

# Kreativitätsrisiko Globalisierung

Jürgen Janovsky und Frauke Sander



Prof. Dr. **Jürgen Janovsky** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HS Pforzheim. Vor und begleitend zu seiner Tätigkeit an der Hochschule war er 25 Jahre lang als Berater globaler Konzerne und internationaler Organisationen (Europäische Kommission, OECD, Weltbank, UNO etc.) tätig.



Prof. Dr. **Frauke Sander** ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der HS Pforzheim. Sie arbeitete vor ihrer Zeit an der Hochschule bei einer global tätigen Unternehmensberatung, wo vor allem die Themen Strategieentwicklung und -implementierung sowie Pricing und Profitabilitätsmanagement in ihrem Fokus standen.

**Fördert Globalisierung die Entstehung von Kreativität oder schadet sie ihr gar?**

Die Autoren zeigen anhand der Auswirkungen auf Informationsverarbeitung, Kommunikation, Produktentwicklung und Zeitdruck mögliche Risiken für das Kreativitäts- und Innovationspotential von Unternehmen auf, die mit der Globalisierung einhergehen.

**Stichwörter:** Globalisierung, Kreativität, Innovation, Kommunikationsflut, Zeitmanagement

## 1. Einleitung

Häufig wird vermutet und teilweise auch empirisch validiert, dass die nationale Innovationsleistung durch den Grad der **internationalen Verflechtung** bestimmt wird (vgl. z. B. *Chang/Chang*, 2013, *Krammer* 2009, *Sartorius* 2006). Schon seit längerer Zeit legen deshalb verschiedene Länder wie Japan, Finnland oder Israel den Schwerpunkt ihrer nationalen Innovationspolitik auf internationale Kooperationen (*Gandal/Hansen/Slaughter* et al. 2004). Gleichzeitig werden immer mehr Aufgaben des Innovationsmanagements durch international zusammengesetzte Teams erledigt, die immer häufiger nicht am gleichen Ort tätig sind, sondern in virtuellen Netzwerken interagieren. Dies sollte a priori eigentlich weitere Impulse für die **Kreativitätsentwicklung** freisetzen. Ein Vorteil, der sich insbesondere auch für die deutsche Wirtschaft positiv auswirken müsste, da sie international besonders stark verflochten

ist. Verschiedene Überlegungen und Beobachtungen stellen einen solchen Wirkungsautomatismus jedoch in Frage:

- Bei einem globalen Kreativitätsindex befindet sich Deutschland im Vergleich mit 23 anderen Industrieländern im hinteren Mittelfeld, z. B. hinter Australien, Neuseeland oder Norwegen, deren Wirtschaftsaktivität international weitaus weniger stark integriert ist (*Florida* et al. 2011).
- Die Zahl der „echten Innovatoren“ in Deutschland hat sich in den ersten zehn Jahren des neuen Jahrtausends von 8 auf 4 % halbiert (*KfW-Report* 2011, S. 4).
- In den USA, wo mit dem sog. Torrance-Test die nationale Kreativitätsentwicklung sehr systematisch erfasst wird, zeigt sich seit den 1990er Jahren ein deutlicher Rückgang der Kreativität bei fast allen berücksichtigten Kriterien (*Kim* 2011).

Lässt sich aus diesen Befunden die gegensätzliche Perspektive ableiten, nämlich dass die Globalisierung der Entwicklung von Kreativität abträglich sein kann? Im Folgenden soll anhand von vier Argumentationslinien aufgezeigt werden, warum – trotz aller möglichen positiven Effekte – hier in der Tat gewisse **Risiken** gegeben sind, die letztlich auch zu einer Beeinträchtigung individueller und institutioneller Kreativitätsleistung führen können:

- Die Globalisierung verstärkt Tendenzen für eine **Informationsüberlastung** (Information Overload) von Individuen und reduziert damit deren Möglichkeiten für eine kreative Entfaltung.
- Aus der Globalisierung resultieren **Belastungen im Kommunikationsverhalten**, die die Entwicklung kreativer Leistungen beeinträchtigen können.
- Ausgehend von dem mit der Globalisierung verbundenen Effizienzdruck entsteht eine Orientierung an **einheitlichen Produktstandards**, wobei der Fokus auf Imitationen gelenkt wird, was zu Lasten der kreativen Vielfalt geht.
- Der mit der Globalisierung einhergehende zunehmende **Zeitdruck** auf individueller und institutioneller Ebene beeinflusst Kreativitätsprozesse durch verschiedene Wirkungsmechanismen negativ.

### Kreativität

„*Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e. original, unexpected) and appropriate (i.e. useful, adaptive concerning task constraints).*“ (*Sternberg/Lubart* 2009, S. 3).

Kreativität bezieht sich auf die Entwicklung neuer und nützlicher Ideen. Sie wird beeinflusst von einer Reihe verschiedener individueller Faktoren, (z. B. kognitive Fähigkeiten, Expertise, Motivation, Persönlichkeit) und den gegebenen Rahmenbedingungen kreativer Arbeit, z. B. Ressourcenverfügbarkeit, Anerkennung, Selbstbestimmtheit (Amabile 1997; Csikszentmihalyi 1996; Soriani de Alencar 2008).

## 2. Information Overload

Das Problem der Informationsüberlastung war bereits in den frühen 1960er Jahren ein Thema in der Forschung (z. B. Miller 1960, Gross 1964). Seither hat die verfügbare Informationsmenge weiter exponentiell zugenommen: Bereits 1980 nahmen die Menschen dreimal so viel Informationen auf wie 1960 (Ritchell 2010).) Klausegger et al. konstatieren, dass in den 1990er Jahren der **Zuwachs an Wissen** größer war als in den 2.500 Jahren zuvor (Klausegger/Sinkovics/Zou 2007, S. 692). Inzwischen ist das Internet in die Arbeitswelt eingezogen, wodurch die verfügbare Informationsmenge noch einmal drastisch angewachsen ist.

Über den **materiellen und immateriellen Schaden** des Information Overload gibt es inzwischen zahlreiche Untersuchungen. Eine Studie von Basex (Spira/Burk 2009) gelangte zu dem Schluss, dass die dadurch verursachten Kosten in den USA im Jahr 2008 etwa \$ 900 Mrd. betragen (bedingt vor allem durch Unterbrechungen der Arbeit). Mit der Informationsüberlastung gehen auch psychische Belastungen einher (z. B. Klausegger/Sinkovics/Zou 2007, Moser/Preising/Göritz/Paul 2002), die zu einer Beeinträchtigung der Arbeitsleistung führen. Typische Reaktionen sind dabei das Auslassen wichtiger Information, fehlerhafte Verarbeitung, Prokrastination und vorzeitiger Abbruch der Informationssuche (Rachfall 2010). Hinzukommt, dass es mit steigender Informationsmenge zu einer immer stärkeren Begrenzung der kognitiven Prozesse auf die **linke Gehirnhälfte** kommt. Der komplementäre Teil auf der rechten Seite wird zurückgedrängt, wodurch ein entscheidender Faktor kreativer Gedankenentwicklung an Bedeutung verliert.

Die Globalisierung trägt – so unsere These – ganz erheblich zur Verschärfung des Problems des Information Overload bei. Maßgebend sind in diesem Zusammenhang folgende Faktoren:

**Die Penetration heimischer Märkte durch ausländische Wettbewerber** führt dazu, dass traditionelle lokale Wissensmonopole ihre Wirkung als Markteintrittsbarriere verlieren (Cooke 2005). Die neuen Wettbewerber bringen oftmals Skalenvorteile ein, in der Folge sinken die Margen der nationalen Anbieter. Zudem verkürzen sich die Produkt-Lebens-Zyklen, und klassische Kundenbeziehungen gehen verloren.

Dies zwingt viele Unternehmen dazu, sich im heimischen Markt neu aufzustellen oder selbst ausländische Märkte zu

erobern, was die Beschaffung zusätzlicher Informationen über die Treiber des Wettbewerbs, die komparativen Vorteile, die Struktur vorhandener Kundenbedürfnisse und die Optionen zur Hervorbringung von Innovationen auf Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodell-Ebene erfordert. Viele Unternehmen betreten dabei eine **terra incognita strategischer Geschäftsentwicklung**, was in einigen Fällen einen Kulturbruch erfordern dürfte. Dadurch wird wiederum das Informationsbeschaffungsverhalten der betreffenden Fach- und Führungskräfte tangiert. Die neu entstandenen Unsicherheiten werden das subjektive Bedürfnis nach zusätzlichen Informationen steigern, dabei das Risiko eines Information Overload erhöhen bzw. diesen verstärken und damit kreative Prozesse verzögern, wenn nicht gar gänzlich verhindern.

Gleichzeitig erhöht die zunehmende Komplexität von Regulierungen zur Beschränkung des internationalen Warenaustauschs den Bedarf an Informationsbeschaffung. Mit den zahlreichen zwischenstaatlichen Handelsabkommen in den letzten 60 Jahren wurden zwar Zölle abgebaut, gleichzeitig aber – entgegen den Absprachen – immer neue **nicht-tarifäre Handelshemmnisse** eingeführt. Während man bei Zöllen die zu erwartende Belastung für die Rentabilität des Auslandsengagements vorher ziemlich exakt abzuschätzen vermochte, lassen sich die Risiken der vielfältigen nicht-tarifären Handelshemmnisse oft nur schwer erkennen. Hierfür ist ein sehr aktives Engagement in der Beschaffung von Informationen erforderlich, was wiederum zum Information Overload beiträgt.

Viele dieser Regulierungen tangieren betriebliche Innovationen, insbesondere auf der Produktbene. Sie müssen schon in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses berücksichtigt werden, damit das Unternehmen nicht Geld für Inventionen verschwendet, die aufgrund der internationalen Regulierungen keinen Mehrwert erbringen können. Dies kann am Beispiel der von der Europäischen Kommission implementierten REACH-Vereinbarung erläutert werden. REACH zwingt Unternehmen zur Verfügungstellung umfassender Informationen über die Verwendung chemischer Komponenten auch in Zulieferprodukten. Viele Unternehmen dürften nicht über die dafür erforderlichen Kompetenzen verfügen. Sie müssen dieses Know-how also erst aufbauen oder einkaufen; inzwischen bieten große Chemie-Konzerne Beratungsleistungen dafür an, und ebenso gibt es mittlerweile eine Reihe unabhängiger Dienstleister dafür. Gelegentlich werden dabei Chemiker eingesetzt, die bisher mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben betraut waren. Sie wechseln im Extremfall von Arbeitsfeldern, die von hohen kreativen Ansprüchen geprägt waren, in Aufgabengebiete, bei denen es um die **Beschränkung kreativer Entfaltung** geht.

Vor dem Hintergrund der Globalisierung können sich Firmen damit nicht mehr an bewährten Verhaltensmustern orientieren und sehen sich gezwungen, Aktivitäten zur Stabilisierung und zum Ausbau der Geschäfte in eine **völlig neue Entwicklungslogik** zu bringen, um dem gestiegenen globalen Wettbewerbsdruck wirksam begegnen zu

können (Therborn 2000, S. 151 ff.). Die damit verbundenen Unsicherheiten sowie die Intransparenzen verstärken sowohl den objektiven Bedarf als auch das subjektive Bedürfnis hinsichtlich der Beschaffung zusätzlicher Informationen. In diesem Bestreben sehen sich die Individuen einer inzwischen schier unbegrenzten Menge an verfügbarer Information gegenüber, deren Quellen allerdings teilweise eine überaus geringe Ergiebigkeit aufweisen. Malecki betont in diesem Zusammenhang: „*The appreciation of market-needs is a tacit, context-dependent, complex type of knowledge, which is difficult to transfer across the world*“ (Malecki 2010, S. 1036).

### 3. Kommunikationsverhalten

Kreativität entfaltet sich besonders gut im Rahmen eines regen persönlichen Austauschs zwischen verschiedenen Disziplinen, Kulturen, Standorten oder Abteilungen: eine **Vielfalt an Kommunikationsbeziehungen**, geprägt durch Vertrauen, kollegiale Zusammenarbeit, offene Diskussion und gegenseitige Unterstützung. Erfolgskritisch sind außerdem Kommunikationswege und -mittel, die einen umfangreichen, schnellen und effizienten Informationsaustausch ermöglichen (Kanter 1988, S. 172 ff.; Levin/Cross 2004, S. 1478; Malecki 2010, S. 1043; Williams/Yang 2009, S. 387). Dies mag auf den ersten Blick nicht nach einer besonderen Herausforderung klingen, die Praxis zeigt jedoch, dass sich Unternehmen in einem globalen Kontext einer Reihe von Herausforderungen gegenüber sehen, die die Schaffung solcher Kommunikationsumgebungen erschweren (Doz/Wilson/Veldhoen/Goldbrunner/Altmann 2006, S. 6; Malecki 2010, S. 1034 f.):

Betrachtet man allein die räumlichen Strukturen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) und Innovationsmanagement multinationaler Unternehmen – ganz zu schweigen von der **Komplexität räumlicher Strukturen** auf Gesamtunternehmensebene – verdeutlicht dies bereits eine wesentliche Herausforderung: Das Innovationsmanagement ist nicht länger an einem zentralen Standort angesiedelt. Der Zugang zu qualifiziertem Personal, die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten und das Erschließen neuer Marktpotenziale bewegt viele Unternehmen zu einer Internationalisierung ihrer Innovationsaktivitäten (Hall 2011, S. 195 f.; Thursby/Thursby 2006, S. 2). Eine Studie von Booz und Insead zeigt, dass im Zeitraum zwischen 1975 und 2004 der Anteil der im Ausland angesiedelten F&E Standorte von 45 % auf 66 % gestiegen ist (Doz/Wilson/Veldhoen/Goldbrunner/Altmann 2006, S. 2). Bei den meisten Internationalisierungsaktivitäten ersetzt ein neuer Standort nicht einen bestehenden, sondern dient der Expansion oder einer räumlichen Neukonfiguration der Wertschöpfungskette, so dass bestehende und neue Standorte miteinander verzahnt werden müssen (Thursby/Thursby 2006, S. 3).

Die **Überwindung der räumlichen und auch kulturellen Distanz** wird damit zu einer zentralen Herausforderung für die Kommunikation. Im Zeitalter hochentwickelter In-

formations- und Kommunikationstechnologien gibt es hierfür zwar mehr Gestaltungsmöglichkeiten als je zuvor. Unter dem Schlagwort „death of distance“ ging Cairncross sogar soweit, die Problematik räumlicher Distanz als gelöst anzusehen (Cairncross 2001). Jedoch helfen neue Kommunikationstechnologien nur räumliche Distanzen zu überwinden, bringen zugleich aber im Hinblick auf die Entfaltung von Kreativität erhebliche weitere Herausforderungen mit sich:

Im internationalen Kontext erfolgt die Kommunikation – um das gestiegene Kommunikationsvolumen überhaupt noch beherrschen zu können – zunehmend über moderne Informations- und Kommunikationstechnologien. Dabei kommt es zu einer **Substitution auf der Kanalebene**: Persönliche Face-to-Face Kontakte werden durch andere (scheinbar effizientere) meist elektronisch gestützte Kommunikationsformen ersetzt.

Während die direkte persönliche Kommunikation aber eine multidimensionale Übermittlung von Informationen ermöglicht – zugleich verbal sowie über Gestik, Mimik, Körpersprache und Kontextinformationen –, ist dies bei der Nutzung bspw. von Mails und Telefonkonferenzen nur eingeschränkt möglich. Im Austausch mit anderen Menschen fehlt uns ohne den Face-to-Face Kontakt die Nutzung der Sinne, die unsere Meinungsbildung in erster Linie auf der Ebene des Unbewussten steuern, wie etwa der Geruchs-, der Tast- oder der Gehörsinn. Dadurch rückt der Umgang mit **intuitiven Elementen in der Informationsverarbeitung in den Hintergrund**, was wiederum zu Lasten der rechten Gehirnhälfte geht. Auch sind die Möglichkeiten, implizites Wissen zu übermitteln, das im Kontext von Kreativitätsprozessen von besonderer Bedeutung ist, damit deutlich eingeschränkt (Dankbaar 2007, S. 277; Storper/Venables 2004, S. 354 f.). Relevant sind zudem die im Vergleich zur persönlichen Kommunikation reduzierte Geschwindigkeit, Spontanität und ggf. fehlende direkte Feedbackoptionen (Malecki 2010, S. 1043 f.; McDouough/Kahn/Griffin 1999, S. 381; Storper/Venables 2004, S. 354).

Bei globalen Teams, in denen unterschiedliche Kulturen, Sprachen und Infrastrukturen zusammenkommen, ist der Aufbau einer **gemeinsamen Teamkultur** und von gegenseitigem Vertrauen eine große Herausforderung. Eine Möglichkeit ist die Inkaufnahme von Aufwand, d. h. die Investition von Zeit und Geld in die Bildung persönlicher Beziehungen. Da diese als sunk cost anzusehen sind, wenn die Beziehung nicht weitergeführt wird, geben sie ein klares Signal an den Interaktionspartner, dass ein langfristiges Interesse an gegenseitigem Austausch und Zusammenarbeit besteht. Paradoxe Weise limitiert nun gerade die Effizienz elektronischer Kommunikation deren **Beitrag zum Beziehungsaufbau**, da sie keine signifikante Investition von Zeit und Kosten darstellt und ihr somit keine Signalwirkung innewohnt (Storper/Venables 2004, S. 356).

Diverse Studien zeigen zudem, dass elektronisch gestützte Kommunikation inhaltlich stärker auf die eigentliche Fragestellung fokussiert ist und insgesamt **weniger Beiträge**

der Diskussionsteilnehmer ausgetauscht werden als in einer Face-to-Face Kommunikation (Siegel/Dubrovsky/Kiesler/McGuire 1986, S. 163 ff.). Dies trägt zwar zur Effizienz computergestützter Kommunikation bei, verdeutlicht aber zugleich, dass diese Kommunikationsform deutlich unpersönlicher abläuft und so weniger zum Beziehungsaufbau beiträgt.

Im Ergebnis heißt das, dass die Qualität globaler Kommunikationsprozesse durch IT-Techniken so beeinträchtigt sein kann, dass Kreativität, die eigentlich durch das Zusammenarbeiten internationaler Teams entstehen sollte, behindert wird: Nicht alle relevanten Inhalte werden transportiert, Botschaften werden womöglich fehlinterpretiert, und **Vertrauen** als Basis einer gemeinsamen Kreativitätsleistung wächst nicht oder nur langsam.

#### 4. Produktvereinheitlichung

Im Rahmen der Produktentwicklung sehen wir zwei Gefahrenpotenziale für die Entfaltung von Kreativität, die aus dem mit der Globalisierung einhergehenden Effizienzdruck resultieren: Zum einen die **Zunahme standardisierter Leistungsangebote** zu Lasten einer lokalen (kreativen) Vielfalt, zum anderen eine **Fokussierung auf Imitationen** statt Innovationen mit einer echten Kreativleistung.

Bereits 1983 formulierte Levitt die Hypothese, dass nur global standardisierte Angebote Unternehmen einen langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Die provokativ formulierte These Levitts ist Teil einer inzwischen fast 50 Jahre andauernden Diskussion über die **Vorteilhaftigkeit lokal angepasster vs. global standardisierter Produkte** mit einer Reihe z. T. auch widersprüchlicher Beiträge (für eine umfangreiche Literatübersicht vgl. Schmid/Kotulla 2011). Die identifizierten Einflussgrößen sind dabei so umfangreich, dass es bisher kein allumfassendes und akzeptiertes Konzept zur Ableitung optimaler Strategieoptionen gibt. Bei aller kontroversen Diskussion besteht jedoch Einigkeit darüber, welchen Zielsetzungen die beiden Strategieoptionen Rechnung tragen: Eine Anpassung an lokale Marktanforderungen dient einer bestmöglichen Ausschöpfung lokaler Marktpotenziale und ist damit in erster Linie auf Effektivität ausgerichtet, während eine globale Produktstandardisierung dem Primat von Effizienzzielen durch Kostensenkung folgt (Douglas/Wind 1987, S. 20; Koch 2014, S. 69 ff.; Quelch/Hoff 1986). Wenn Produkte sich nicht an nationalen Geschmackspräferenzen orientieren, sondern von vornherein als **universell einsetzbar** konzipiert werden, ermöglicht dies die Realisierung von **Größenvorteilen** in der Produktion sowie Skaleneffekten in F&E. Diese Einsparungen können als Preisvorteile an Kunden weitergegeben werden, so dass diese zusätzliche Anreize erhalten, die global standardisierten Produkte zu kaufen (Levitt 1983, S. 93 f.; Quelch/Hoff 1986, S. 60).

Letztendlich verfolgen im globalen Wettbewerb nicht alle Unternehmen eine so weitgehend standardisierte Produktpolitik wie bspw. McDonalds oder Red Bull. Jedoch gilt

auch für die Unternehmen, die im Sinne einer „Glokalisierung“ eine Kombination von „so viel Standardisierung wie möglich, soviel Spezialisierung wie nötig“ umsetzen, eine gewisse **Tendenz zur Vereinheitlichung**: Häufig stehen weder die Zeit noch ein adäquates F&E Budget zur Verfügung, dass Anpassungen für lokale Märkte bis ins Detail umgesetzt werden können. Und auch bei noch weitgehend regional angepassten Leistungsangeboten führt der Effizienzdruck letztlich doch zu einer Standardisierung von Verfahren und Prozessen, häufig auch zur Zentralisierung von Entscheidungen und zu einem zunehmenden Konformitätsdruck auf die Mitarbeiter.

Ein zweites Risiko für die Kreativität besteht in einer zunehmenden Fokussierung auf **Imitation** statt „echter“ Innovation: Global operierende Firmen wie Inditex (mit seiner bekannten Modemarke Zara) zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass sie dank bestehender Logistik-Vorteile besonders rasch Imitationen bestehender Produkte anbieten können. Ähnliches lässt sich nicht nur auf Unternehmensebene, sondern auch für ganze Volkswirtschaften feststellen. So beruht die rasante wirtschaftliche Entwicklung z. B. Chinas keineswegs auf bahnbrechenden Innovationen. Während vom frühen Mittelalter bis zur kommunistischen Wende weitgehend im Westen völlig unbekannte Produkte über die Seidenstraße nach Westen transportiert wurden, so enthalten die vollgeladenen Schiffscontainer heute in erster Linie billige Kopien von Waren aus dem Westen. Shenkar greift diese Entwicklung auf und geht in seinem Interview im Harvard Business Review sogar so weit, die Fähigkeit zur Imitation als wertvoller für den **Unternehmenserfolg** einzustufen als die Innovationsfähigkeit (Shenkar 2010).

Verstärkt wird diese Tendenz zusätzlich durch die Marktmacht großer Handelsketten. Diese wollen schnell und flexibel ihren Kunden das bieten können, was gerade im Trend ist. Gefördert wird dadurch jedoch recht einseitig eine Demand-Pull-Logik, während eigenständige Kreativitätsleistungen im Sinne einer Technology-Push-Logik wenig bis keine Berücksichtigung finden. In Einkaufszentren an den verschiedensten Ecken der Welt findet man daher inzwischen immer häufiger die gleichen Marken mit denselben Artikeln und teilweise sogar einem identischen Service-Angebot.

Im Ergebnis reduziert sich vor dem Hintergrund der Globalisierung damit die **lokale Vielfalt**, und vorhandenes Kreativitätspotenzial kommt nur noch eingeschränkt zum Ausdruck.

#### 5. Zeit

Einige der in den letzten drei Thesen dargestellten Herausforderungen, die sich für die Kreativität aus der Globalisierung ergeben, haben eine gemeinsame Konsequenz: **Zeitdruck**.

So gilt es immer mehr *Informationen* für zunehmend komplexe Entscheidungen zu analysieren. Eine grenzüber-

schreitende *Kommunikation* in kreativ zusammenwirkenden interkulturellen Teams erfordert mehr Zeit. Schnelligkeit ist bei der Entwicklung *neuer Produkte* ein entscheidender Erfolgsfaktor. Damit ist Zeitmangel gewissermaßen eine Synthese der zuvor dargestellten Argumentationslinien. Auswirkungen auf eine gefühlte oder tatsächliche Zeitknappheit entstehen jedoch nicht nur indirekt, sondern wir sehen auch einen direkten Zusammenhang zwischen Globalisierung, Zeitempfinden und Kreativität, den wir im Folgenden genauer erläutern wollen.

Nach Gross leben wir in einer „**Multioptionsgesellschaft**“ mit einer schier unübersichtlichen Vielfalt von Auswahlmöglichkeiten in allen Lebenslagen (Gross 2005). Die Globalisierung trägt durch zwei Entwicklungen zu einer Steigerung dieser Optionenvielfalt bei: Zum einen führt die mit der Globalisierung einhergehende Verbreiterung des Angebots zu einer Ausweitung des faktischen Optionsraums (Koch 2014, S. 77 ff.; Levitt 1983, S. 93; Nederveen Pieterse 1993, S. 50 ff.; Pieterse 1994, S. 166 ff.; Sirgy/Lee/Miller/Littlefield 2004, S. 251). Zum anderen wirkt sich die Globalisierung auch auf die Filterwirkung der Kultur aus: Kultur hilft dem Individuum mit ihren Werten, Normen und Traditionen bei der Reduzierung möglicher Optionen, was ein Beherrschen der Komplexität überhaupt erst ermöglicht (Pfaff 2013, S. 114 ff.). Diese **einschränkende Kraft der Kultur** verliert sich jedoch, wenn es durch die Globalisierung zu einem Aufweichen traditioneller Werte bzw. einer kulturellen Vielfalt im Sinne des postmodernen Leitgedankens „anything goes“ kommt.

Stehen Individuen nun vor einer Entscheidung, steigt durch diese Auswirkungen der Globalisierung die Optionslast: Die *quantitative* Optionslast nimmt zu, da die Anzahl möglicher Alternativen, die es zu unterscheiden und selektieren gilt, steigt. Komplexere Auswahlprozesse mit mehr Auswahlparametern, einer großen Menge und/oder nicht eindeutigen Informationen steigern die *qualitative* Optionslast. Steigt diese insgesamt so weit an, dass subjektiv gesehen zur Verfügung stehende Ressourcen – und dabei entscheidend ist die Zeit – nicht ausreichen, um die Vielfalt von Handlungsoptionen zu beherrschen, entsteht **Optionsstress** (Pfaff 2013, S. 123).

Neben dem auf individueller Ebene gestiegenen Zeitdruck, wird auch auf institutioneller Ebene die Zeit zum Engpassfaktor: Im Unternehmensalltag führt der im Zuge der Globalisierung gestiegene Effizienzdruck vielfach dazu, dass ein definiertes Arbeitspensum schneller und mit **geringem Ressourceneinsatz** erledigt werden soll – für die Mitarbeiter steigen Arbeitsbelastung und Zeitdruck (Elsbach/Hargadon 2006, S. 470; Fraser 2001, S. 20 ff.). 66 % der Befragten gaben 2011 in einer Studie an, sie hätten sehr häufig oder oft mit Zeitmangel zu kämpfen; besonders betroffen waren dabei die Arbeitnehmer, die als tatsächliche Arbeitszeit bereits 45 Stunden und mehr pro Woche angaben (Statista 2011b). Bei einer Umfrage von TNS Infratest im gleichen Jahr konstatierten fast 40 % der Befragten, sie seien durch Zeitdruck an ihrem Arbeitsplatz sehr stark oder

stark belastet (Statista 2011a). Und wo Zeitersparnisse nicht mehr zu erzielen sind, wird verdichtet, d. h. man versucht mehr in der gleichen Zeit zu erledigen, indem man verschiedene Aktivitäten parallel erledigt: während eines Meetings Mails schreiben, beim Mittagessen vor dem PC den nächsten Workshop vorbereiten etc. (Hauser 2003).

Wie wirkt sich Zeitmangel nun auf die Kreativität aus? Ist der vielfach zitierte Ausspruch „Mit dem nötigen Druck bekommt man die Dinge erledigt“ auch auf Kreativität anwendbar?

Grundsätzlich zeigen Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit unterschiedliche Reaktionen auf Zeitdruck: Bei einigen steigt das Energieniveau, sie arbeiten mehr und zeigen ein höheres Engagement. Bei anderen führt der Zeitdruck zu Frustration, steigert die Ungeduld und bewirkt z. T. ein Gefühl von Ohnmacht im Angesicht der kaum mehr zu bewältigenden Aufgaben (Amabile 2002, S. 57; Kelly/Karau 1999, S. 1348). Insgesamt betrachtet stellt sich jedoch heraus, dass auch wenn Mitarbeiter unter **hohem Zeitdruck** produktiver werden und länger arbeiten, die **Arbeitsinhalte weniger kreativ** sind. So ergab z. B. eine umfangreiche Untersuchung verschiedener Innovationsprojekte, dass an Arbeitstagen mit sehr hohem Zeitdruck (höchste Ausprägung auf einer verwendeten 7er-Skala), die Mitarbeiter mit einer 45 % niedrigeren Wahrscheinlichkeit kreative Denkprozesse durchliefen (Amabile 2002, S. 57). Dieser Kreativitätsverlust wirkte sich dabei nicht nur auf den einen als sehr stressig erlebten Tag aus, sondern kam auch an den nächsten beiden Folgetagen noch zum Tragen (Amabile 2002, S. 57; Amabile/Mueller/Simpson/Hadley/Kramer/Flemming 2002, S. 12).

Im Ergebnis zeigt sich, dass Zeitmangel eines der entscheidenden Hindernisse für die Entwicklung von Kreativität darstellt (Amabile 1997, S. 49, Amabile/Mueller/Simpson/Hadley/Kramer/Flemming 2002, 2002, S. 14; Soriani de Alencar 2008, S. 102). Erklären lässt sich dies durch eine Reihe von Einflüssen im Laufe des Kreativitätsprozesses: Zunächst besteht weniger Zeit, das Problem als solches zu verstehen und einen Zugang zu den dahinter stehenden **Kundenbedürfnissen** zu erarbeiten. Im nächsten Schritt wirkt sich Zeitmangel negativ auf die Exploration eines neuen Sachverhalts aus. Nur wenn ausreichend Zeit für die **Entwicklung eines Lösungsraums** mit einer Vielzahl von Ideen und Assoziationen zur Verfügung steht, entstehen auch kreative Lösungen (Ruscio/Whitney/Amabile 1998). Gleiches gilt für die dann anstehende Verknüpfung von entwickelten Ideen und Assoziationen und die Analyse möglicher Kombinationen: Je mehr Zeit zur Verfügung steht, um Optionen auszuloten, ihre Auswirkungen zu bewerten, zu verwerfen oder weiter auszuarbeiten, desto höher die Kreativität (Amabile/Mueller/Simpson/Hadley/Kramer/Flemming 2002, S. 3 f.; Ruscio/Whitney/Amabile 1998).

Unabhängig vom Kreativitätsprozess führt Zeitdruck zu weiteren Beeinträchtigungen kreativer kognitiver Prozesse: Individuen verarbeiten weniger Informationen, sind weniger risikofreudig und verwenden **einfachere kogniti-**

**ve Denkmuster** und Strategien zur Lösung von Problemen, was insgesamt die Kreativität und Flexibilität im Denken signifikant einschränkt (Amabile/Mueller/Simpson/Hadley/Kramer/Flemming 2002, S. 15; Hallowell 2005, S. 57). Auch die Art der Innovationsprojekte und damit das relevante Kreativitätspotenzial verändern sich unter Zeitdruck zu Gunsten kleiner Veränderungsschritte. Projekte mit radikalen Veränderungen sind komplexer, mit mehr Risiken und Unsicherheiten verbunden und umfassen häufiger ein breiteres Spektrum an betroffenen Unternehmensfunktionen. Damit verlangsamt sich ihre Umsetzung zum Teil deutlich. Steht nun Geschwindigkeit im Vordergrund, resultiert daraus ein Trend zu inkrementellen Veränderungen (Kessler/Chakrabarti 1996, S. 1165).

## 6. Fazit

Ausgangspunkt unserer Überlegungen waren vielversprechend klingende positive Effekte einer internationalen und interkulturellen Zusammenarbeit für die Entstehung von Kreativität. In unserem Beitrag haben wir aufgezeigt, dass diese jedoch keineswegs selbstverständlich entstehen, sondern mit der Globalisierung vielmehr auch eine Reihe von **Risiken** für die Kreativität einhergeht.

Um also positive Effekte einer internationalen oder gar globalen Zusammenarbeit für die Kreativität zu nutzen, gilt es die aufgezeigten Risiken in den Bereichen Informationsverarbeitung, Kommunikation, Produktentwicklung und Zeitmanagement durch gezielte Maßnahmen zu managen. Die mit dem Zeitdruck einhergehenden Risiken für die Kreativität zu überwinden, stellt sicherlich eine besondere Herausforderung dar. Unternehmen wie 3M, die der Entwicklung von Kreativität und Innovation ein festes Zeitbudget zuteilen und dies durch die entsprechende Managementunterstützung auch im Arbeitsalltag umsetzen, zeigen jedoch, dass es auch hier sinnvolle Ansatzpunkte für die **Förderung von Kreativität** gibt. Entscheidend für die Entwicklung geeigneter Maßnahmen ist – wie bei jeder Problemstellung – ein Bewusstsein für mögliche Risiken zu schaffen – was Zielsetzung unseres Beitrags war.

## Literatur

- Amabile, T. M., Motivating creativity in organizations: On Doing what you love and loving what you do, in: California Management Review, Vol. 40 (1997), S. 39–58.
- Amabile, T. M., Creativity under the gun, in: Harvard Business Review, Vol. 80 (2002), S. 52–61.
- Amabile, T. M., Mueller, J. S., Simpson, W. B., Hadley, C. N., Kramer, S. J., Flemming, L., Time Pressure and Creativity in Organizations: A Longitudinal Field Study, HBS Working Paper # 02-073, 2002, URL: [http://www.hbs.edu/faculty/Publications%20Files/02-073\\_03fceea-789d-4ce1-b594-e74aa4057e22.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publications%20Files/02-073_03fceea-789d-4ce1-b594-e74aa4057e22.pdf), (Abrufdatum: 29.07.2015).
- Cairncross, F., The death of distance. How the communications revolution is changing our lives, Boston, Mass., 2001.
- Chang, S.-H., Chang, H.-Y., Study on national innovation capacity and international connection, in: Innovation: Management, policy & practice, Iss. 4, Vol. 15 (2013), S. 452–462.
- Cooke, P., Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation: exploring 'Globalisation 2' – a new model of industry organization, in: Research Policy, Vol. 34 (2005), S. 1128–1149.
- Csikszentmihalyi, M., Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention, New York 1996.
- Dankbaar, B., Global Sourcing and Innovation. The Consequences of Losing both Organizational and Geographical Proximity, in: European Planning Studies, Vol. 15 (2007), S. 271–288.
- Douglas, S. P., Wind, Y. J., The myth of globalization, in: Columbia journal of world business, Winter 1987, S. 19–29.
- Doz, Y., Wilson, K., Veldhoen, S., Goldbrunner, T., Altmann, G., Innovation: Is Global the way forward? Survey results, Booz & Company and INSEAD, 2006, URL: [http://www.boozallen.com/media/file/Innovation\\_Is\\_Global\\_The\\_Way\\_Foward\\_v2.pdf](http://www.boozallen.com/media/file/Innovation_Is_Global_The_Way_Foward_v2.pdf), (Abrufdatum: 29.07.2015).
- Elsbach, K. D., Hargadon, A. B., Enhancing Creativity Through „Mindless“ Work. A Framework of Workday Design, in: Organization Science, 17. Jg. (2006), S. 470–483.
- Florida, R. et al., Creativity and Prosperity: The Global Creativity Index, Martin Prosperity Institute 2011.
- Fraser, J. A., White-collar sweatshop. The deterioration of work and its rewards in corporate America, New York 2001.
- Gandal, N., Hanson, G. H., & Slaughter, M. J., Technology, trade, and adjustment to immigration in Israel. In: European Economic Review, Iss. 2, Vol. 48 (2004), S. 403–428.
- Gross, B. M., The Managing of Organizations: The Administrative Struggle, Free Press of Glencoe, 1964.
- Gross, P., Die Multioptionsgesellschaft, 1. Aufl., Frankfurt am Main 2005.
- Hall, B. H., The internationalization of R&D, Maastricht 2011.
- Hallowell, E. M., Overloaded circuits. Why smart people underperform, in: Harvard Business Review, Vol. 83 (2005), Januar, S. 55–62.
- Hauser, U., Ich hinke etwas der Zeit voraus. Interview mit dem Zeitforscher Karlheinz A. Geißler, in: Stern (2003).
- Kanter, R. M., When a thousand flowers bloom, in: Research in organizational behavior, Vol. 10 (1988), S. 169–211.
- Kelly, J. R., Karau, S. J., Group Decision Making. The Effects of Initial Preferences and Time Pressure, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 25 (1999), S. 1342–1354.
- KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau, Weniger Marktneuheiten im Mittelstand, Frankfurt am Main 2011
- Kessler, E. H., Chakrabarti, A. K., Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes, in: Academy of Management Journal, Vol. 21 (1996), S. 1143–1191.
- Kim, H. K., The Creativity Crisis: The Decrease in Creative Thinking Scores on the Torrance Tests of Creative Thinking, in: Creativity Research Journal, Iss. 4, Vol 23 (2011), S. 285–295.
- Klausegger, C., Sinkovics, R. R., Zou, H., Information overload: a cross-national investigation of influence factors and effects, in: Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25, Iss. 7 (2007), S. 691–718
- Koch, E., Globalisierung: Wirtschaft und Politik, Wiesbaden 2014.
- Krammer, S. M. S., Drivers of national innovation, in transition: Evidence from a panel of Eastern European countries, in: Research Policy, Iss. 5, Vol 38 (2009), S. 845–860.
- Levin, D. Z., Cross, R., The Strength of Weak Ties You Can Trust. The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, in: Management Science, Vol. 50 (2004), S. 1477–1490.
- Levitt, T., Globalization of markets, in: Harvard Business Review, Vol. 61 (1983), S. 92–102.
- Lubart, T. I., Creativity across cultures, in: R. J. Sternberg (Hrsg.), Handbook of creativity, 12. Aufl., Cambridge 2009, S. 339–350.
- Malecki, E., Global knowledge and creativity. New challenges for firms and regions, in: Regional studies: Journal of the Regional Studies Association; the international forum for regional development policy and research, Vol. 44 (2010), S. 1033–1052.
- McDonough, E. F., Kahn, K. B., Griffin, A., Managing communication in global product development teams, in: IEEE Transactions on Engineering Management, 46. Jg. (1999), S. 375–386.

# Alles zur Finanzierung.



**Von Prof. Dr. Hartmut Bieg, Prof. Dr. Heinz Kußmaul und Prof. Dr. Gerd Waschbusch**  
**3. Auflage. 2016. XXXVIII, 500 Seiten. Gebunden € 36,90**  
ISBN 978-3-8006-5053-8

Portofrei geliefert: [vahlen.de/15208665](http://vahlen.de/15208665)

## Dieses Lehr- und Handbuch

stellt nach einer allgemeinen Einordnung der Finanzierung von Unternehmen die einzelnen Instrumente der Außen- und Innenfinanzierung mit ihren theorie- und praxisrelevanten Merkmalen vor. Darüber hinaus wird auf Finanzinnovationen und Finanzderivate eingegangen.

## Aus dem Inhalt

- Grundprinzipien und Bestandteile der Finanzwirtschaft
- Überblick über die Finanzierungstheorie
- Finanzierungsarten
- Überblick über das Börsenwesen
- Derivative Finanzinstrumente

Erhältlich im Buchhandel oder bei: [vahlen.de](http://vahlen.de) | Verlag Franz Vahlen GmbH  
80791 München | bestellung@vahlen.de | Preise inkl. MwSt. | 165651

**Vahlen**

*Miller, J.G.*, Information input overload and psychopathology, in: *American Journal of Psychiatry*, Feb 1960, S. 695–704.

*Moser, K.*, *Preising, K.*, *Göritz, A.S.*, *Paul, K.*, Steigende Informationsflut am Arbeitsplatz: belastungsgünstiger Umgang mit elektronischen Medien (E-Mail, Internet), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2002.

*Pfaff, H.*, Optionsstress und Zeitdruck, in: *B. für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizi*, G. Junghanns, M. Morschhäuser (Hrsg.), *Immer schneller, immer mehr*, Wiesbaden 2013, S. 113–143.

*Pieterse, J. N.*, Globalisation as Hybridisation, in: *International Sociology*, 9. Jg. (1994), S. 161–184.

*Quelch, J. A.*, *Hoff, E. J.*, Customizing global marketing, in: *Harvard Business Review*, Vol. 64 (1986), S. 59–68.

*Rachfall, T.*, Information Overload, *Global Research Journal Special Edition* (2010).

*Ritchie, M.*, Attached to Technology and Paying a Price, in: *New York Times* vom 6.6.2010.

*Ruscio, J.*, *Whitney, D. M.*, *Amabile, T. M.*, Looking Inside the Fishbowl of Creativity. Verbal and Behavioral Predictors of Creative Performance, in: *Creativity Research Journal*, Vol. 11 (1998), S. 243–263.

*Sartorius, C.*, Second-order sustainability –Conditions for the development of sustainable innovations in a dynamic environment, in: *Ecological Economics*, Iss. 2, Vol. 58 (2006), 268–286.

*Schmid, S.*, *Kotulla, T.*, 50 years of research on international standardization and adaptation – From a systematic literature analysis to a theoretical framework, in: *International Business Review*, Vol. 20 (2011), S. 491–507.

*Shenkar, O.*, Imitation is more valuable than innovation. Copycats are getting speedier, in: *Harvard Business Review*, April 2010, S. 28–29.

*Siegel, J.*, *Dubrovsky, V.*, *Kiesler, S.*, *McGuire, T. W.*, Group processes in computer-mediated communication, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 37 (1986), S. 157–187.

*Sirgy, M. J.*, *Lee, D.-J.*, *Miller, C.*, *Littlefield, J. E.*, The Impact of Globalization on a Country's Quality of Life. Toward an Integrated Model, in: *Social Indicators Research*, Vol. 68 (2004), S. 251–298.

*Soriano de Alencar, E. M.*, Creativity in Organizations, in: *J. Zhou* (Hrsg.), *Handbook of organizational creativity*, New York, NY 2008, S. 87–111.

*Spira, J.B.*, *Burk, C.*, Intel's War on Information Overload: A Case Study, *BaseX* (2009).

*Statista*, Berufliche Belastung durch Zeitdruck in Deutschland. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/178868/umfrage/berufliche-belastung-durch-zeitdruck/> (Abrufdatum: 29.07.2015).

*Statista*, Zeitdruck und Arbeitsetze bei Arbeitnehmern nach Position und Arbeitszeit 2011. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/233506/umfrage/zeitdruck-und-arbeitsetze-bei-arbeitnehmern-nach-position-und-arbeitszeit/> (Abrufdatum: 29.07.2015).

*Sternberg, R. J.*, *Lubart, T. I.*, The Concepts of Creativity: Prospects and Paradigms, in: *R. J. Sternberg* (Hrsg.), *Handbook of creativity*, 12. Aufl., Cambridge 2009, S. 3–15.

*Storper, M.*, *Venables, A. J.*, Buzz: face-to-face contact and the urban economy, in: *Journal of economic geography*, Vol. 4 (2004), S. 351–370.

*Therborn, G.*, Globalizations. Dimensions, Historical Waves, Regional Effects, Normative Governance, in: *International Sociology*, Vol. 15 (2000), S. 151–179.

*Thursby, J. G.*, *Thursby, M.*, Here or there? A survey of factors in multinational R & D location, Washington, D.C, 2006.

*Williams, W. M.*, *Yang, L. T.*, Organizational creativity, in: *R. J. Sternberg* (Hrsg.), *Handbook of creativity*, 12. Aufl., Cambridge 2009, S. 373–391.