozess gestartet. Die Ideengewinnung erfolgt dann entweder durch Sammlung, d.h. die Ideen sind bereits in den Köpfen vorhanden und werden entsprechend eingefangen, oder durch Generierung, d.h. die Ideen werden „künstlich“ kreiert. Nach einer Vorauswahl gilt es, diese differenziert zu betrachten und zu selektieren. Ist die Entscheidung für die Umsetzung gefal-



... Was versteht man unter einer Innovation?

len, müssen die ausgewählten Ideen möglichst ressourcenschonend und effizient verwirklicht werden.

Entscheidend für den Erfolg solcher Innovationsprozesse ist die adäquate organisatorische Einbindung, um die Innovationspotenziale erfolgreich erschließen und realisieren zu können. Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Innovation hängt somit elementar von den Faktoren Motivation, Werte, Einstellungen und Normen ab, was auch oft unter Innovationskultur zusammengefasst wird. Denn die Innovationsfähigkeit per se hat sehr viel mit dem Kreativitätspotenzial und der Implementierungskompetenz des Unternehmens bzw. dessen Mitarbeiter zu tun.

Innovationen bedeuten aber auch immer Veränderungen, insofern gibt es stets personelle und sachliche Barrieren, die es zur Durchsetzung von Innovationen zu überwinden gilt. Wenn es sich um Menschen handelt, die von Veränderungen betroffen sind, ist die natürliche Reaktion, eine gewisse Abwehrhaltung einzunehmen. Diese tritt insbesondere dann ein, wenn Menschen Entscheidungen nicht wollen oder sachlich nicht nachvollziehen können – also klassisch menschliches Verhalten. Genau in dieser Situation ist ein sogenannter „Promotor“ notwendig, der den Prozess aktiv und intensiv fördert und fortsetzt. Hierbei unterscheidet man drei Grundtypen von Promotoren: den Fach-, Macht- und Prozesspromoter. Der Fachpromoter ist diejenige Person, welche Fach- und Methodenwissen einbringt. Der Entscheider ist der Machtpromoter, der aufgrund seiner hierarchischen Stellung Innovationswillige schützen und unterstützen kann. Der Prozesspromoter verfügt über notwendige Kontakte und Verbindungen, um den Fach- und den Machtpromoter zusammenzubringen. Im besten Falle sind alle drei Promotoren im Unternehmen vorhanden, um den Innovationsprozess optimal zu unterstützen.

Die tatsächliche Realisierung von Innovationen kann nun – soweit diese in die bisherigen Strukturen und Prozesse des Unternehmens integrierbar ist – entweder unternehmensintern oder -extern umgesetzt werden. So besteht z. B. die Möglichkeit, besonders innovative und risikoreiche Projekte über Kooperationen mit anderen Unternehmen oder eigenen Tochterunternehmen abzuwickeln.

Kurz gesagt: Der Innovationsprozess, beginnend mit der Ideenfindung und -bewertung, stößt weitere Prozesse der Produkt- und Prozessentwicklung an, die in der Einführung des Produkts auf dem Markt enden. Diese Prozesse gezielt zu initiieren und zu steuern ist Kernaufgabe des Innovationsmanagements. ¶



ZUM WEITERLESEN

Dietmar Vahs, Alexander Brem: *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 2013

bestellbar unter:

www.kulturmanagement.net/buecher/prm/49/v_d/ni_994/cs_11/index.html



Heldenprinzip®

- ein Kompass für Innovation und Wandel

NINA TROBISCH

Dipl. Theaterwissenschaftlerin, Systemischer Coach und Gestalttherapeutin.

Sie arbeitet als Dramaturgin für Veränderungsprozesse in der Organisations- und Personalentwicklung. In ihrem Fokus steht die Arbeit mit dem Heldenprinzip®, das sie mit ihrem Team in einem Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung an der Universität der Künste entwickelte, wissenschaftlich fundierte und in der unternehmerischen Praxis evaluierte.

Kontakt:

trobisch@heldenprinzip.de

Angebote zur Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung nach dem Heldenprinzip:

- www.lumen-gmbh.de
- www.management-akademie-weimar.de

Haben Sie selbst schon einen Veränderungsprozess erlebt, der tiefe Spuren hinterließ oder von Menschen gehört, die für eine gute Sache Ungewöhnliches taten oder im Kino einen berührenden Film gesehen, in dem der Protagonist für eine neue Aufgabe weit über die eignen Grenzen ging oder hat Ihnen jemand eine Geschichte vorgelesen, in der sich die Akteure aus ihrer bekannten Welt in ein ungewisses Terrain vorwagten?

Ein Beitrag von Nina Trobisch, Berlin

Dann ist Ihnen das Grundmuster von Veränderungs- und Innovationsprozessen schon unbewusst geläufig. Denn wie in der Natur jedes Jahr sich der Frühling an den Winter reiht, folgen auch menschliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einer immer ähnlichen Schrittfolge. Jene Erfahrungen sammelten Menschen seit Jahrtausenden und verdichteten ihre Einsichten in den Medien ihrer Zeit. Die Mythen bündeln diesen kollektiven Wissenspeicher; der Heldenmythos speziell den der Wandlungsprozesse. Der Mythenforscher Joseph Campbell, der aufzeigt, dass der Weg von Helden und Heldinnen [Heldenreise] in allen Kulturen einem universalen Grundmuster folgt, spricht deshalb vom Monomythos des Helden.

Kollektives Wissen für unternehmerische Innovations- und Veränderungsprozesse

Indem wir im Heldenmythos das tiefgreifende Muster für Veränderungsprozesse ergründeten, wurden wir nicht etwa fündig in Wissenschaft oder Technologie, sondern in etwas ganz Naheliegenderem und doch so Ungewohntem; dem kulturellen Schatz der Menschheit. Bekannt aus Mythen, Märchen, Filmen, Spielen und vor allem dem eigenen Leben, erkundeten wir in der praktischen Arbeit mit Unternehmen und Führungskräften, wie dieses kollektive Wissen auch heute bewusst oder unbewusst Orientierung gibt.¹ Wir überprüften die Struktur des Heldenmythos, leiteten eine Dramaturgie der Veränderung ab und entwickelten daraus ein Prozessmodell für gegenwärtige Innovations- und Transformationsprozesse. Das Sinnbild der Heldenfigur verweist stellvertretend darauf, wie Menschen, Teams und Organisationen auf einem ungewissen und oft risikoreichen Weg zum Meister der Veränderung reifen. Dies hilft, die Widersprüchlichkeit von Entwicklungsprozessen nicht abzuwehren, sondern sie lebendig aufzunehmen. Handlungsoptionen entstehen im Spagat von Struktur und Offenheit | Stabilität und Flexibilität |

¹ Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ an der Universität der Künste Berlin 2009-2013.



... Heldenprinzip® – ein Kompass für Innovation und Wandel

Sachlichkeit und Sinnlichkeit | Klarheit und Assoziation | Emotion und Verstand | Identifikation und Reflexion.

Ein archetypisches Muster beflügelt Innovation.

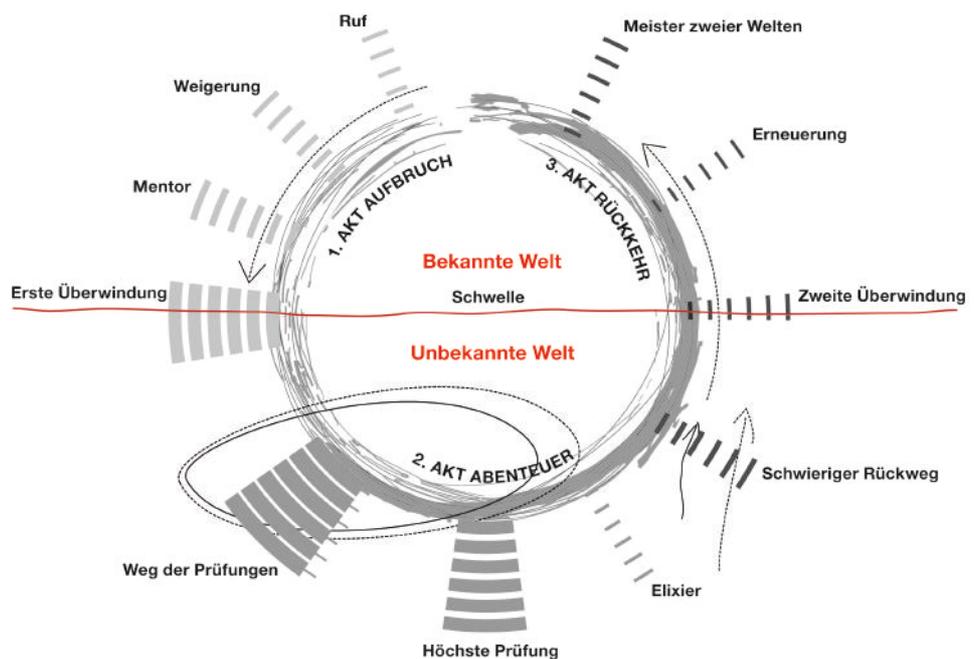
Charakteristisch für diese Dramaturgie ist, dass sie äußere Handlung mit innerer Prozesslogik und ihrem emotionalen Geschehen verknüpft. Ein Entwicklungszyklus, wie ihn das Heldenprinzip® zeigt, teilt sich in zwei Grund-sphären. Da ist die **bekannte Welt**: Vertrautes Terrain, dessen Muster und Gewohnheiten geläufig sind, dort ist die **unbekannte Welt**: Fremde Gefilde, unüberschaubar und unentdeckt. Diese Welten sind durch eine Schwelle voneinander getrennt. Heldinnen und Helden (die Akteure des Prozesses) durchlaufen den Zyklus der drei Akte des Wandels:

Aufbruch ... aus der bekannten Welt des Handelns mit dem sinnstiftenden Ruf.

Abenteuer ... in völlig neue Herausforderungen, von denen man zu Beginn niemals weiß, worin sie bestehen werden. Kernpunkt der Abenteuer ist vor allem das Loslassen alter Muster, um die kreative Öffnung für das Neue zu ermöglichen.

Rückkehr ... in die bekannte Welt, um diese zu verändern. Es zeigt sich gleichzeitig die Schwierigkeit und die Schönheit, die gewonnenen Schätze (Kompetenzen und Erkenntnisse) zum Einsatz zu bringen.

Die Schrittfolge der 11 Szenen vertieft und differenziert die Grundthemen der drei Akte.



Graphik: Kerstin Kais



... Heldenprinzip® – ein Kompass für Innovation und Wandel

Entwicklung verstehen. Wandel meistern. Verantwortbar wachsen.

Wenn Wandlungs- und Innovationsprozesse, wie wir sie heute allerorten erleben, im Sinne des Heldenprinzips® wahrgenommen und gestaltet werden können, so erwächst daraus eine orientierende Kraft, die sich allein aus dem rationalen Verstand nicht ergibt. Dieser erzeugt zwar eine Fülle von differenzierendem Wissen, verschafft aber weder Sicherheit noch verbindliche Orientierung. Dem gegenüber birgt das Heldenprinzip® in sich archetypische Erfahrungen, mit denen Menschen in Resonanz treten können. Das Wissen um dieses Grundmuster, als geteiltes Wissen vieler, löst ein Paradoxon: Es generiert Sicherheit für den unsicheren Weg, indem Unsicherheit akzeptiert wird. Die einzelnen Szenen wirken dabei wie Chiffren in unbekanntem, instabilen Räumen und helfen, sich nicht nur rational, sondern auch seelisch und emotional auf die jeweiligen Herausforderungen einzustellen. So werden Erfahrungsräume geöffnet, die sich zu Lernräumen verdichten.

Heldenprinzip® in der Praxis: Kreative Organisations- und Personalentwicklung

Das Heldenprinzip® kann für die Diagnose [Ist-Analyse], zur kreativen Begleitung des Prozesses sowie als Reflexionsinstrument [lessons learned] dienen. Hier werden Mythos und Logos miteinander verschränkt, sodass die Unsicherheit in Wandlungsprozessen erkannt, angenommen und transzendiert werden kann. Deshalb wenden wir uns im Heldenprinzip® auch den Vorgehensweisen aus Ästhetik und Kunst zu. Sie basieren auf den Sinnen, verbinden intuitives mit reflektorischem Denken und agieren in der Offenheit und Ungewissheit des schöpferischen Prozesses. Sie machen die Logik des Transrationalen sichtbar, hörbar, spürbar. Die Synthese von ästhetischen mit kognitiven Techniken hilft, implizites Wissen zu nutzen, Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster zu erweitern und damit die Selbstorganisationsfähigkeit zu fördern. Die Verwendung von Metaphern und gestaltendem Verändern entsprechen dem Bedürfnis von Menschen, enge Bezüge zwischen der (Veränderungs-)Arbeit und dem eigenen Denken, Fühlen, Erleben herzustellen. Der Mensch, das Team, das Unternehmen werden nicht funktional gesehen, sondern als kulturelles Wesen ernst genommen und gestärkt.

Wenn Sie also jetzt demnächst, ob in Realität oder Kunst, einem Veränderungsprozess begegnen, dann überprüfen Sie mal selbst. ¶



Heldenprinzip® – Angebote für die Weiterbildung:

Universitäre modulare Weiterbildung mit Hochschulzertifikat an der *Universität der Künste Berlin* 2014 für Prozessbegleiter von personalen und unternehmerischen Veränderungsprozessen / Start 23.01.2014

- www.innovation-heldenprinzip.de
- www.udk-berlin.de/sites/ziw/content/angebote/zertifikatskurse/



**HELGA
TRÖLENBERG**

ist Expertin für E-Commerce und Softwareentwicklung und arbeitet als freiberufliche Unternehmensberaterin und Business Coach. Ausgehend von einem Psychologiestudium, über Marktforschung, Geomarketing, Datamining und Geschäftsmodellentwicklung und Prozessoptimierung ist sie in der E-Commerce- und Softwarebranche fest verwurzelt. Ihr Anliegen ist es auf der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Softwarebranche Projektgelingen zu fördern, auch in Innovationsprojekten.

Ihre Projekte:

- www.troelenberg.com
- www.sentema.com

Der Blick über den Tellerrand

Wie die Einführung von Innovationen gelingen kann - Erfahrungen aus der Softwarebranche

Ein Beitrag von Helga Trölenberg

Von der Erfindung des Buchdrucks bis zum Massenmedium Zeitung dauerte es 150 Jahre; von der Erfindung des ersten Internetprotokolls bis zur Nutzung des Internets durch die breite Masse brauchte es nur noch 25 Jahre. Zwei Beispiele für große Innovationen, die zeigen, wie schnell der Innovationszyklus geworden ist. Aber auch kleine Innovationen sind bemerkenswert, wie z. B. eine Serviceinnovation des Buchhändlers oder eine Verbesserung der Bedienbarkeit des Fahrkartenautomaten. Doch viele Innovationen, gute wie schlechte, bleiben auf der Strecke, irgendwo auf dem Weg zwischen Erfindung und breiter Marktakzeptanz. Taktzahl und Schnelligkeit von Innovationseinführungen nimmt stetig zu, offensichtlich aber nicht der Erfolg. Was macht denn die erfolgreiche Einführung einer Innovation aus? Wo liegen Erfolgsfaktoren und vor allem, wie überwindet man Hindernisse, die unweigerlich auf dem Weg der Einführung erscheinen werden? Antworten findet man in einer Branche, die die Entwicklung und Einführung von Innovationen als Geschäftsmodell hat – der Softwarebranche. Innovation als begrenzte Veränderung innerhalb eines Systems, eine neue Kombination aus schon Existierendem, damit ein Problem gelöst wird, eine wesentliche Verbesserung stattfindet, all das findet man exemplarisch in der Softwarebranche bei der Entwicklung und Einführung neuer Software.

Was ist Innovation in der Softwareentwicklung?

Innovationen in der Softwarebranche werden in der Regel von einem Kunden/Anwender angeregt, und meistens auch von einem Kunden beauftragt.

Der Inhalt eines dann womöglich folgenden Softwareprojekts steht daher immer im Spannungsfeld von drei Faktoren:

1. den **Bedürfnissen des Kunden**, der unterschiedlichen Abteilungen, Branchen und Nutzer
2. der **Wirtschaftlichkeit des Projekts**, für das in der Regel ein Budget vorgegeben ist
3. der **Technische Machbarkeit des Gewünschten**, was allerdings meistens kein Problem darstellt, sofern für die Bedürfnisse des Kunden ausreichend Geld vorhanden ist.

Letztendlich wird ein Softwareprojekt von der Frage getrieben: „Was hilft dem Kunden, dem Anwender der Software bei seiner Arbeit/ seinem Vorhaben oder dient seiner Unterhaltung?“



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Wann gelingt Softwareentwicklung? Was hilft, was hindert?

Dabei sind die Anforderungen an das Endprodukt, die fertige Software, immer sehr hoch. So soll das Produkt nicht nur die Erwartungen der Endanwender erfüllen, funktionieren und ästhetisch ansprechend aussehen, es soll vor allem laufen, und zwar immer wieder, dauernd und stabil. Erst die Stabilität der Software im täglichen Betrieb ermöglicht die vielfache Nutzung zur Nutzenmaximierung beim Endanwender.

Damit das aber unter den oben genannten Rahmenfaktoren gelingt, ist schon die Akquisephase eines Projekts kritisch. Immerhin muss eine Zielgruppe, eine Abteilung, ein Unternehmensbereich oder ein gesamtes Unternehmen überzeugt werden, eine Innovation einzuführen, die womöglich das gesamte Geschäft beeinflussen wird. Es braucht Zeit, die Bedürfnisse der Endanwender zu erheben, zu verstehen und zu dokumentieren. Es findet in der Regel eine sehr ausführliche Auseinandersetzung mit dem Arbeitsumfeld des Kunden statt, seiner Tätigkeiten und Ziele beim täglichen Tun. Erfolgskritisch ist die schriftliche Dokumentation des Gehörten und Gesagten, die Anfertigung von erklärenden Grafiken und Abläufen, die Beschaffung von Beispielen und das Feedback der Kunden zur Dokumentation. „Habe ich meinen Kunden und seine Bedürfnisse wirklich richtig verstanden?“ heißt die kritische Kernfrage, deren Antwort über Zeitplan und Budget des Projekts entscheidet.

Ist das Projekt beauftragt, helfen etablierte Methoden des Projektmanagements bei der Steuerung. Immer wieder ist dabei die Frage vorzulegen: „Was ist das Ziel des Projekts? Was soll erreicht werden, welche Verbesserung soll erzielt werden?“ Dieses ständige Sich-vor-Augen-halten-was-der-Kunde-will verhindert sowohl das Abdriften zu anderen Zielen als auch das Verlieren des Ziels. Die Softwarelösung soll ja ein Problem lösen, etwas optimieren oder erleichtern, letztendlich Wertschöpfung ermöglichen.

Damit die eigentliche Softwareentwicklung nahe am Kunden, dessen Zielen und Nutzen bleibt, haben sich sogenannte agile und iterative Methoden der Softwareentwicklung etabliert, insbesondere Scrum. Dabei werden Anforderungen der Kunden in kleine, überschaubare und transparente Einheiten zerlegt und genau beschrieben, dann entwickelt, getestet und implementiert. Das ganze Verfahren findet innerhalb von zwei Wochen statt, d.h. es gibt im 2-Wochen-Takt Software, die der Kunde, der Endanwender oder seine Projektleiter ansehen, ausprobieren, prüfen und testen können – ständiges Feedback im 2-Wochen-Loop. Solche Verfahren minimieren das Risiko erheblich, am Ende des Projekts eine Software zu haben, die den Anforderungen und Wünschen des Kunden nicht entspricht. Oder anders ausgedrückt: Das Verfahren verringert die Gefahr eines Innovationsflops und verstärkt die Kommunikation mit den späteren Anwendern. Und richtig gute Lösungen entstehen nur im Dialog von Entwicklung und Fachbereich, an der Schnittstelle möglichst verschiedener Disziplinen.



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Schließlich wird der Kunde bei der Einführung der Software in die Unternehmensabläufe, der Schulung in der Bedienung und am Ende beim Umschalten des Unternehmensbetriebs auf die neue Software eng vom Dienstleister oder der eigenen IT-Abteilung begleitet. Projektleiter, Softwareentwickler und Tester sind nahe beim Endanwender, verfolgen die ersten Schritte und helfen bei der Umstellung durch Rat und Tat. Während des gesamten Prozesses ist Kommunikation unerlässlich. Gescheiterte Kommunikation ist die häufigste Ursache beim Scheitern von Softwareprojekten, gelungene Kommunikation aber der größte Erfolgsfaktor, vor allem, wenn sie den unterschiedlichen Gruppen beim Kunden angepasst ist.

Genaueres Zuhören, schriftliche Dokumentation des Gehörten, Zerlegen in kleine Schritte, Nähe zum Kunden, schnelles und häufiges Feedback und enge Begleitung bei der Einführung sind Erfolgskriterien bei der Einführung einer Innovation.

Wie setzt sich das Neue durch?

Ob nun in der Softwareentwicklung oder in anderen Innovationsprojekten, Innovationen folgen immer einem vorgezeichneten Pfad der Akzeptanz. Everett Rogers spricht dazu in seiner grundlegenden Diffusionstheorie zur Ausbreitung von Innovationen über fünf Gruppen, die man von oben nach unten durchlaufen muss und mit unterschiedlichen Argumenten und Maßnahmen zur Annahme von Innovationen gewinnen muss:

Zielgruppen	Anteil	Daran erkennt man sie	Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz
Innovatoren	2,5 %	Sind Regelbrecher, Nonkonformisten, Querdenker und fehlertolerant	Keine, sie entwickeln Innovationen
Frühe Anwender	13,5 %	Schaffen das neueste technische Gerät, an Wettbewerbsvorteilen interessiert, frühe Anwender von Neuem	Innovation früh ausprobieren lassen, Empfehlungsmarketing, Mundpropaganda, Zugehörigkeit zur Avantgarde betonen
Frühe Majorität	34,0 %	Akzeptiert etwas Risiko, sucht klaren Nutzen, der möglichst in Geld messbar ist	Machbarkeit demonstrieren, Nutzen herausstellen, Ertrag ausrechnen, Erfolgsgeschichten der Avantgarde präsentieren
Späte Majorität	34,0 %	Vermeidet Risiko, folgt der Mehrheit, ist ein Herdentier	Rationale Argumente, Fallberichte, Testimonials, Marktzahlen über die Nutzung, Urteile unabhängiger Instanzen (z.B. Stiftung Warentest)
Nachzügler	16,0 %	Lehnen Neues massiv ab, sehen immer große Gefahren für Leben, Freiheit, Moral, reichen gerne Klagen ein, um Neues zu verhindern	Freiraum zur Diskussion geben, passgenauen Lösungsvorschlag unterbreiten; drohen hilft nicht, aber das Lenken des Blicks auf die Bedürfnisse anderer, z.B. Kollegen



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Jede Gruppe thematisiert Hindernisse, Fragen, Probleme bei der Einführung von Innovationen. So etwas sind immer gute Anzeiger dafür, dass mit der Innovation noch nicht alles stimmt, etwas nicht klar und einleuchtend ist. Hier gilt es genau nachzufragen und zu erforschen, was fehlt oder falsch ist.

Fünf Schlüssel für eine gelungene Innovationseinführung

(abgeleitet aus der Softwarebranche)

	Für den Kunden	Für das Innovationsteam
Grundhaltung	Das Innovationsteam ist am Gelingen interessiert. Es schaut anders als Sie als Kunde auf die Aufgabenstellung, aber das schafft ein umfassenderes Bild und führt zu einer besseren Lösung. Menschen, die Innovationen entwickeln, sind leidenschaftliche Künstler. Sie wollen etwas Besonderes schaffen. Stärken Sie diesen Antrieb durch Lob und Anerkennung.	Ihr Kunde kennt seine eigenen Abläufe, Prozesse und Probleme besser als sonst jemand. Daraus resultieren dessen Anforderungen. Der innere Antrieb: Ihr Kunde will wirtschaftlich erfolgreich sein und daher so effizient wie möglich arbeiten! Das ist gut, auch für Ihren Arbeitsplatz. Nehmen Sie Ihren Kunden ernst und hören Sie ihm zu.
Anforderungen aufnehmen	Seien Sie präzise und begründen Sie, warum Sie etwas gut oder schlecht finden. Vermeiden Sie zu beschreiben „wie“ etwas gemacht werden soll. Beschreiben Sie stattdessen, welches Ziel erreicht werden soll und welche Ergebnisse am Ende erwartet werden. Und noch einmal: Seien Sie präzise und illustrieren Sie mit Beispielen.	Lassen Sie sich zeigen, wie Ihr Kunde arbeitet. Machen Sie im Zweifel dort ein kurzes Praktikum. Lassen Sie sich erklären, woher genau eine Anforderung kommt und was damit bezweckt wird. Fragen Sie hartnäckig nach, so lange, bis Sie es wirklich (!) verstanden haben.
Diskussionen führen	Nehmen Sie Fragen des Innovationsteams ernst. Je früher ein Einwand behandelt und eine Frage beantwortet wird, desto sicherer können Sie sein, dass ein gutes Ergebnis entsteht.	Fassen Sie zusammen, was Sie verstanden haben. Lassen Sie es ergänzen, korrigieren oder bestätigen. Schreiben Sie es auf, ausführlich und verständlich. Nehmen Sie Einwände und Kritik ernst. Hindernisse sind Anzeiger dafür, dass Ihre Vorschläge noch nicht optimal sind.
Ergebnisse bewerten	Lenken Sie zunächst den Blick auf die Teile, die gut gelungen sind. Sprechen Sie aus, was Ihnen konkret gefällt, und dass Sie sich darüber freuen. Es öffnet die Ohren Ihres Gegenübers für die Änderungen, die Sie danach aufzählen.	Erklären Sie Ihre Vorschläge entlang den Anforderungen, die Sie aufgeschrieben haben. Zeigen Sie die Vorteile auf, die Ihre Vorschläge dem Kunden bietet. Präzise entlang dem Verständnis für die Abläufe. Vermeiden Sie Fachausdrücke aus Ihrem Tätigkeitsfeld. Benutzen Sie die Sprache Ihrer Auftraggeber.
Konflikte lösen	Seien Sie wertschätzend und kompromissbereit. Nicht jedes „Nein“ Ihres Gegenübers dient der Freizeitoptimierung. Fragen Sie nach Begründungen für ein „Nein“.	Seien Sie wertschätzend und denken Sie in Lösungen. Vermeiden Sie Sätze, wie „Das geht nicht“. Verwenden Sie lieber „Dazu überlege ich mir was“. Machen Sie die Lösung zu Ihrer Herzensangelegenheit.

Quelle für die Tabellen: www.sentema.com, 2013



... Erfahrungen aus der Softwarebranche

Der mächtigste Gegner der Innovation ist aber das Nichts-Tun, das Aussitzen, die Antriebslosigkeit. Der Innovator und sein Team kämpfen gegen Windmühlen der Ignoranz und müssen immer wieder Klüfte überspringen, soll sich ihre Innovation durchsetzen. Innovation ist ein langer Weg, der besser lange im Verborgenen bleibt, damit die Skeptiker nicht zu früh das Vorhaben stören. Es ist meistens mühsam und zeitaufwändig. Dringend gebraucht wird für das Projektgelingen professionelle Intelligenz, eine Mischung aus Kreativität, Herzenswärme, Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Risikofreudigkeit, Instinkt für Ästhetik und Sinnstiftung, die neben der verstandesmäßigen Intelligenz zusätzlich da sein muss. Das stärkste Instrument bei der Einführung von Innovationen ist aber der unbedingte Wille, das wirkliche Wollen, dass das Projekt gelingt. Dieser Wille kann für die Innovation Berge versetzen und überwinden. 



- Anzeige -

Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen

Fernstudium / Master of Arts



- Kulturmanagement
- Kunstkommunikation
- Marketing
- Fundraising
- Medienwirtschaft
- Kostenrechnung
- Unternehmenskommunikation
- Personalmanagement
- Rechtliche Grundlagen

Berufsbegleitend in zwei Jahren
Anmeldung zum WS 2013/2014
bis: 31.08.2013





UNIV. PROF. DR.
NIKOLAUS FRANKE

ist seit 2001 Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der WU Wien (www.e-and-i.org). Wichtige Stationen seiner Karriere waren das Massachusetts Institute of Technology (MIT) und die LMU München. Neben vielen anderen Funktionen ist er Wissenschaftlicher Direktor des größten deutschen Innovationswettbewerbs im Mittelstand (TOP 100.de) und leitet den MBA zu Entrepreneurship und Innovation, den die WU in Kooperation mit der TU Wien durchführt (www.tu-wu-innovation.at). Sein Forschungsschwerpunkt sind die Methoden, mit denen man die Kreativität von Usern unternehmerisch nutzen kann.

Erbfeinde der Innovation

Ein Interview mit Prof. Dr. Nikolaus Franke, Universität Wien

Sie kennen das sicher: das Bling – diese ganz besondere, zündende Idee. Vielleicht ist sie die Lösung für ein Problem oder vielleicht sogar die Neuheit, die Innovation, auf deren Suche Sie so lange waren. Und dabei ist alles inklusive – die Aufregung, Nervosität und Frage, ob diese sich beim Chef bewährt, sich entwickeln lässt, vorangetrieben werden wird. Doch oft treffen Ideen bereits in der ersten Instanz auf Widerstand, werden in den Mühlen der Unternehmensprozesse aufgefressen oder scheitern später hinein an bürokratischen Hürden. Wir unterhalten uns mit Herrn Prof. Dr. Franke darüber, in welchem Verhältnis Innovationen zu Förderung, Bürokratie und Verbesserungsprozessen stehen.

Förderung und Bürokratie

KM Magazin: Herr Prof. Dr. Franke, es gibt zahllose Innovationswettbewerbe und von staatlicher Seite initiierte Innovationsförderprogramme. Inwieweit können solche „offiziellen“ Programme in der Tat Innovationen befördern?

Prof. Dr. Nikolaus Franke: Innovationswettbewerbe können Innovatoren helfen, ihre Leistungsstärke nach Außen zu dokumentieren. Das ist oft ein wichtiges Argument für Newcomer oder mittelständische Unternehmen. Manche Wettbewerbe liefern auch Feedback und Benchmarks, das kann essenziell sein, wenn es darum geht, sich weiter zu verbessern. Gerade KMU wissen ja häufig nicht genau, wo sie stehen. Auch staatliche Förderungen können Gutes bewirken. Beim Thema Innovation haben wir es immer wieder auch mit Marktversagen zu tun und manche kulturelle oder mentalitätsbedingte Barriere muss durchbrochen werden – letztlich zum Wohle aller. Die entscheidende Voraussetzung ist natürlich, dass sie gut und professionell gemacht sind. „Professionell“ heißt hierbei: für die Kandidaten bedeuten sie wenig Zusatzaufwand, die Entscheidungen erfolgen schnell und nach den Kriterien, die wirklich zählen.

KM: Welche Kriterien wären das?

NE: Am wichtigsten ist natürlich, dass die Innovation mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einen Markt findet, sprich, dass genügend potenzielle Kunden das Produkt wirklich brauchen und auch bereit bzw. in der Lage sind, dafür zu bezahlen. Der potenzielle Effekt ist dabei sicherlich wichtiger als das Risiko. Als Nebenbedingung gilt natürlich, dass klar wird, warum man das ganze überhaupt fördern muss, inwiefern also Marktversagen vorliegt.

KM: Förderprogramme u. a. sind davon gezeichnet, dass es vorab Gremien und Kuratorien zu überzeugen gilt, Bewerbungen müssen bestimmte Kriteri-



... Erbfeinde der Innovation

en erfüllen, für Förderungen und Zuwendungen muss im Nachhinein eine lückenlose Rechnungslegung stattfinden. Inwieweit kann so etwas die Innovation schon „weichwaschen“ bzw. während eines solchen Prozesses zerrieben werden?

NF: Da sprechen Sie ein kritisches Thema an. Es besteht immer die Gefahr, dass sich Bürokratie verselbständigt. Formalia und bestimmte Kriterien können zum Dogma erhoben werden, obwohl sie im Einzelfall erkennbar sinnlos sind. Auf der anderen Seite kann man Steuergeld natürlich auch nicht freihändig nach Gutdünken vergeben. Rechnet man die Kosten für Antragstellung, Bearbeitung, Prüfung und Kontrolle zusammen, dann kann einem aber schon der Gedanke kommen, dass die beste Wirtschaftsförderung die Streichung sämtlicher Fördermaßnahmen bei gleichzeitiger allgemeiner Senkung der Steuer- und Abgabenlast sein könnte. Wir hätten dann auch keine Antragsweltmeister oder Beratungsunternehmen, die nichts anderes machen, als für Unternehmen Anträge erstellen. All das ist ja nicht produktiv.

KM: Die deutsche Regierung rühmt sich der Innovationsoffenheit, fördert z. B. zahlreiche „innovative“ Start-ups oder bietet Innovationsberatung an. Auf der anderen Seite agieren Unternehmen unter rechtlichen Rahmenbedingungen und bürokratischen Strukturen. Inwieweit verhindert „Bürokratie“ Innovationen?

NF: Innovation und Bürokratie sind Erbfeinde. Dabei ist ganz egal, ob es sich um staatliche Bürokratie oder Bürokratie in Unternehmen handelt. Innovationen sind per Definition neu und passen daher sehr häufig nicht in existierende Schemata und Kategorien. Die Bürokratie dagegen hasst nichts mehr als Abweichungen, Ausnahmen und Sonderfälle.

KM: Also eine Lösung des Erbdilemmas ist nicht möglich?

NF: Nein, vollständig auflösen lässt sich das Spannungsverhältnis zwischen Innovation und ordnender Bürokratie nicht. Aber das muss auch nicht sein, denn beides ist wichtig. Entscheidend ist eine Ausgewogenheit. Es darf nicht sein, dass eines der beiden Ziele völlig dominiert – wobei das bei uns im Zweifel eben die Bürokratie ist.

KM: Im Gegensatz zu diesem Dilemma: Inwieweit kann öffentliche oder auch unternehmenseigene Bürokratie aber hilfreiche Strukturen bieten?

NF: Versteht man Bürokratie als Stabilität und Ordnung, dann ist sie für Innovationsprozesse in der Tat sehr wichtig. Eine Innovation ist ja mehr als ein kreativer Gedanke. Es handelt sich um einen komplexen arbeitsteiligen Prozess. Wenn er nicht klar und straff organisiert wird, gibt es ein Chaos, keine Innovation. Auf staatlicher Ebene geht es um die Einhaltung juristischer Normen und ethischer oder gesundheitsbezogener Werte. Natürlich kann man diese Kriterien auch überstrapazieren, aber im Kern sind das



... Erbfeinde der Innovation

selbstverständlich wichtige Faktoren, die es aus gutem Grund gibt. Um sie zu sichern, brauchen wir den Staat und seine Bürokratie.

Verbesserung = Verschlimmbesserung?

KM: Ich bin Zugvielfahrerin, die meisten Ideen kommen mir tatsächlich beim stumpfsinnigen aus dem Fenster blicken. Meine Idee – so krude und abwegig sie auch sein möge – notiere ich. Im Nachgang konkretisiere ich diese und stelle sie im Team vor. Es folgen viele Diskussionen und Verbesserungsvorschläge. Ich recherchiere abermals mit dem neuen Input und erneut beginnt eine Runde von Diskussion und Verbesserung. Inwieweit ist ein Prozess der Verbesserung für Ideen und Innovationen notwendig?

NF: So gut wie immer. Wer Neuland betritt, geht selten von vornherein den Weg, der sich im Nachhinein als der beste herausstellt. Ohne Diskussionen, Kritik und immer neue Verbesserungen gibt es keine sinnvolle Innovation.

KM: Wann kann ein Prozess der Verbesserung aber auch in das Gegenteil, also zur Verschlimmbesserung kippen? Ich denke daran, dass die eigentlich innovative Idee dabei ihr Gesicht verliert und eigentlich nicht mehr existiert.

NF: Zunächst: jede Innovation erfährt Kritik und Widerstand. Bevor man nun aber sklavisch jedem Hinweis folgt, sollte man sich die hinter den Argumenten stehenden tieferen Ursachen anschauen. Handelt es sich um sachliche Kritik, ist die Innovation einfach noch nicht gut genug? Hat sie Schwächen oder Nebenwirkungen? Wenn man diese Kritik aufnimmt, dann ist das sicherlich eine Chance, es besser zu machen. Aber es gibt natürlich auch Kritik, die von Konservatismus oder Angst vor Veränderung getrieben ist. Ihr darf man nicht zu bereitwillig folgen. Nehmen wir als Beispiel die Eisenbahn – Sie sprachen gerade davon. Als sie erfunden wurde, war eine heftige Kritik die Sorge, dass die Menschen, die in ihr fahren, von der aberwitzigen Geschwindigkeit von 30 km/h verrückt werden könnten. Man war langsame Pferdekutschen gewohnt und konnte sich einfach nicht vorstellen, dass die Reisegeschwindigkeit einmal einer der wichtigsten Vorzüge dieses Verkehrsmittels werden könnte. Hätte man auf die Kritik gehört, dann hätte das tatsächlich eine Verschlimmbesserung geführt.

KM: Herr Prof. Dr. Franke ich bedanke mich für das Gespräch!🙏





**PROF. FRANS VAN
DER REEP**

*ist ein inspirierender Vor-
denker aus den Niederlan-
den, seit 2003 Professor für
Digitales an der Fachhoch-
schule INHolland und seit
langer Zeit Senior Strategie-
Berater bei KPN. Sein
Schwerpunkt: Internet-Ein-
fluss auf Leben und Arbeit.
Interviews mit Van der Reep
erschieden in zahlreichen
niederländischen und inter-
nationalen Zeitungen und
Zeitschriften. Zudem bloggt
und schreibt er über aktuelle
Trends in folgenden Berei-
chen: Strategie, Marketing
und Sales, HRM, Finanzen
zukunftsweisende Innovati-
onen, ICT und BPM und ist
regelmäßiger Sprecher bei
(internationalen) Fachkon-
ferenzen zu den genannten
Themen.*

Innovation im digitalen Zeitalter

Wollen Sie wirklich innovieren? Dann unterlassen Sie die Denkweise nach den TomTom-Prinzip!

Ein Kommentar von Frans van der Reep

Wie sehen Innovationen im digitalen Zeitalter aus? Anders als früher? Kann der Erfolg einer Innovation im digitalen Zeitalter vorausgesehen werden? Gibt es überhaupt eine Businesslogik für Innovationen? Für Neubusiness sicher nur sehr beschränkt. Es gibt noch keine zu analysierenden Marktstudien. Wettbewerber gibt es auch noch keine, und man kann nicht wissen, wie potenzielle Kunden auf die Neuprodukte reagieren. Alles ist eine große Überraschung. Das Tempo der Transformationen liegt heute auch viel höher, was schnelleres Feedback und kürzere Entwicklungszeiten mit sich bringt, wodurch das First-Time-Right-Prinzip nicht immer möglich ist ...

Erfolgversprechende Innovationslogik sollte nicht in dieser Richtung gesucht werden. Die Idee, dass mehr Varianten zu einer besseren Beschlussfassung führen, ist von Psychologen schon vor längerer Zeit widerlegt worden. Manche von Ihnen könnten jetzt den Schluss ziehen, dass es vernünftiger wäre, überhaupt nicht zu innovieren und die „sichere“ Fast-Follower-Strategie zu wählen. Dann haben Sie das Problem nämlich nicht. Zu diesem Schluss kommen heutzutage übrigens viele Großunternehmen in den Niederlanden und Deutschland, weil das risikolose Best-Practice-Prinzip in diesen Umbruchzeiten ziemlich populär ist.

Sind Sie sich dessen bewusst, dass wenn Sie bei diesem Prinzip bleiben, Sie höchstens Zweitbester werden können? Es gibt doch schon jemanden, der das tut! Best Practice ist eine Copy-Cat-Strategie. Operational excellence (TQM, Lean, Six Sigma) wird als strategische Entscheidung oft mit Best Practice in Verbindung gebracht, ist im Grunde genommen aber eigentlich keine Innovation sondern eine Möglichkeit, die Kosten im Unternehmen zu senken. Damit werden nach Hamel und Prahalad – „nur die Fehler aus der Vergangenheit wieder korrigiert“. Das Best-Practice-Prinzip ist Kern des Kontrollprinzips: man probiert für sich selbst einen passenden Platz in einer bestehenden Matrix zu finden. Das eigene Unternehmen wird sozusagen durch eine woanders erfundene Pommes-Schneidemaschine gezogen, wobei Menschen als „Pommes“ betrachtet werden. Das kann sicher die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens auf ein neues Niveau bringen, hat aber mit der wahren Innovation nichts zu tun. Außerdem finden die meisten Menschen das nicht schön, als „Pommes“ in einem nicht von ihnen selbst gefundenen System zu sein. Ist auch tatsächlich keine schöne Perspektive !



... Innovation im digitalen Zeitalter

Für mich persönlich ist *TomTom* eine schöne Metapher für diese Strategie. *TomTom*-Navigation empfiehlt Ihnen immer die kürzeste Strecke und darum praktisch immer die Hauptstraßen und Autobahnen, die Best Practice. Um wirklich etwas Neues zu entdecken, muss man aber woanders sein, eine Innovation findet man nicht auf einem vorgezeichneten Weg.

Es hat noch nie einerseits so viele Möglichkeiten für verschiedene Auffassungen und mentale Ziele gegeben. Andererseits aber sind wir alle so hyperanfällig und besprechen immer wieder die gleichen Themen, worüber schon so mutlos viel geschrieben wird. *TomTom* ist wie ein mentaler Windtunnel, worin unsere Weltanschauung geformt wird.

Innovation und *TomTom*-Prinzip gehören nicht zusammen!

Next Practice

Was wäre denn vernünftig, würden Sie fragen. Ein Löwenanteil der Brancheninnovationen ist branchenfremd. Diese Tatsache ist eigentlich ein Kennzeichen, wie heute neue Kombinationen entstehen. Mit anderen Worten: Wenn Ihr Fokus ausschließlich auf die eigene Branche gerichtet ist, können Sie eventuelle Innovationen verpassen. Eine brancheninterne Top-10-Liste, wobei Sie die 9 anderen Wettbewerber rund um die Uhr beobachten, ist sicher keine gute Strategie. Es geht sogar einen Schritt weiter, entwickeln Sie als Unternehmen die Fähigkeit zur Consilience, um Muster aus anderen Kontexten im eigenen Business einsetzen zu können.

Ein zweiter Vorschlag lautet: die Bottom-Up-Innovationen. Kundenangetriebene Innovationen, z.B. *launching customer*, sind viel effektiver und erfolgreicher als vom Management getriebene Top-Down-Innovationen. Hören Sie gut zu, was Ihre Kunden und Ihre eigenen Mitarbeiter sagen. Das Aufhören mit Dysempowern ist eigentlich schon eine Innovation.

Innovative Unternehmen begreifen ihre eigene Kernkompetenz (*core excellence*) sehr gut und wissen genau, wo ihre Stärken liegen. Sie brauchen keine vom Ego angetriebene Komplexität, fallen durch Einfachheit auf und agieren außerdem mit einem deutlichen Fokus. Innovation sitzt bei diesen Unternehmen in den Genen. Sie innovieren permanent, eine Klasse von Weltformat!

Zum Schluss

Bei Innovationen denken Menschen oft an komplizierte und teure Projekte. Komisch, weil die wichtigsten Entdeckungen eigentlich durch Einfachheit auffallen. Denken Sie dabei an Rad, Büroklammer, Post-it und Steigeisen (das eine neue Weise der Kriegsführung eingeläutet hat). Diese Entdeckungen beweisen, dass tiefgreifende Einsichten fast immer zur Einfachheit und nachhaltigen Lösungen führen.



... Innovation im digitalen Zeitalter

Im Allgemeinen ist es bei Innovationen äußerst wichtig, etwas mal aus einer anderen Perspektive anzuschauen, um anders zu denken. Innovation beginnt mit einem Bauchgefühl.

Werden diese Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen entwickelt und gefördert? Werden die Innovatoren in Ihrem Unternehmen geehrt? Machen sie bei Ihnen Karriere oder werden sie innerhalb der Unternehmensmauern nur geduldet?

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Innovationen nie auf den Hauptstraßen im Best-Practice-Strom entstehen. Lassen Sie sich ruhig beraten, wählen Sie aber Ihren Weg selbst! Lassen Sie die empfohlene Route liegen, wie berühmt die Quelle auch ist. Im Hauptstrom der Zeitschriften wie *Harvard Business Review* finden Sie sicher keine Innovationen. Ihre heutige Strategie und Bedarf an bestimmter Ausstrahlung schließen das nämlich aus. Eine wahre Innovation finden Sie auch nicht weit von zuhause.

Lassen Sie andere Sie für irre halten. Erst dann können Sie neue Erfahrungen sammeln, etwas Unerwartetes entdecken und ein Abenteuer erleben. Sie können hier viel von Künstlern lernen. Sie lehren uns, auf die Welt mal anders zu schauen: the creative economy.

Lassen Sie die anderen die Hauptstraßen nehmen, seien Sie innovativ und genießen Sie die zahlreichen Möglichkeiten auf den Nebenstraßen!👍



MEHR VOM AUTOR LESEN

- Zur Zeit veröffentlicht Frans van der Reep seine Marketing-Blogs auf: *Marketers Digest Russia* sowie auf www.strf.ru (Science & Technology Russian Federation)
- Twitter: <http://twitter.com/fvdr>
- Blog: <http://www.fransvanderreep.com/> (unter anderem auch auf Deutsch)



DR. JÜRGEN P.

RINDERSPACHER

Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Theologie in Berlin, Promotion 1984 ebenda. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), an der Freien Universität Berlin sowie an der Universität Münster. Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland, Bochum/Hannover. Seit 2010 Projektleiter und Dozent am Institut für Ethik und angrenzende Sozialwissenschaften (IfES) der Universität Münster. Mitbegründer und stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik (DGfZP), Berlin.

Zeit für Kultur

Über das Wechselverhältnis von Zeit, Zeitdruck und Innovation

Ein Beitrag von Jürgen P. Rinderspacher, Münster

Dass der moderne Kulturbetrieb nicht nur Kunst ist, sondern auch Kommerz, ist eine Binsenwahrheit, ebenso wie die Erkenntnis, dass auch in der Kreativwirtschaft Gewinne gemacht werden wollen. Im Zeitalter seiner Reproduzierbarkeit ist das Kunstwerk nicht viel weniger und nicht so ganz anders ökonomischen Zwängen unterworfen, als viele andere Produkte, die eine Ware sind. Auch das Stadttheater, das aus Kostengründen die neue Produktion unter hohem Zeitdruck auf die Beine stellen muss, sieht sich wenn nicht dem direkten Druck des Marktes, so doch dem des Kulturdezernenten ausgesetzt, der seinerseits mit dem Rücken zur Wand gegen das Banausentum seines Kämmerers kämpft.

Überall dort, wo Kunst auf Ökonomie trifft, ist der Zeit-Konflikt strukturell angelegt, wenn auch nicht notwendig vorprogrammiert. Die modernen Hochleistungsgesellschaften befinden sich in einem allumfassenden Prozess des immer weiteren Zugriffs der ökonomischen Logik auf den jeweiligen Gegenstandsbereich, in der Medizin genauso wie in der Pädagogik der Bereich Kunst und Kultur macht da keine Ausnahme. Der daraus regelmäßig entstehende Zeitdruck für die Akteure – Pädagogen, Ärzte, Pflegepersonal, Kunstschaffende – bedroht regelmäßig die Qualität der Arbeitsergebnisse. So setzt der immer restriktivere finanzielle Rahmen einer Theater- oder Musik-Produktion oder einer Ausstellung Grenzen für deren mögliche Herstellungsdauer und damit mehr oder weniger auch für deren Qualität. Womit nicht gesagt sein soll, dass Produktionen mit höherem Budget und mit mehr Produktionszeit automatisch besser sein müssen. Umgekehrt gilt allerdings, dass die aus jedem beliebigen Wirtschaftsunternehmen bekannte Strategie des Trial and Error: nämlich zu schauen, wie weit man mit ständig reduzierten Produktionskosten noch zu annähernd gleicher Produktqualität kommt, für den Kulturbetrieb nicht weniger als dort zur Pleite führen kann, wenn der Versuch schief geht, weil die mindere Qualität vom Konsumenten nicht mehr akzeptiert wird.

Innovation ein Zeit-Produkt

Besonders kritisch wird dies, wo es um zugespitzte Kreativität, das heißt um Innovationen geht. Denn die Innovation als solche ist emphatisch eine Funktion der in sie investierten Zeit, in diesem Sinne ein Zeit-Produkt, und zwar in dreifacher Hinsicht:



... Zeit für Kultur

Erstens ist der Begriff der Innovation als solcher ein zeitlich relationaler, indem er ein Ding, eine Erscheinung völlig abstrahierend von ihrem konkreten Inhalt dadurch charakterisiert, dass diese zuvor noch nicht da war. Das ist in unserer Epoche, die ganz auf Zukunft und Fortschritt getrimmt ist, von besonderer Bedeutung: Das Neue erhebt zumindest implizit den Anspruch, grundsätzlich dem Alten überlegen, besser zu sein. Das Neue ist per se eine Nachricht. Dass etwas neu ist, gibt dem Konsumenten den Impuls, zu kaufen oder hinzugehen. Die institutionalisierte Neugier einer ganz auf Zukunft hin orientierten Gesellschaft bestimmt damit auch zu einem erheblichen Teil die ästhetische Qualität künstlerischer Produktion: Innovation als Selbstzweck. Die gelegentliche Verehrung des Altehrwürdigen, die wir zugleich vorfinden, ist dabei nur die Komplementärererscheinung der gesellschaftlich bedingten Überschätzung des Neuen als dem schlechthin Höherwertigen.

Zweitens kann als eine Innovation nur bezeichnet werden, was einen Schöpfer bzw. eine Schöpferin aufweisen kann, der/die diese erdacht und ins Werk gesetzt hat. Innovation ist Handeln, die Tat des Innovierens, und somit emphatisch ein Zeitgeschehen: Die Arbeit an der Innovation geschieht als sukzessive Abfolge vieler kleiner und großer Arbeitsschritte – in Tagen, Wochen, Jahren – sie hat ein Ziel und einen Weg, möglicherweise gehen in der Praxis beide ineinander über. Doch während das Ziel in der Regel ein Sachliches ist, ist der Weg ein Zeitliches: Kreativität ist Sucharbeit, ist Hoffen auf Inspiration aber auch planvolle, mühsame handwerkliche Umsetzung des Entwurfs. Oder wie ein berühmter Musiker sagte: Komponieren heißt zehn Prozent Inspiration und neunzig Prozent Transpiration.

Drittens kann es sein, dass sich auf dem Weg herausstellt, dass das Ziel wieder verworfen werden muss. Dann war die aufgewandte Zeit eine Fehlinvestition – oder doch nicht? Das Bewegungsmuster der Kreativität ist das einer Springprozeption und Innovation ist das praktizierte Risiko. In der Regel kennen wir nur diejenigen Kulturschaffenden, die erfolgreich sind und waren, nicht aber jene, deren Arbeiten sich warum auch immer nicht durchsetzen konnten: Offenbar ist in der Freiheit, die der Kunst innewohnt, die Möglichkeit ihres Scheiterns enthalten. Tatsächlich wäre sie ohne die Unsicherheit, die mit dem Suchen verbunden ist, keine Kunst. Mit anderen Worten ist die Offenheit und Freiheit der Kunstproduktion nicht denkbar ohne Zeit, das heißt ohne genügend Zeit zur rechten Zeit für diejenigen, die sich auf den Weg machen, das Neue zu finden.

Jede Ökonomisierung, egal wo sie stattfindet, zielt aber genau auf das Gegenteil: Unnützen Zeitverbrauch zu vermeiden. Weil mehr Zeitverbrauch höhere Ausgaben bedeutet, sind Irrwege und Sackgassen soweit möglich zu vermeiden. Das aber bedeutet die Suche nach dem Neuen, die Innovation auf den Rahmen zu beschränken, den das Budget vorgibt und dem sicher Vorzeigbaren den Vorzug vor dem riskanten Exkurs zu geben. So gesehen ist jede zeitliche Einschränkung, die über ein bestimmtes Maß hinausgeht, zunächst



... Zeit für Kultur

einmal ein Feind der Innovation, vor allem wenn sie wirtschaftlich begründet ist. Die Frage ist dann, wer dieses Maß für den richtigen Budgetrahmen setzt und mit welcher Begründung.

Kunst als zeitfreie Erscheinung

War die Kunst beziehungsweise das Kunstwerk in der Theorie nicht als eine gleichsam zeitfreie Erscheinung gedacht? Wie lange es dauert, und warum es so lange dauert, bis eine Skulptur von ihrer Schöpferin als ausstellungsreif (um nicht zu sagen „fertig“) angesehen wird, bleibt in der Idealwelt des Kunstschaffens von zeitlichen Kriterien unberührt und folgt allein endogenen ästhetischen Prinzipien, ebenso wie die Herstellungsdauer eines Romans oder eines Musikstückes.

Die Wirklichkeit ist wie wir wissen eine ganz andere. Aber woher die schöpferisch notwendige Zeit nehmen? Das Thema ist bei näherer Betrachtung überhaupt nicht neu. Zeitdruck entstand schon immer, wenn sich der/die Kunstschaffende von ihrer Arbeit ernähren wollte oder musste. Franz Kafka konnte oder wollte nicht auf die Annehmlichkeiten einer bürgerlichen Existenz verzichten und folgte dem altbekannten Muster des Brotberufs, Thomas Mann vertraute auf den kommerziellen Erfolg seiner Kunst und verdiente sich damit eine goldene Nase, ebenso wie Vater Leopold schon den jungen Wolfgang Amadeus dazu anhielt, mit Komponieren und Konzerten recht artig Geld zu verdienen.

Längst haben wir die gewerkschaftliche Organisation als starke Kraft in der Lebenswirklichkeit des Kulturbetriebes, bei Orchestern und anderswo. Damit sind Einkommen, Alterssicherung, Arbeitsbelastung und Gesundheitsschutz wenigstens dort ein Thema. Allerdings ist die Szene aufgespalten zwischen jenen wohl organisierten Kreativbereichen hier und den „Freien“ dort, oder dem Zwischenbereich derjenigen, die befristete Verträge haben und vom einen in den anderen Sektor hin und her wechseln. In der Praxis einer Künstlerbiographie bedeutet das zumeist, sich für beide bereit zu halten. So etwa für Schauspieler, deren Vertrag kurz vor der 10-Jahres-Frist, bei deren Überschreitung sie dauerbeschäftigt wären, zu Ende geht. Der Zeitdruck in der Kultur stellt sich für die meisten Kulturschaffenden also als ein unvermittelter dar, der von der Marktlage in den Teilsegmenten der Kunst geprägt ist. Er bezieht sich nicht nur auf das Alltagsgeschäft, sondern entsteht nicht unwesentlich auch im Horizont der Erwerbsbiographie Kunstschaffender: Mit den physischen und mentalen Kräften Haus zu halten, den Spannungsbogen des eigenen Images in der Öffentlichkeit Darstellung zu halten, die altersbedingten Veränderungen der Person im Lebensverlauf zu antizipieren und schließlich zu akzeptieren.

Ökonomisierung als Prinzip akzeptiert jedoch diese Langzeitperspektive nicht. Im Gegenteil, wie die Finanzindustrie unverhohlen öffentlich demonstriert, neigt sie zum kurzfristigen und nicht zum nachhaltigen Agie-



... Zeit für Kultur

ren, zum schnellen Erfolg, zur Quantität und nicht zur Qualität. Sie meidet daher das Risiko und daher letztlich auch die Innovation. Da der Kapitalismus dennoch ununterbrochen irgendwelche Neuerungen hervorbringt, muss nach der Qualität der Ergebnisse gefragt werden. Hier scheiden sich zwar die Geister, denn was wären wir ohne Smartphone und Internet, aber auch ohne Synthesizer? Vieles spricht eben dafür, dass Kreativität unter Zeitdruck, den die Ökonomisierung bewirkt, zwar die Fortentwicklung des Ähnlichen auf eingeschliffenen Pfaden ermöglicht, jedoch kaum Basisinnovationen und vor allem nicht die Änderung der Richtung. Wenn man aber Kunst als das Reich eines bestimmten Typs von Basisinnovationen, nämlich solchen des menschlichen Ausdrucks versteht, kann die Ökonomisierung ihrer Kreativbereiche nur destruktiv wirken.

Zeit-Biotop für Kunstschaffen

Der Ort der Kunst also als ein zeitliches Biotop, innerhalb dessen die Regeln von Reproduktionsökonomie und Kommerz nicht gelten, wo das hehre Kunstwerk gewissermaßen nicht mit den Schleifspuren des Zeitdrucks kontaminiert werden darf? Man könnte freilich der Meinung sein, dass Kunst heute, will sie den Menschen etwas sagen, gerade nicht mehr aus dem Off einer zeitlosen Enklave zu ihren Rezipienten sprechen darf, sondern im Gegenteil unter den Bedingungen eben dieser frustrierenden Alltagserfahrung unaufhörlicher Zeitnot entstehen muss, die so charakteristisch für unsere Gesellschaft ist. Denn nur so könne sie sich – gleichsam mit leidend – authentisch Botschaften an ihre Adressaten senden. Das gilt für die unter Zeitdruck entstandene Theaterproduktion genauso wie für den unter Produktionsdruck entstehenden Roman. Eine Tanztruppe in Köln, „Michael Douglas“, tut eben dies mit ihrem Programm „One Week Stand“: Am Samstag wird dem Publikum das vorgeführt, was die Truppe zwischen Montag und Freitag zu einem bestimmten Thema erarbeitet hat. Der Zeitrahmen als leitende ästhetische Bezugsgröße?

Man könnte freilich auch genau das Gegenteil postulieren: Kunst soll mehr sein als ein Reflex unserer zeitgenössischen Zeit(Un-)Kultur und sich im Gegenteil die Aufgabe stellen, ihr utopisches Potenzial von einem besseren Leben zur Geltung zu bringen, zu dem immer öfter auch die verwirklichte Sehnsucht nach entschleunigten Lebenswelten gehört. Dann jedoch muss sie der Versuchung widerstehen, sich opportunistisch dem Zeit-(Ökonomie-) Geist von Teilen des modernen Kulturbetriebes anzupassen. Dann müssten schon die Produzenten von Kunst durch ihre von zeitlichen Zwängen weithin entkoppelten Produktionsbedingungen deutlich machen, dass die zeit-gemäße Gesellschaft, die uns Michael Ende so eindrucksvoll in „Momo“ vorgeführt hat, nicht das letzte Wort der Geschichte darstellen muss. Wer anders sollte das noch können, wenn nicht die Kunst?¶





**CHRISTINA
DORNAUS**

Dipl.-Psych., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Psychologie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Neben Forschungstätigkeiten für anwendungsbezogene Forschungsprojekte sowie Lehrtätigkeiten an der Universität ist sie seit 2009 als Coach und Trainerin für verschiedene mittelständische Betriebe tätig. In ihrem Promotionsvorhaben beschäftigt sie sich mit der Förderung innovativer Verhaltensweisen durch Humor.

Der Gehilfe Humor

Was haben Humor und Innovationen gemeinsam und wie kann man Humor als Förderfaktor für Innovationen nutzen?

Ein Beitrag von Christina Dornaus, Bamberg

Was ist Humor?

„Humor ist, wenn man trotzdem lacht“; „Humor ist eine spielerische Einstellung“; „Humor ist Witze machen“; „Humor tut weh“; „Humor ist lustig“; „Humor hilft heilen“; „Humor macht produktiver und effektiver“. Diese Bandbreite an Aussagen von Führungskräften zeigt, dass das Phänomen Humor nicht in einem Satz zu definieren ist. Um eine umständliche Formulierung zu vermeiden, sollen hier ein paar wenige Regeln und Prinzipien reichen, wie im Berufsalltag sozial kompetent mit Humor umgegangen werden kann.

Wie schon aus der Vielfalt an Definitionen hervorgeht, ist Humor etwas sehr Individuelles. Nur jeder zehnte Witz kommt wirklich gut an. Aber lassen Sie sich davon nicht entmutigen, nur jede hundertste Idee wird zur Innovation. Wenn Sie sich davon nicht abhalten lassen, können Sie auf vielfältige Weise von Humor profitieren. So ist allgemein bekannt, dass Lachen zusammenschweißt, humorvolle Menschen sympathischer sind und vertrauensvoller wirken. Außerdem kann Kritik mithilfe von Humor leichter geäußert und angenommen werden. Dennoch sollten Sie ein paar grundlegende Regeln beachten:

- Respekt: Machen Sie keine Witze, die (immer) gegen einen Mitarbeiter oder Kollegen gehen.
- Beachten Sie Tabuzonen: Jeder Mensch hat seine eigene Schmerzgrenze. Überschreiten Sie diese nicht, wenn Sie Scherze mit Ihren Kollegen oder Mitarbeitern machen.
- Bitte nur wohldosierte kleine Sprüche: Sie laufen sonst Gefahr zum Clown zu werden.
- Ein Mensch der Witze über sich selbst macht, wirkt sympathisch und kritikfähig. Werden es aber zu viele, wirkt er unsicher.
- Achten Sie bei humorvoller Kritik besonders darauf, dass sie nicht abwertend aufgefasst wird.
- Beachten Sie den Status: Machen Sie keine Witze über Ihren Chef, wenn die Situation unpassend ist. Wenn er es nicht verträgt am besten gar nicht.



... Humor und Innovationen

Wie kann man Humor für Innovationen nutzen?

Da Humor ein zwischenmenschliches Phänomen ist, kann der Zusammenhang zur Innovation nur über die Verhaltensweisen, Eigenschaften oder Fähigkeiten der im Innovationsprozess beteiligten Personen hergestellt werden. Im Folgenden soll erläutert werden, an welcher Stelle in einem idealistischen Innovationsprozess Humor als Förderfaktor eingesetzt werden kann. Und für den Fall, dass der Innovationsprozess nicht ideal abläuft, versuchen Sie es doch mal mit Humor zu sehen.

Am Anfang des Innovationsprozesses steht die Problemidentifikation. Um zweckgebundene Innovationen entwickeln zu können, bedarf es zunächst eines Problems oder dem Erkennen einer Chance. Die Sensibilität für Probleme und die darin liegenden Chancen sind von der inneren Einstellung des Einzelnen abhängig. Der humorvolle Mensch sieht sich und die Welt in einem größeren Bezugsrahmen, kann so seinen Blickwinkel ändern, festgefahrene Urteile erneut überdenken und sich frei von emotionaler Betroffenheit der Problemlösung widmen. Humor oder Ironie können aber auch als Indikatoren für Probleme dienen: Oftmals ist einem gar nicht bewusst, was das Leben schwer macht. Die meisten Menschen haben sich an Widrigkeiten gewöhnt, man nennt sie daher latent. Gerade in Witzen und Scherzen kommen diese latenten Probleme zum Ausdruck.

„Chef, darf ich heute zwei Stunden früher Schluss machen? Meine Frau will mit mir einkaufen gehen.“ „Kommt ja überhaupt nicht in Frage!“ „Vielen Dank Chef, ich wusste, Sie würden mich nicht im Stich lassen.“

Hier kommt zum Ausdruck, dass sich viele Männer beim Einkaufen mit ihren Frauen langweilen. Davon könnte man sich zu „Männer-Ecken“ inspirieren lassen, in die Frauen ihre Männer „abgeben“ können.

Hat man ein Problem erkannt, stellt sich nun die Aufgabe, neue Richtungen und Wege zu erkennen, dieses wirksam und neuartig anzugehen bzw. zu lösen. Dazu ist es notwendig, ausgetretene und eingefahrene Lösungswege in Frage zu stellen und sich von Gewohnheiten und gedanklichen Konzepten zu lösen. Darüber hinaus kann es helfen, sich vom sogenannten Expertenglauben zu befreien und Mut zur eigenständigen Lösungssuche zu haben. Für all diese Anforderungen benötigt man die Fähigkeit zur Selbstkritik. Dies bedeutet, dass man bereit ist, sich selbst einzugestehen, dass man in der Vergangenheit Dinge unkreativ angegangen ist oder aber, dass es eigentlich ganz bequem ist, immer auf den Chef zu hören. In diesem Prozess der Selbstreflexion kann eine Facette des Humors hilfreich sein, die einem hilft, über kleine Fehler und Unpässlichkeiten zu lachen: die Selbstironie. Man erkennt, dass man nicht das Zentrum des Universums ist, wohl aber seiner eigenen Welt. Darüber hinaus betrachtet man seine Sicht der Dinge nur als eine mögliche. Sich selbst nicht zu ernst zu nehmen bedeutet jedoch nicht, dass man seine Bedürfnisse und Wünsche nicht ernst nimmt.



... Humor und Innovationen

Hat man nun den Mut gefasst neue Wege zu beschreiten, benötigt man eine originelle Idee, wie das Problem zu lösen oder die Lücke zu schließen ist. Wie lässt sich Humor nun einsetzen, um Kreativität zu fördern? Zum einen fördert eine lustige, humorvolle Stimmung Kreativität. Wissenschaftler in den USA konnten nachweisen, dass Personen kreativer waren, wenn sie zuvor lustige Aufzeichnungen gehört hatten. Zum anderen funktionieren Humor und Kreativität ähnlich. Es gibt bestimmte Prinzipien oder Strategien, die sowohl einen Witz witzig als auch eine Idee kreativ machen. Beispielsweise die Wörtlichkeit ist solch ein Prinzip. Folgender Witz entsteht durch das wörtlich nehmen einer Aussage.

Der Bewerber um den neuen Posten im Büro sagt zaghaft zum Personalchef: „Eines muss ich Ihnen allerdings noch gestehen, ich bin ein bisschen abergläubisch.“ „Das macht nichts“, meint der Chef jovial, „dann zahlen wir Ihnen eben kein dreizehntes Monatsgehalt!“

„Mit dem Telefon unterhalten“ könnte Apple mit seinem iPhone 4s wörtlich genommen haben. So kann man sich nicht nur mit anderen Menschen über das Telefon unterhalten, sondern auch mit dem Gerät selbst kommunizieren (Siri). Durch das Wörtlichnehmen einer Aussage ist eine neue Idee entstanden.

In der Phase der Ideengenerierung entstehen in der Regel viele gute Ideen. Daher ist es im nächsten Schritt wichtig, die beste Idee auszuwählen. Dabei ist eine analytische, an festgesetzten Kriterien orientierte Vorgehensweise sinnvoll. Da die meisten Menschen ihre eigenen Ideen auch am besten bewerten, kann hier wieder Selbstironie wichtig sein, um sich von eigenen Vorschlägen zugunsten besserer trennen zu können.

Ist nun die beste Idee identifiziert, sollte diese auch umgesetzt werden. Für die Umsetzung einer Idee benötigt man in Organisationen eine Reihe sozialer Kompetenzen. Auch hierbei kann Humor eine unterstützende Wirkung haben. Folgende Liste erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit:

- Andere von der Idee überzeugen: Mit Humor lassen sich emotionale und vertrauensvolle Bindungen aufbauen.
- Für einen reibungslosen Ablauf der Umsetzung sorgen: Wichtig hierbei sind vor allem zwischenmenschliche und Führungskompetenzen. Führungskräfte, die als erfolgreich eingeschätzt werden, verfügen meistens über positiven Humor. Humor hilft Führungskräften dabei, situationsadäquat zu führen.
- Umgang mit Stress: Schon ein lautes Lachen kann durch seine physiologischen Einflüsse Stress reduzieren. Ebenso kann aber auch auf der kognitiven Ebene Humor als Stressbewältigungsstrategie dienen.
- Querulanten im Team und Kritiker unter den Kollegen ausschalten: Mit Humor lässt sich schlagfertig, aber dennoch sozial kompetent mit sogenannten Killerphrasen und -faces umgehen.



... Humor und Innovationen

Als letzter Schritt im Innovationsprozess muss die umgesetzte Idee noch in Serie gehen, bzw. eine Stabilisierung der neu eingeführten Prozesse erreicht werden. Da es sich hierbei oft um eintönige Arbeit handelt, kann Humor dazu beitragen, die Arbeitsmotivation zu erhalten.

Diese hier angesprochen humorbezogenen Fähigkeiten und Fertigkeiten können bei ausreichender Motivation erarbeitet und gelernt werden. Prinzipiell verfügt jeder Mensch über eine gewisse Art von Humor. In einem Coaching können neben der Sensibilität für den richtigen Humor in der richtigen Situation, humorvolles Verhalten und das Entdecken von komischen Situationen im Alltag trainiert werden. Dafür existiert ein bereits als wirksam belegtes Humor-Training. Letztlich soll durch Diskussionen, die Beschäftigung mit dem Thema sowie spezielle Trainingseinheiten für den Teilnehmer Humor für sein persönliches innovationsförderliches Verhalten erschlossen werden. ¶



- Anzeige -

das Orchester

Magazin für Musiker und Management

- > 11 x im Jahr
- > in über 40 Ländern
- > größter Stellenmarkt für Musiker weltweit

Abonnieren Sie jetzt!

- > www.dasorchester.de
- > Tel. 0 61 31 / 24 68 57
- > zeitschriften.leserservice@schott-music.com





PROF. DR.

ANDREAS DENGEL

ist Standortleiter und Wissenschaftlicher Direktor am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Kaiserslautern. Seit 1993 ist er Professor für Informatik an der TU Kaiserslautern, wo er den Lehrstuhl für Wissensbasierte Systeme leitet. Seit 2009 ist er auch Professor (Prof. h.c.) am Dept. for Computer Science and Intelligent Systems der Graduate School of Engineering an der Osaka Prefecture University in Japan.

Wissen und Prozesse

Organisationale Gedächtnisse orientieren sich an bekannten Verhaltensmustern

Wissen ist Macht. Eine simple Feststellung, Jahrhunderte alt und bis in jede Organisationsebene hinein von entscheidender Aktualität. Auch Innovationen müssen auf Wissens-Austausch-Systeme zurückgreifen, um zu reifen und sich entwickeln zu können. Ohne Wissen und Kontexte sind diese nicht möglich. Prof. Dr. Andreas Dengel erklärt für unser *KM Magazin*, wie Wissen und Prozesse voneinander abhängen.

Ein Beitrag von Andreas Dengel, Kaiserslautern

Der unternehmerische Erfolg wird heute durch eine Wissensökonomie bestimmt, mit dem Ziel, die in einer Organisation vorhandenen Wissensressourcen möglichst optimal zum Einsatz zu bringen sowie deren Erfahrungs- und Kompetenzaustausch zu maximieren. Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der Nutzbarmachung der Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Mitglieder, sondern auf der Aktivierung des Wissens, das sich in Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den Individuen wieder findet, d.h. die kollektive Intelligenz steckt in Prozessen gegenseitiger Beeinflussung und in Verhaltensmustern als im individuellen Wissen.

Bereits bei der Transformation von Daten aus Bestandsystemen oder Dokumenten in Information spielt eine gute organisatorische Wissensbasis eine wichtige Rolle, denn zu wissen erlaubt es, Daten im Kontext zu interpretieren. Gelingt dies, so kommen weitere Prozesse zur Anwendung:

- **Vergleichen:** Lässt sich die aktuell vorliegende Information mit früheren, bekannten Situationen in Zusammenhang setzen?
- **Schlussfolgern:** Lässt sich aufgrund der gegebenen Information eine Entscheidung bzw. ein Handlungsbedarf ableiten?
- **Verknüpfen:** Ergänzen die neuen Erkenntnisse bereits vorhandenes Wissen?
- **Kommunizieren:** Was denken andere Leute über die gegebenen Fakten, den Sachverhalte, bzw. wie können diese fehlende Aspekte vervollständigen?

Zunächst einmal sind solche Prozesse offensichtlich personengebunden und weisen eine Nähe zu Handlungen auf, an deren Ende Wissen messbar wird, etwa durch die getroffene Entscheidung, die sprachliche Äußerung oder das individuelle Verhalten. Wissen ist also auch Information, die in Aktion umgesetzt wird.



... Wissen und Prozesse

Wissensarbeit heute ist geprägt durch die Bearbeitung von Aufgaben vieler, oft parallel stattfindender, Prozesse, welche – jeder für sich genommen – einen eigenen terminologischen Kontext bestimmen. Prozesse sind somit Strukturierungs- und Steuerinstrument gleichermaßen, um relevantes Wissen in einem Kontext zu bündeln. Jeder Prozess beschreibt eine Menge von Aufgaben, die in Abhängigkeit von Daten in einer bestimmten Sequenz abgearbeitet werden müssen und am Ende derer ein definiertes Ergebnis steht. Die Geschäftslogik definiert die beteiligten Instanzen bzw. Personengruppen, betreffende Bestandssysteme und Ressourcen, weiterführende Quellen und zeitliche Restriktionen sowie Bedingungen und Einschränkungen zwischen den aufeinander folgenden Arbeitsschritten bzw. Aufgaben.

Für eine Wissensorganisation besteht die Herausforderung darin, den Geschäftsprozess als Treiber eines Organisationalen Gedächtnisses zu sehen, das subjektives Wissen in einem sozio-technischen Netzwerk mit den Informationsquellen der Organisation verknüpft. Die zeitlich getakteten Aufgaben des Workflows beschreiben dabei Informations- und Handlungsbedarfe, die in der Folge ihrer Befriedigung zu typischen Verhaltensmustern der Organisation führen. Die im Geschäftsprozess beschriebenen Aufgaben können Kommunikationsaufgaben sein, wie „Schicke Neukundendaten an Fachabteilung!“ oder „Versende Versicherungsantrag“. Es können aber auch einfache Anweisungen, wie „Wähle Gutachter aus!“, sein, oder komplexe Aktionen umfassen, z.B. „Erfasse Daten des Angebots!“, wobei Kopf- und Positionsdaten mit Preisen und Lieferrestriktionen in ein entsprechendes Template übertragen werden müssen. Jede Aufgabe beschreibt dabei einen Bedarf an lösungsrelevanten (Meta-)Daten, wie beispielsweise eine Liste bekannter und qualifizierter Gutachter oder die zum Angebot gehörenden Bestelldaten. Der Zugriff auf diese Daten ist Grundlage, um eine gegebene Aufgabe abschließen und eine Folgeaufgabe anstoßen bzw. den Workflow erfolgreich beenden zu können.

Einige, aber nicht alle der benötigten (Meta-)Daten, sind in den organisatorischen Bestandssystemen enthalten. Eine wichtige weitere Quelle sind die Inhalte der im Posteingang ankommenden Dokumente. Sie enthalten eine große Menge an für einen Workflow relevante Daten, etwa die Bestelldaten eines Kunden, die Eckdaten eines anzumeldenden Schadenfalls oder die Zahlkonditionen eines Lieferanten. Gelingt es, Information auf der empfangenden Seite wieder in den sie Kontext des betreffenden Geschäftsprozesses zu setzen, so ist das Wissen rekonstruierbar und das Organisationale Gedächtnis „erinnert“ sich.

Workflow, Bestandssysteme und Dokument treffen sich also am Geschäftsprozess und schaffen den kontextuellen Rahmen, um Information über Wissen zu bilden und sie in Handlungen zu transferieren. Technologien können dabei eine automatisierte bzw. unterstützende Assistenzfunktion übernehmen, wie das folgende Beispiel veranschaulichen soll.



... Wissen und Prozesse

Gesine Mustermann ist von dem neuen Multi-Channel-Dokumentenanalyse-system, das Briefpost, Fax und Email bearbeiten kann, total begeistert. Wenn Sie heute Bestellungen an einen Lieferanten auslöst, initiiert das Workflowsystem den automatischen Versand der Bestellung. Vorgefertigte Textteile werden mit den Angaben des ausgewählten Angebotes ergänzt und von Gesine lediglich per Mausklick bestätigt. Während früher die Lieferscheine nach Eingang zur Erfassung und Prüfung auf ihrem Schreibtisch landeten, liefert heute das Dokumentanalyse-system die extrahierten und geprüften Daten bei ihr aus. Durch die Einbeziehung von Kontextwissen des Geschäftsprozesses ist die Dokumentanalyse auch in der Lage, Gesine mitzu-teilen, ob die Lieferung bereits vollständig ist, bzw. welche Positionen der Bestellung noch offen sind. Sobald die Dokumentanalyse ein Dokument er-folgreich bearbeiten konnte, erhält Gesine vom Workflow-System ein kurzes Signal, dass eine Aufgabe an sie zurück delegiert wurde. Beim Anklicken der Aufgabe wird die Nachrichtenschablone des eingegangenen Dokuments mit den extrahierten Werten angezeigt. Sofern die Werte bekannte Daten aus dem Bestandssystem darstellen, werden diese als Hyperlink angezeigt. Durch Anklicken des Hyperlinks kann Gesine direkt darauf zugreifen. Falls Unklar-heiten bestehen, kann Gesine via Mausklick auch auf das Originaldokument zurückgreifen.

Das Dokumentanalyse-system hilft dabei, die wichtigen prozessrelevanten Daten im Dokument zu finden, mit bekannten Informationen aus Bestands-systemen zu verknüpfen und schafft so eine Entscheidungsunterstützung für den Wissensarbeiter. Die technologische Kopplung beider Technologien an das Workflowsystem schafft den Interpretations- und Handlungskontext zur Wissen(ver-)bindung, um Dokumentdaten zu interpretieren. Dies erlaubt es dem sozio-technischen Organisationalen das Gedächtnis zu vergleichen, Schlüsse zu ziehen, vorhandenes Wissen zu ergänzen sowie im Kontext zu kommunizieren. ¶



WEITERE INFORMATIONEN

A. Dengel, Semantische Technologien – Grundlagen. Konzepte. Technologi-en. Spektrum Akademischer Verlag, Springer Verl., Berlin Heidelberg (Oct. 2011), 427 Seiten.



Innovation durch künstlerische Intervention?

Interview mit Prof. Dr. Ariane Berthoin Antal über ihre Forschung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) zu künstlerischen Interventionen in Organisationen.

Das Gespräch führte Armin Chodzinski, Künstler, Hamburg

Paradoxerweise bündeln Organisationen wesentliche Ressourcen für die Entwicklung von Innovationen in der Gesellschaft, aber ihre etablierten Routinen und tradierten Sichtweisen bremsen oftmals die Entstehung und Durchsetzung von neuen Ideen. Daher werden immer wieder neue Ansätze erprobt, um die Lernfähigkeit von Organisationen zu stimulieren. In den letzten Jahren sind unterschiedliche Formen von „künstlerischen Interventionen“ in Organisationen eingesetzt worden, von denen die Entscheidungsträger sich innovative Anregungen für die Organisations-, Personal- bzw. Produktentwicklung erhoffen. Die Erwartungen sind hoch, jedoch mangelt es an systematischen Untersuchungen zu solchen Strategien und ihren Auswirkungen.

Das Projekt von Ariane Berthoin Antal, angesiedelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, setzt sich zum Ziel, die Bedingungen zu analysieren, unter denen künstlerische Interventionen in Organisationen Quellen von Neuheit darstellen können. Dabei geht es um die Beobachtung von Prozessen und Wirkungsweisen in kurzen (Stunden oder Tage) und mittelfristigen (Monate) Interventionen mit diversen Kunstformen (z. B. Unternehmenstheater, Malerei, Fotografie, Tanz). Beleuchtet werden soll, wie sich die unterschiedlichen Wertvorstellungen und Interessen der Akteure (Mitarbeiter, Management, Künstler, intermediäre Organisationen bzw. Berater) aneinander reiben und unter welchen Umständen diese temporären kulturellen Konfigurationen zum Organisationslernen und zur Generierung von Neuheit beitragen.

Dem Einsatz von künstlerischen Interventionen in Organisationen unterliegt die Annahme, dass die Arbeitswelt durch die Konfrontation mit Menschen, Praktiken und Produkten aus der „fremden Welt“ der Künste, Impulse zu neuen Denk- und Verhaltensweisen erhält. Hiernach tragen künstlerische Praktiken dazu bei, organisationale Routinen und Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Durch den Einsatz der Künste sollen auch ästhetische und emotionale Aspekte Ausdruck finden, die in der Arbeitswelt häufig vernachlässigt werden.



... Innovation durch künstlerische Intervention?

Armin Chodzinski: Sie leiten am WZB das Projekt Künstlerische Interventionen in Organisationen. Was verstehen Sie unter dem Begriff Künstlerische Interventionen?

Ariane Berthoin Antal: Künstlerische Interventionen sind Prozesse, bei denen Menschen, Produkte oder Praktiken aus der Welt der Kunst in die Welt der Organisation Eingang finden. Uns interessiert, was passiert, wenn diese beiden kulturellen Konstellationen sich begegnen. Entstehen produktive Irritationen, die zu Innovationen führen? Oder passiert am Ende gar nichts? Begegnungen dieser Art sind in der Regel mit großen Hoffnungen verbunden: Menschen sollen kreativer, gesünder, produktiver, innovativer werden! Wir wollen herausfinden, was sich bei diesem Aufeinanderprallen unterschiedlicher Welten und Sichtweisen wirklich entwickelt.

AC: Sind die von Ihnen bisher beobachteten Interventionen beauftragte Projekte oder gibt es auch zufällige Begegnungen, die sich verselbständigen?

ABA: Zurzeit untersuche ich ausschließlich von verschiedenen Organisationen beauftragte Projekte. In der ersten Phase haben wir die Interventionsformen, also die verschiedenen eingesetzten Kunstformen, die unterschiedlichen Zielsetzungen und Zeiträume für Interventionen dieser Art, erfasst. Ich habe zum Beispiel über zweieinhalb Jahre Interviews in einem französischen Unternehmen mit ca. 450 Mitarbeitern durchgeführt. Dort wurde ein Artist-in-Residence-Programm mit vier verschiedenen Residenzen aufgelegt. Das Unternehmen hat keine konkreten Ziele formuliert, aber die Unternehmensleitung hatte die Idee, dass die Begegnung zwischen der Welt der Organisation und der Welt der Künste der Organisation einen Spiegel vorhalten könnte. Die Bespiegelung durch die Künstler könnte Fragen aufwerfen, wie z.B.: Wer sind wir? Wie arbeiten wir? Wie tun wir was? Und der Spiegel würde möglicherweise nicht nur die Innenwelt sondern auch die Unternehmensumwelt reflektieren.

AC: Was war das besondere an diesem Projekt?

ABA: Mich hat es beeindruckt, dass das Unternehmen den Mut und die Weitsicht hatte, das Programm von Anfang an über vier Residenzen anzulegen. Dadurch wurde der Raum gegeben, um vielfältige Erfahrungen machen zu können, die sich nicht sofort in konkrete Umsetzungen verfestigen mussten. Dieses Herangehen vermied es, die erste Residenz unter den Beweisdruck zu stellen, eine derartige künstlerische Intervention würde sich lohnen. Interessant auch, nur in einem Fall hatte der Künstler bereits vor dem Anfang seiner Residenz eine feste Vorstellung von dem, was er schaffen wollte. Die anderen haben sich vor Ort inspirieren lassen. Sie haben nachgespürt, wie man dort arbeitet, wie man miteinander kommuniziert, wie man mit Raum und Arbeitsmaterial umgeht. Daraus entwickelten sie verschiedene Vorhaben. Die Werke wurden zum Schluss der jeweiligen Residenz in Form einer Vernissage öffentlich ausgestellt und in einem Katalog dokumentiert – das sind die Spielregeln der Welt der Künste, die dieses Unternehmen für die Residenzen akzeptiert hat.



... Innovation durch künstlerische Intervention?

AC: Inwieweit wurden bei den Projekten der Residenzen die Mitarbeiter mitbezogen? Inwieweit wurden diese Teil der Intervention?

ABA: Die Idee von allen künstlerischen Interventionen in Organisationen ist es, die Mitarbeiter in irgendeiner Form zu integrieren. In diesem Fall konnten die Mitarbeiter täglich mit den Künstlern ins Gespräch kommen, einige haben sogar ein „Kunstwerk“ als Antwort auf die Werke der Künstler produziert. In anderen Fällen beziehen die Künstler z.B. die Mitarbeiter in Theater- und Musikübungen mit ein.

AC: Was können Sie durch Ihre Interviews und Beobachtungen noch entdecken?

ABA: Das ist vor allem der Kontrast zwischen den Erwartungen, die Entscheidungsträger in privaten und öffentlichen Organisationen, die selbst noch keine künstlerische Intervention erlebt haben, an die Wissenschaft stellen – nämlich klare Beweise der Wirkung von künstlerischen Interventionen zu liefern – und andererseits die Skepsis von Führungskräften, die Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen gemacht haben, gegenüber formellen Evaluationen. *Policy-maker* und Manager wollen sonst genau wissen, warum und wieso sie investieren sollen, und ob sich diese Investition lohnt – sie wollen Antworten und Sicherheiten, quantitative Beweise, zum Beispiel die Reduktion des Krankenstandes. Aber genau diejenigen, die mir diese Beweise geben könnten, weigern sich solche Evaluationen durchzuführen. Das finde ich spannend. Menschen, die Erfahrungen mit künstlerischen Interventionen gemacht haben, geben in Interviews an, dass zwar irgendetwas mit ihnen im Rahmen der Intervention passiert ist, in dem aber eben zeitgleich andere Sachen auch passieren. Für die Mitarbeiter zählt diese 1:1-Logik „zwei Einheiten Kunst ergeben zwei Einheiten Produktivität oder dreimal weniger Krankheit“ nicht. Die hohen und recht eindimensionalen Erwartungen der Einen, treffen also auf die sehr komplexen Erfahrungen der Anderen. In diesem Kraftfeld ist es faszinierend zu verfolgen, warum macht man solche Interventionen überhaupt oder warum nicht oder warum wiederholt man sie?

AC: Was sind – wenn auch nicht von den Unternehmen evaluiert – die Reaktionen bzw. Erkenntnisse aus den Künstlerischen Interventionen?

ABA: Manche Mitarbeiter sagen anfänglich „das wird nie gehen, das haben wir noch nie so gemacht.“ Sie stellen aber während der künstlerischen Intervention fest, dass die Präsenz der Künstlerin oder des Künstlers etwas in dieser Situation verändert. Sie werden ermutigt etwas auszuprobieren und neu oder anders zu denken. Beteiligte Künstler und Mitarbeiter sprechen erstaunlich oft von Energie: „Da kommt eine Energie in das Unternehmen.“ Es werden Öffnungen geschaffen, in denen der ganze Mensch gesehen wird und sich selbst neu wahrnimmt. Irgendwie wird dieses „Es“ zugelassen und im Prozessverlauf schätzen gelernt. Auch auf die Manager wirken genau diese Elemente, die meist nicht quantitativ messbar, sondern nur qualitativ erlebbar sind. Es werden Fähigkeiten entwickelt, die einen Raum öffnen, in dem



... Innovation durch künstlerische Intervention?

man mehr Fragen stellen kann – es ist mehr denkbar und deshalb mehr möglich und machbar. Manchmal entstehen auf diesem Weg auch Kunstprodukte, aber das Produkt ist in diesen künstlerischen Interventionen (anders als im ersten Beispiel mit den vier Residenzen in Frankreich) nicht das Ziel. Es geht um künstlerische Praktiken und das Sein, das Dasein in der Interaktion mit Mitgliedern einer Organisation.

AC: Kann man eine Aussage über die Art der Unternehmen treffen, die sich auf solche Prozesse einlassen?

ABA: In unserem Untersuchungssample spiegelt sich die ganze Bandbreite: große, kleine, erfolgreiche, krisengeschüttelte, öffentliche, private, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Für diese Art von Intervention gibt es kein „typisches Unternehmen“ und auch keinen „idealen Zeitpunkt“, denn z.B. ändern sich Marktbedingungen auch im Laufe der Projekte. Vor kurzem sprach ich mit einer Managerin eines sehr erfolgreichen Unternehmens. Die Firma hatte einen Künstler beauftragt, um Bewegung in die scheinbar durch Erfolg erstarrte Organisation zu bringen. Es sollten Fragen gestellt und neue Optionen angedacht werden. Kurz nachdem der Vertrag geschlossen wurde, erlebte das Unternehmen völlig überraschend eine große Krise – die Firma wusste bis dahin überhaupt nicht, was Krise heißt. Statt den Vertrag mit dem Künstler aufzulösen, hat die Geschäftsleitung erkannt, dass die Fragen des Künstlers vielleicht gerade jetzt wichtig sein könnten. Also führte der Künstler mit Mitarbeitern Gespräche über das Erleben der Krise, über Optionen und Fragen, die diese bei ihnen aufwirft. Das empfanden die Mitarbeiter als enorm hilfreich und entlastend.

Das hört sich alles sehr gut an, aber ich muss als Wissenschaftlerin während ich diese Geschichten sammle und sortiere auch eine kritische Distanz behalten. Ich finde diese Resultate natürlich auch sehr interessant und spüre da ein großes Potential. Aber es beunruhigt mich auf der anderen Seite auch, dass die Literatur primär sehr positiv über solche Projekte spricht. Denn man muss bedenken: Alles, was machtvoll ist, kann etwas bewirken, und die Auswirkungen können gut aber eben auch schlecht sein. Logischerweise muss das auch für die Kunst und für künstlerische Interventionen in Organisationen gelten. Die Naivität, mit der zunehmend Managementliteratur über Beauty entsteht, in der die Begegnung von Kunst und Organisation auf Beauty reduziert wird, ist frappierend. Es wird viel vertuscht, was eigentlich aufgebrochen werden müsste. Die Gleichung „Kunst = Beauty = Harmony“ in der Organisation ist zu eindimensional, das finde ich problematisch. Dass die Praktiker primär über ihre positiven Erfolge sprechen, das ist Marktverhalten, das ist normal – aber die Wissenschaft hat einen anderen Auftrag.

AC: Haben Sie ein Erklärungsmuster für die von Ihnen beschriebene Naivität?

ABA: Es ist die undifferenzierte Anspruchshaltung, die naiv ist, und nicht zu sehen, dass jede Intervention auch mit Risiken verbunden ist. Kunst wird die Macht zugeschrieben, die Sinne zu aktivieren und unseren Geist zu fokussie-



... Innovation durch künstlerische Intervention?

ren und dadurch auch zu beruhigen. Das sind fast magische oder spirituelle Prozesse, die mit Kunst verbunden werden. Ich beobachte, wie Menschen zwei Stunden von Unternehmenstheater oder Musik begeistert und erfüllt sind. Das ist natürlich sehr schön und eine seltene Erfahrung in Unternehmen. Aber fantastische Erfahrungen mit Kunst zu machen ist die eine Sache, Entscheidungen vor Ort in der Organisation mit anderen Kollegen zu treffen eine andere. Man muss sich auch die Frage nach der Verantwortung nach dem stellen, was in der Organisation ausgelöst wird. Nach der Intervention gehen die Künstler zurück zum Atelier, zur Bühne, oder nach Hause, wie immer. Die Mitarbeiter bleiben. Es gibt immer auch die Gefahr von Manipulation, Vertrauensbruch, oder, dass die Energie versackt und zu Zynismus und einer Verschlechterung der Situation führt. Daher rate ich unbedingt dazu, genügend Zeit und Raum für die Reflexion zu sichern, bevor Entscheidungen „unter dem Einfluss“ der Künste getroffen werden. ¶

WEITERE INFORMATIONEN

- <http://www.wzb.eu/de/forschung/gesellschaft-und-wirtschaftliche-dynamik/kulturelle-quellen-von-neuheit/projekte/kuenstlerische-inte>
- <http://www.chodzinski.com>

- Anzeige -



zhaw School of Management and Law

Berufsbegleitende Weiterbildung In der Schweiz

Masterlehrgang Arts Management
international durch FIBAA anerkannt
Start: 17. Januar 2014

Diplomprogramm Fundraising Management
zertifiziert durch European Fundraising Association
Start: 4. September 2013

www.zkm.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule



Konzepte als Basis positiver Kulturentwicklung

Der Kulturpolitische Bundeskongress 2013 in Berlin

Mehr als 400 Teilnehmer fanden am 13./14. Juni zum Kulturpolitischen Bundeskongress nach Berlin. Dass dieser eher repräsentativen Charakter besitzt, ist durchaus erwünscht. Dass es allerdings so wenig dialogisch zugeht, hätte man beim Thema Kulturentwicklungsplanung, das so sehr auf Partizipation setzt, eher nicht erwartet. Spannend war eine Podiumsdiskussion, die dem Verhältnis zwischen Kulturpolitik und Kulturmanagement nachging.

Ein Rückblick von Dirk Heinze, Redaktion, Weimar

Es war zweifellos die Aktualität des Themas, die dazu geführt hatte, dass es zu einem der bestbesuchtesten Bundeskongresse der *Kulturpolitischen Gesellschaft* und der *Bundeszentrale für politische Bildung* geworden ist. Mit ein paar Referenten weniger, vor allem aber mit mehr Chancen auf Publikumsbeteiligung, wäre die Kernaussage der Veranstaltung möglicherweise noch stärker ausgefallen: an einer konzeptbasierten, an Prioritäten wie gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichteten Kulturpolitik kommt man in Deutschland schlicht nicht mehr vorbei.

In seiner Eröffnungsrede bedankte sich Staatsminister Bernd Neumann bei der *Kulturpolitischen Gesellschaft* für ihr Engagement und die Bundeskongresse, die „sehr sachverständig und professionell organisiert aktuelle politische Fragen“ aufgriffen. Leider nutzte der Kulturstaatsminister die Gelegenheit aber auch unangemessen lang für eine Bilanz seiner Amtszeit. Den Rat seines Vorredners und Gastgebers Prof. Oliver Scheytt, den Bundeskongress nicht für den Wahlkampf zu nutzen, folge Neumann daher nicht. Dabei hätte Scheytt dies als Mitglied im Kompetenzteam von SPD-Kanzlerkandidat Peer Steinbrück auch tun können. Wenn schon Wettstreit sein soll, müssen mindestens beide Seiten Chancengleichheit haben.

Für Mario Zetzsche, Sachgebietsleiter Kultur & Sport in der Fontanestadt Neuruppin, läutete der 7. Bundeskongress nicht weniger als einen Wendepunkt der deutschen Kulturpolitik ein: „Der Kongress war insofern ein Erfolg, da er Entscheidungsträger, Praktiker und Fachexperten zusammengebracht hat und eine Bestätigung für konzeptbasierte Kulturpolitik war“, so der Kulturmanager. Er hat gemeinsam mit dem Kulturberater Dr. Patrick S. Föhl und weiteren Akteuren zwischen September 2010 und August 2011 für die Region Ostprignitz-Ruppin eine Kulturentwicklungskonzeption erstellt. Sie bietet eine ausführliche Bestandsaufnahme, setzt strategische Schwerpunkte und Leitlinien, baut auf Kooperationen und Vernetzung in der Region und nennt touristische oder wirtschaftliche Potenziale. Die Konzeption nennt aber auch Qualifizie-



... Kulturpolitische Bundeskongress 2013

rungsbedarfe bei den Kulturschaffenden, um letztlich in der Umsetzung einer Kulturentwicklungsplanung überhaupt erfolgreich zu sein.

Ob in Kommunen, Landkreisen oder auf Länderebene: überall finden sich Kulturentwicklungskonzeptionen in der Überarbeitung oder in den Startlöchern. Der Bedarf ist also gegeben, bleibt die Frage: Wie richtig machen? Die rund 400 Teilnehmer waren sich darin einig, dass Kunst und Kultur selbst nicht planbar ist und frei bleiben muss, um Kreativität und Vitalität zu erzeugen. Wohl aber sollten ihre Rahmenbedingungen Zielrichtung und Leitlinien besitzen. Bernhard Tuchmann, Kulturberater aus Münster, formuliert es so: „Geplant wird der Rahmen und der Raum, in denen sich das künstlerische und kulturelle Leben entwickeln kann. Dabei ist von sekundärer Bedeutung, ob es sich dabei um einen Kulturentwicklungsplan, ein Leitbild oder lediglich einen kulturpolitischen Wunschzettel handelt.“

Einige Teilnehmer mochten sich möglicherweise an planwirtschaftliche Ansätze der DDR erinnern haben. Dem wurden aber argumentativ die längst implementierten Beteiligungsprozesse und die schlichte Erkenntnis entgegengesetzt, dass ohne Konzept und Planung auch in der Kultur allzu schnell die bloße Beliebigkeit und vor allem die finanzielle Überforderung beginnt. Dabei wurde vor allem der Governance-Ansatz angesprochen. Gerade im kulturellen Bereich sieht der Verwaltungswissenschaftler Prof. Dr. Holtkamp allerdings große Hemmnisse, partizipative Prozesse zu implementieren, da diese z.B. meist durch wenige Beteiligte wahrgenommen werden und ein Zerrbild abgeben. Dem würden wir hinzufügen, dass subjektive Einschätzungen aufgrund individueller Vorlieben oder Partikularinteressen eine Kulturentwicklungsplanung immer erschweren können. Dennoch bietet sie bisher ein wirksames Mittel gegen das oft zitierte Gießkannenprinzip, das niemanden glücklich macht – weder die Kulturschaffenden selbst noch die Gesellschaft. Mehr noch: Kulturentwicklungsplanung kann dazu beitragen, den beschworenen „Kulturinfarkt“ zu verhindern. Der Arbeitstitel dieser 2012 erschienen Polemik, so erinnert Tobias Knoblich im Gespräch mit *Kulturmanagement Network*, hieß einmal „Aufräumen“. „Genau darum geht es: leistungsfähige Infrastrukturen zu schaffen, die man auch als öffentliche Hand finanzieren kann“, so der Erfurter Kulturdirektor. Führ ihn haben die neuen Länder auf diesem Feld durchaus eine Vorbildfunktion. Ob Sachsen mit dem Kulturraumgesetz, Brandenburg mit seiner Kulturentwicklungsplanung oder das Thüringer Kulturkonzept – in vielen ostdeutschen Bundesländern wurden Planungsprozesse in Gang gesetzt, die Instrumente kulturpolitischer Planung und Steuerung einsetzen, weil, so Knoblich, „die Kulisse sich radikal verändert“. Gelegentlich allerdings fällt man wie am Beispiel Sachsen-Anhalts in veraltete, weil konzeptionslose Handlungsmuster zurück. So kürzt ausgerechnet im Monat des Kulturpolitischen Bundeskongresses die Landesregierung die Mittel für Kultur – entgegen der Empfehlungen des Kulturkonvents. Wenige Tage später verkündet sie die Finanzierung eines neuen Bauhaus-Museums in Dessau. Dies dürfte weder im Sinne des Kulturkon-



... Kulturpolitische Bundeskongress 2013

vents noch Teil des Kulturentwicklungsplans der Stadt Dessau-Roßlau sein. Olaf Zimmermann war auf dem Bundeskongress sein Unbehagen anzumerken, dass seine Moderatorenrolle im Kulturkonvent Sachsen-Anhalts in den Augen vieler Beobachter rückblickend als Feigenblatt angesehen wird. Die *Mitteldeutsche Zeitung* schrieb am 14.6. unter der Überschrift „Das große Schweigen“: „Sachsen-Anhalt ist der Ernstfall einer deutschen Kulturregion. Einer Fülle welterberelevanter Vergangenheit – Luther, Bauhaus, Quedlinburg, Dessau-Wörlitzer Gartenreich, demnächst die Franckeschen Stiftungen – entspricht ein Mangel an zivilgesellschaftlicher Organisation.“ Denn zu Recht verweist man auf die hohe Zahl an Nicht-Kulturnutzern, aber auch den Mangel an Kontinuität wie an Fachleuten in der Kulturpolitik.¹

Schwieriges Verhältnis zwischen Kulturpolitik und Kulturmanagement

Als nicht weniger wichtig für ein Gelingen von Kulturentwicklungsplanung wurde das Verhältnis von Kulturmanagement und Kulturpolitik beleuchtet. Hier wurde offensichtlich, dass der akademische Lehrbetrieb wesentlich offensiver seine speziellen Potentiale ausbauen muss, u. a. auch Lehrangebote zur Kulturpolitik. Einig waren sich die Anwesenden, dass Kulturmanagement nicht Kulturpolitik ersetzen kann. Prof. Birgit Mandel bedauerte, dass bei der öffentlichen Kulturförderung für neue Kunstformen kaum Geld da ist, weswegen diese Aufgabe allein an den freien Markt delegiert werde. Ohne dies explizit so zu fordern, hörte man da den Wunsch heraus, bei der Kulturentwicklungsplanung eine Balance zwischen der Förderung des kulturellen Erbes und avantgardistischer Kunstbewegungen zu erreichen. Was sie aber offen forderte, was eine aktive Rolle der Kulturmanager in der Kulturpolitik. Dem hielt der Freiburger Kulturamtsleiter Achim Könnecke entgegen, eine Leitrolle des Kulturmanagements in der Kulturpolitik sei weder real noch wünschenswert. Dr. Ralf Lunau, Beigeordneter für Kultur in Dresden, spürte hingegen durchaus den wachsenden Einfluss der Instrumente des Kulturmanagements. Er bedauere aber, dass dadurch inzwischen eher die Kennzahlen vorherrschen und die Diskussion über die Qualität eher zu kurz kommt. Kulturpolitik habe aus seiner Sicht mit Macht und Verantwortung zu tun – da aber Kulturmanager nicht politisch gewählt seien, käme die Übernahme kulturpolitischer Macht ohne die nötige Verantwortung einer Hybris gleich. Eine Teilnehmerin aus Dortmund beklagte aber zu Recht eine mangelnde Fachkompetenz seitens der Kulturpolitiker, weswegen schon die Frage berechtigt ist, ob hier nicht entsprechend dafür ausgebildete Kulturmanager in der Kulturpolitik Einfluss nehmen sollten. Für Dieter Rossmeissl, Kulturreferent aus Erlangen, ist eine solche trennscharfe Abgrenzung des Kulturmanagements zur Kulturpolitik ohnehin eine zutiefst akademische Diskussion. In der Praxis gehe beides Hand in Hand, so Rossmeissl, der auch Vorsitzende des Kulturausschusses beim *Bayerischen Städtetag* ist.

¹ <http://www.mz-web.de/kultur---medien/kulturpolitik-sachsen-anhalt-das-grosse-schweigen,20642198,23326520.html>



... Kulturpolitische Bundeskongress 2013

Dirk Schütz von *Kulturmanagement Network* versuchte ebenfalls die entstandene Polarisierung zusammenzuführen, indem er konstatierte, beide Seiten – also weder Kulturpolitik noch Kulturmanagement – würden ihren Ansprüchen häufig nicht gerecht werden. Statt sich über Deutungshoheiten zu streiten, sollten beide Seiten erkennen, wie sehr sie voneinander abhängig sind.

„Wenn einer Seite schwächelt, leidet die gesamte Kulturorganisation, ob nun politisch oder vom Management“, so Schütz nachdrücklich. Konsens in dieser spannenden Runde war daher der Wunsch nach einem vertrauensvollen Umgang der Partner, die dann auch ein professionelles Zusammenspiel ermöglicht. ¶

IN KOOPERATION MIT:



www.labkultur.tv

WEITERE INFORMATIONEN

Als einer der Medienpartner begleitete *Kulturmanagement Network* ausführlich den Bundeskongress. So erschien u. a. ein Exklusivbeitrag von Prof. Colin Mercer, der kurzfristig beim Kongress absagen musste, im internationalen *Arts Management Newsletter*. Mercer zeigt darin den Zusammenhang zwischen einer strategischen Kulturentwicklungsplanung und einer positiven Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wir interviewten auf dem Kongress außerdem Bill Flood aus Portland, Oregon, der zu den führenden Experten im Bereich Cultural Planning und Community Development zählt. Auch beim Medienpartner *Labkultur.TV* finden sich spannende Beiträge und Interviews. Eine Dokumentation des Kongresses wird schließlich im *Jahrbuch für Kulturpolitik 2013* erscheinen.

- Kongressseite: www.kupoge.de/kongress/2013/
- Themen und Kernfragen der Kulturentwicklungsplanung (Patrick S. Föhl): www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/kind_o/v_d/ni_2605/index.html
- Alter Wein in neuen Schläuchen? (Patrick S. Föhl): www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/v_d/ni_2604/index.html
- Kulturpolitik braucht Planung (Norbert Sievers): www.kulturmanagement.net/beitraege/prm/39/kind_o/v_d/ni_2594/index.html



... Kulturpolitische Bundeskongress 2013

- Arts Management Newsletter zu Cultural Planning:
www.artsmanagement.net/index.php?module=News&func=display&sid=1569
- Interview mit Dirk Baecker:
www.labkultur.tv/blog/kultur-nach-plan-prof-dirk-baecker-im-interview
- Interview mit Monika Grütters:
www.labkultur.tv/blog/kultur-nach-plan-interview-mit-prof-monika-gruetters-vorsitzende-des-ausschusses-fuer-kultur-un
- Interview mit Thomas Krüger:
www.labkultur.tv/blog/kultur-nach-plan-interview-mit-thomas-krueger-praesident-der-bundeszentrale-fuer-politische-bil



Kulturmarken-Award 2013

Einreichungsfrist läuft noch bis zum 15. August – Jetzt teilnehmen!

Zum achten Mal werden professionelles Kulturmanagement und innovatives Kulturmarketing mit dem wichtigsten Preis für Kulturmanagement, -marketing und -investment im deutschsprachigen Raum ausgezeichnet.

Bis zum 15. August haben öffentliche und privatwirtschaftliche Kulturanbieter und deren Freundeskreise oder Fördervereine, kulturfördernde Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen, Medienunternehmen und Verlage sowie Städte und Tourismusgesellschaften die Möglichkeit, ihre Bewerbung einzureichen. Eine 27-köpfige Expertenjury unter dem Vorsitz von Prof. Dr. Oliver Scheytt wählt in einem mehrstufigen Auswahlverfahren die Preisträger und Nominierten in den sechs Kategorien des Kulturmarken-Awards.

Die Kategorien

Der Titel „Kulturmarke des Jahres 2013“ - präsentiert von der *Deutschen Post DHL* - wird einem Kulturunternehmen oder -projekt verliehen, das durch konsequente Markenführung eine starke Kulturmarke etabliert hat.

In der Kategorie „Trendmarke des Jahres 2013“ - präsentiert von *DIE DRAUSSENWERBER* - werden junge Kulturunternehmen geehrt, die mit kreativen Strategien neue Wege der Vermarktung gehen und ein außergewöhnlich hohes Zukunftspotenzial besitzen.

Als Kulturmanager oder Kulturmanagerin des Jahres können engagierte Kulturvermittler aus öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereichen vorgeschlagen werden. Die Kategorie „Kulturmanager des Jahres 2013“ - präsentiert von *Kulturmanagement Network* - prämiiert herausragendes Engagement, professionelles Kulturmanagement sowie außergewöhnliche Vermittlungsarbeit. Der Uhrenhersteller *Askania* stiftet eine hochwertige Uhr im Wert von bis zu 5.000 Euro.

Die Kategorie „Stadtmarke des Jahres 2013“ - präsentiert von der *Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V.* - richtet sich an Stadtmarketingunternehmen, öffentliche Einrichtungen und Tourismusgesellschaften, die sich aktiv mit dem Thema Kultur als Image-, Identitäts- und Wirtschaftsfaktor und als Markenbaustein auseinandersetzen. Mit dem Preis „Stadtmarke des Jahres“ wird die Strategie, der Gesamtauftritt oder eine erfolgreiche Kampagne ausgezeichnet, die das kulturelle Potenzial einer Stadt oder einer Region in den Mittelpunkt stellt.

Mit der Kategorie „Kulturinvestor des Jahres 2013“ - präsentiert vom *Tagesspiegel* - werden kulturfördernde Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen, öffentliche Geldgeber und Privatpersonen angesprochen, die



Kulturmarken Award - Jetzt teilnehmen

mit ihrem Engagement eine sinnvolle Verknüpfung zur Kultur herstellen und durch Investments die kulturelle Vielfalt ihres Standortes nachhaltig stärken.

Mit der Kategorie „Förderverein des Jahres 2012“ - präsentiert von PiCK ME - wird die nachhaltige und engagierte Förderung von Kultureinrichtungen durch Fördervereine und Freundeskreise ausgezeichnet.

Die Bewerbung

Die ausführlichen Teilnehmerunterlagen mit den Bewertungskriterien der Jury, Informationen zu den Bewerbungsmodalitäten und dem Anmeldeformular stehen auf

<http://www.kulturmarken.de/kulturmarken-award>
zum Download bereit.

Die Preisverleihung

Am 24. Oktober 2013 ehren die führenden Kulturmarketingstrategen, Kommunalpolitiker, Wirtschaftskapitäne und Stadtmarketingvertreter aus dem deutschsprachigen Raum auf der Kulturmarken-Gala im Berliner TIPI am Kanzleramt die Preisträger der Kulturmarken-Awards. Der größte Branchentreff bietet die Möglichkeit, wertvolle Business-Kontakte zu knüpfen. Einzeltickets oder 6er-Tasche können online gebucht werden.



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Amalienstr. 15 · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 22.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>