

**Autor:** red  
**Seite:** 60  
**Ressort:** bk

**Gattung:** Tageszeitung  
**Nummer:** Abend,Morgen

## Spatenstich für kreative Prozesse

Innovation. Lassen sich Kreativität und wertschöpfendes Handeln in Seminaren, Workshops oder Kompaktprogrammen erlernen? Einige Beispiele, die neue Denkanstöße und Strategien zu vermitteln suchen.

Von Erika Pichler

Auf dem Ozean der Spannungen surfen" - was ein wenig nach Esoteriktitel oder Hochglanzferienkatalog klingt, ist eine Claim, mit dem der Computermathematiker Bruno Buchberger, einer der renommiertesten Wissenschaftler Österreichs und "Forscher des Jahres 2010", seine Anleitung für das Entwickeln kreativer Lösungen auf den Punkt bringt.

Spannung nutzen

Das Bild des Ozeans soll vermitteln, dass Spannungen auch als positive Energiewellen verstanden werden können, die Projekte nicht zerstören, sondern erst in Gang setzen. Beispiele dafür gibt es zuhauf: etwa Österreichs Nationalparks, an deren Anfang der heiße Disput zwischen Naturbewahrern und Naturschließern stand und die heute ihre Einmaligkeit und auch ihre ökonomische Sinnhaftigkeit gerade aus dem Nebeneinander beider Tendenzen beziehen. "Neue kreative Lösungen entstehen nicht durch Kompromisse, sondern durch das gleichzeitige extreme Betreiben zweier oder mehrerer kontrastierender Modelle", ist Buchberger überzeugt. "Wenn man beides voll auslebt, passieren Dinge, die man nicht vorhergesehen hat, die von selbst entstehen." Als Gegenpol zu dieser emotionalen Schiene wird eine mathematisch nüchterne dazu benutzt, konkrete Ideen und Konzepte aus der förderlichen Disbalance abzuleiten.

"Innovative Systeme erfinden mit Spannungsmanagement" lautet denn auch das Seminar, das er regelmäßig auf Schloss Hagenberg in den Räumlichkeiten des "RISC" anbietet. In Kleingruppen wird versucht, die Theorie gemäß den Teilnehmerbedürfnissen umzusetzen. Dazu gibt es noch Training für Entspannungstechniken - schließlich sollte man wis-

sen, wie man Spannung nicht nur auf-, sondern auch abbauen kann.

Anwendbarkeit beachten

Es mag erstaunen, dass gänzlich andere Modelle der Kreativitätsentwicklung als jenes von Buchberger doch auf ähnliche Handlungsanleitungen hinauslaufen. "Es braucht beides - inneren Druck und Aktion, aber auch Entspannung und Leichtigkeit. Aus der Überwindung dieser Gegensätze entsteht Kreativität", sagt Markus Gruber, Leiter der österreichischen Niederlassung des international tätigen "Instituts für Angewandte Kreativität" (IAK), das neben Deutschland und Österreich auch in der Schweiz, Italien, den Niederlanden und den USA vertreten ist. Angeboten werden neben Seminaren und Workshops auch Inhouse-Programme. Entscheidend für eine erfolgreiche Weiterbildung ist für Gruber, wie viel Innovation nach dem Seminar tatsächlich im Unternehmen "ankommt". Oft sei für Veranstaltungen von Beraterfirmen das Prinzip "Wasch mich, aber mach mich nicht nass" kennzeichnend. Der Innovationsprozess finde bei vielen Teilnehmern zwar im Kopf statt, nicht aber im wahren Leben. "Deshalb kann ein Impulsvortrag zwar der entscheidende Kick sein. Aber noch wichtiger ist die Umsetzung im konkreten Fall. Wir beschäftigen uns deshalb direkt im Workshop mit der Anwendung", sagt Gruber.

Entscheidend für die Anwendbarkeit sei dabei die Ebene des Erlebens und Erfahrens, der persönlichen Begeisterung, die bei manchen Unternehmen vernachlässigt werde. "Wie viel Excel-Tabellen wollt ihr noch schreiben?, frage ich mich manchmal, wenn Firmen von Bemühungen um Innovation erzählen, die dann doch immer verpufft sind. Wir arbeiten daher eher an der Einstellung und dem Bewusstsein, als an Verhalten und Strukturen."

Erfolgreiche Ethik

Das Institut arbeitet regelmäßig mit Hochschulen zusammen, um praktische Erfahrungen und Modelle mit wissenschaftlichen Projekten zusammenzuführen.

ren. Aktuell wurde mit der Universität Bochum ein "Kreativ-Barometer" entwickelt, ein Monitoring-Instrument zur Messung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Die begleitende Studie zeigt, dass sich ein kreativitätsförderndes Arbeitsumfeld positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Ein Ergebnis, das zum neuen IAK-Schwerpunkt "Conscious Capitalism" passt. "Das bewusste Verbinden von Erfolg mit ethischen Prinzipien wird immer wichtiger", so Gruber. "Darauf müssen sich Unternehmer einstellen und lernen, wie man die daran interessierten Topleute hält." Denn Geschaut wird nicht nur auf den Gehaltszettel, wichtig sind auch Aspekte wie: Hat es Sinn, was ich mache? Was kann ich bewegen? Gruber: "Viele Firmen haben inzwischen begriffen, dass sie unter diesem Aspekt nicht mehr so arbeiten können wie vor zehn Jahren." Auch bei diesem Hebel kann Kreativität ansetzen. Das IAK-Modell ist darauf ausgelegt, Innovation und Kreativität nicht nur in Bezug auf Produkte oder Geschäftsmodelle zu vermitteln, sondern auch in Fragen unternehmensinterner Zusammenarbeit Weiterbildung.

Strategische Erneuerung

Ähnlich breit legt auch Gerald Steinwender, Gründer der "Plattform für Innovationsmanagement" (PFI), den Begriff aus. "Innovation ist eine auf dem Markt wirtschaftlich erfolgreiche Erneuerung. Sie findet in Produkten, Services, technischen Prozessen und Geschäftsprozessen statt und kann auch die Neugestaltung von Geschäftsmodellen und Organisationen umfassen." Der Verein, dem zahlreiche Unternehmen aus verschiedenen Branchen, aber auch Wissenschaftler und Lehrende angehören, verfolgt das Ziel, die Innovationskraft seiner Mitglieder zu stärken. Veranstaltungen, Seminarangebote und der berufsbegleitende FH-Weiterbildungslehrgang für "Marktorientiertes Informationsmanagement" in Wieselburg stellen dabei die Weiterbildungsangebote dar.

Eine von der PFI in Auftrag gegebene wissenschaftliche Untersuchung, bei der 172 österreichische Unternehmen befragt wurden, zeigt einen direkten Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und dem Reifegrad des Innovationssystems im Unternehmen. "Der Unterschied zwischen Innovationsführern und -nachzoglern liegt in der Umsetzung", sagt Steinwender. Zu Ersteren gehörten Unternehmen, die ein Innovations-(management)system etabliert hätten und damit messbar höheren Markterfolg vorweisen könnten. Dabei spiele die Größe des Unternehmens kaum eine Rolle. Bei kleinen Firmen sei nur zu bedenken, dass "der Markt, die Komplexität der Strategie und das Produktportfolio vielleicht nicht so groß sind".

#### Kreative Netzwerke

In den Best-Practice-Seminaren der PFI lernen die Teilnehmer, Voraussetzungen dafür zu schaffen, um Unterneh-

men durch Innovation wettbewerbsfähig zu halten. An erster Stelle gehe es darum, überhaupt Verständnis für Innovation und Innovationsmanagement zu entwickeln. "Unternehmen oder Organisationen müssen Innovation für sich definieren und eine klare Abgrenzung zum Tagesgeschäft ziehen", sagt Steinwender. Oftmals sei innerhalb der Organisation kein gleiches Verständnis von Innovation gegeben. Erst auf dieser Grundlage könne jedoch ein passendes Managementsystem aufgebaut werden. Dafür gelte es, einige Methoden zu erlernen, wobei die PFI vor allem auf das Prinzip setzt, dass der Schaffungsprozess mit den Kundenbedürfnissen und nicht mit den Ideen starten soll ("outcome-driven innovation").

Eine weitere wichtige Quelle sind für Steinwender Netzwerke. "Innovationsführer bilden und bewegen sich in F&E- oder Technologienetzwerken und nutzen diese, um ihre beruflichen Fragestel-

lungen gezielt, schnell und leichter beantworten zu können. Ganz wesentliche Aspekte dabei sind der Erfahrungsaustausch unter Praktikern und das Kennenlernen von neuen Themen, Technologien, Anwendungsgebieten oder auch Geschäftspartnern." Die Plattform für Innovationsmanagement unterstützt diesen Prozess, indem sie die vier Module ihrer Best-Practice-Seminare direkt in Unternehmen ansiedelt, die bereit sind, ihre Praxis und Expertise im Innovationsbereich weiterzugeben und offen für Austausch sind. "Damit wird nicht nur ein didaktisch funktionierendes Konzept umgesetzt, die Teilnehmer erleben Innovationskultur und Begeisterung für neue Wertschöpfungen direkt im Unternehmen. Es kann sein, dass dabei in einem Best-Practice-Seminar ein neues Produkt vorgestellt wird, das mit den Methoden des Innovationsmanagements entwickelt wurde."

**Wörter:**

1037