

## Kapitel 2

# Validierung und Erweiterung der Theorie des Managements kreativitätsintensiver Prozesse – eine Studie in der deutschen Fernsehindustrie

Marc Oliver Schwehm und Matthias Voigt

**Abstract** Die Theorie des Managements kreativitätsintensiver Prozesse (TMKP) (S. Seidel, Inform. Syst. e-Bus. Manage. (Nov. 2009)) ermöglicht den Einblick in die Struktur und Dynamik von kreativen Prozessen in Organisationen. Im Rahmen einer Studie in der deutschen Fernsehindustrie wurde auf Basis von 19 Interviews die Gültigkeit der Konzepte der Theorie überprüft. Das Ergebnis ist ein Vier-Ebenen-Modell kreativitätsintensiver Prozesse (M. Schwehm, Empirische Validierung und Erweiterung des theoretischen Modells kreativitätsintensiver Prozesse (2010)). Neben der Bestätigung und Verfeinerung der in der TMKP beschriebenen Struktur und Dynamik der Prozesse kamen zwei neue Betrachtungsebenen hinzu: der Markt für Kreativität als Ursprung kreativer Prozesse und eine Betrachtung kognitiver Prozesse im Rahmen individueller kreativer Arbeit. Auf Basis des Vier-Ebenen-Modells werden Managementempfehlungen für Projekte der Fernsehproduktion ausgesprochen sowie weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf identifiziert.

## Einleitung

Kreativität ist eine wesentliche Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit und somit den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Kreativität als Fähigkeit, zielgerichtet schöpferisch zu denken und zu handeln, ist das wichtigste Kapital eines Unternehmens der TV Industrie. Wie laufen aber kreativitätsintensive Prozesse, also Abläufe, die maßgeblich durch Kreativität beeinflusst werden, tatsächlich in der Praxis ab und wie können sie gemanagt werden? Trotz ihrer herausragenden Bedeutung wurden das Management und die Unterstützung kreativitätsintensiver Prozesse aus betriebswirtschaftlicher Sicht in der TV Industrie bisher nur unzureichend

---

M.O. Schwehm (✉)

Medien Management Institut, c/o Hochschule Fresenius, Im Mediapark 4c, 50670 Köln, Deutschland

e-mail: office@memi-koeln.de

untersucht. In vielerlei Hinsicht stellt dieser Bereich für Praktiker und Theoretiker eine klassische nicht einsehbare „Blackbox“ dar.

Vor diesem Hintergrund wurde aufbauend auf der von Seidel [1] (vgl. Kap. 1) erarbeiteten Theorie des Managements kreativitätsintensiver Prozesse (TMKP) die Fernsehproduktionslandschaft über mehrere Monate hinweg in Bezug auf die kreativitätsintensiven Prozesse der Branche untersucht. Im Fokus stand dabei eine breite Palette unterschiedlicher Produktlinien. Genauer betrachtet wurden die Formate Fernsehfilm, Fernsehserie, Daily Soap sowie Entertainment- und Infotainment-Formate. Nach einer zusammen mit Fachexperten durchgeführten ersten Analyse der Produktionsabläufe wurden mit unterschiedlichen Marktakteuren vertiefende Interviews zu ihrer Arbeit geführt. Als Interviewpartner waren neben Vertretern kreativer Arbeitsbereiche, wie z. B. Regisseure und Autoren, ebenfalls Vertreter betriebswirtschaftlicher Arbeitsbereiche, wie z. B. Herstellungsleiter, Produktionsleiter und Produzenten in ausgewogenem Verhältnis vertreten. Ergänzt wurde diese Palette durch den Blickwinkel von TV-Sendern, die den Prozess als Kunde begleiten. Insgesamt ist so ein möglichst umfassendes Bild der TV Industrie als Vertreter der deutschen Kreativbranche entstanden.

Auf Basis dieser Ergebnisse wurde das von Seidel [1] erarbeitete Modell zum einen validiert, zum anderen mit Hilfe der erhobenen Daten modifiziert bzw. erweitert. Gleichzeitig wird als praktischer Beitrag die in der TV Industrie bis dato undurchsichtige Blackbox so durch fundierte wissenschaftliche Erkenntnis ersetzt. Das Ergebnis ist ein Vier-Ebenen-Modell, das den Blickwinkel auf das Management von kreativitätsintensiven Prozessen erweitert. Bestehende Konzepte der TMKP werden aufgegriffen und verfeinert. Weiterhin wird die TMKP durch eine Betrachtung des kreativen Marktes und individueller kognitiver Prozesse erweitert. Das Vier-Ebenen-Modell stellt somit die bei der Theorieentwicklung angestrebte Generalisierung des Managements kreativitätsintensiver Prozesse dar und erhebt damit Anspruch auf allgemeinere Gültigkeit im Kontext kreativer Prozesse. Die Konzepte des Modells werden im Rahmen dieses Beitrages durch konkrete Beispiele der Fernsehindustrie illustriert.

Zuerst wird das methodische Vorgehen bei der Durchführung der Studie dargestellt. Im darauf folgenden Abschnitt werden die für die Evaluation im Rahmen dieses Beitrags wesentlichen Elemente der TMKP skizziert. Anschließend wird das Vier-Ebenen-Modell als Analyseergebnis der Studie erläutert und den Konzepten der TMKP gegenübergestellt. Auf Basis des Modells werden im Folgeabschnitt praktische Empfehlungen für das Management kreativitätsintensiver Prozesse aufgezeigt und weiterer Bedarf für Forschung und Entwicklung identifiziert. Zum Schluss des Beitrages werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst.

## Methodisches Vorgehen

Im Rahmen der Studie in der deutschen Fernsehindustrie wurden insgesamt 19 Experteninterviews mit Mitarbeitern von öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehsendern, Fernsehproduktionsunternehmen sowie freien Mitarbeitern durchgeführt

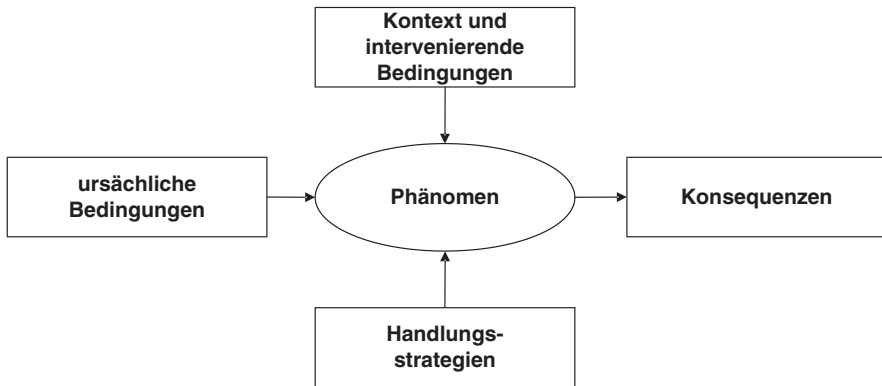
**Tabelle 2.1** Aufstellung der Interviews der Studie

Unternehmen	Rolle	Anzahl der Interviews	Gesprächszeit in Minuten
Fernsehsender Fernsehproduktions- unternehmen	Redakteur	3	198
	Geschäftsführung	4	266
	Creative Director	1	92
	Head of Development	2	155
	Herstellungsleiter	2	ca. 140
Freie Mitarbeiter	Producer	1	58
	Drehbuchautor	2	154
	Regie	1	70
	Szenenbild	1	85
	Kamera	1	67
	Kostüm	1	63
	Summe	19	1348
			(ca. 22 Stunden)

(vgl. Tabelle 2.1). Dabei nehmen die Experten unterschiedliche Rollen ein: Als Experten galten in diesem Kontext alle aktiv in den kreativitätsintensiven Prozess involvierten Rollen. Die Kernaktivitäten einiger dieser Rollen sollen zum besseren Verständnis kurz erläutert werden. Auf Produktionsseite werden die Interessen der Fernsehsender durch die Redakteure vertreten. Creative Director in Produktionsunternehmen betreiben inhaltliches, strategisches Management, das heißt, dass sie auf der Seite des Produktionsunternehmens mehrere Fernsehproduktionsprojekte unter inhaltlichen Gesichtspunkten überblicken, gestalten, lenken und gegebenenfalls auch selbst initiieren. Das betriebswirtschaftliche Pendant zum Creative Director sind die Herstellungsleiter, die insbesondere die finanziellen Aspekte mehrerer Projekte überwachen. Der Head of Development leitet die Entwicklungsabteilungen, die sich mit der Entwicklung neuer, oder Anpassung bestehender Fernsehformate beschäftigen. Producer leiten häufig einzelne Projekte operativ, verantworten diese sowohl inhaltlich als auch betriebswirtschaftlich.

Ergänzend zu den Interviews wurden die Produktionsprozesse der Produktlinien TV-Movie, TV-Serie und Daily Soap (zusammen die sogenannten fiktionalen Formate) sowie Entertainment/Infotainment-Produktion in Form von Prozessmodellen teilformalisiert. Diese dienten der weiteren Strukturierung der Interviewfragen. Die gesamte Interviewphase wurde durch zwei Producer mit jeweils unterschiedlichem Formatfokus (TV-Serie und Entertainment) begleitet. Diese erweiterte Bewertungs- und Reflektionsebene der geführten Interviews reduzierte das Risiko „blinder Flecken“, also wichtiger, nicht diskutierter Themen im Kontext kreativitätsintensiver Prozesse und sicherte die Praxisrelevanz.

Die Interviewphase wurde in zwei Blöcke aufgeteilt. Im Rahmen einer Zwischenauswertung, also nach ersten Interviews, wurde auf einem Workshop das bisherige Vorgehen sowie die bereits durchgeführten Interviews analysiert und hinsichtlich möglicher Optimierung und Neuausrichtung überprüft. Mit einem weiteren Treffen der Projektpartner und Experten nach den Interviews wurde die Erhebung



**Abb. 2.1** Kodierparadigma zur Analyse der Daten der Fallstudie (vgl. [3])

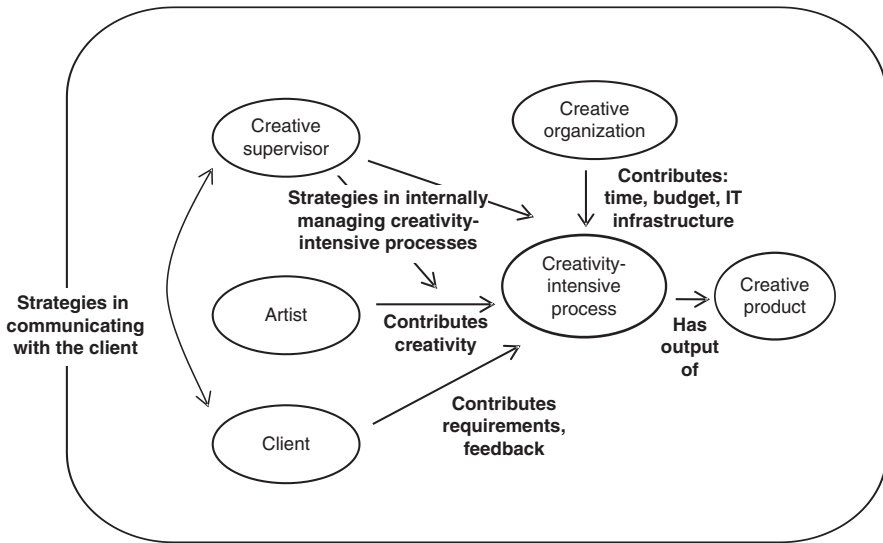
des empirischen Datenmaterials abgeschlossen. Es fand ebenfalls eine Diskussion möglicher Unterstützungsbedarfe der Praxis statt, die in den Interviews identifiziert wurden.

Der genutzte Ansatz zur Auswertung der Daten basiert auf der Methode der Grounded Theory [2]. Ausgangspunkt der Analyse und somit auch der Entwicklung des Vier-Ebenen-Modells ist ein Kodierparadigma der Grounded Theory [3] (siehe Abb. 2.1). Dieses gliedert sich in fünf Bestandteile: Das Phänomen (1) stellt dabei den zentralen Betrachtungspunkt dar. Im Falle der Theorievalidierung ist das zentrale Phänomen stets der kreativitätsintensive Prozess. Ursächliche Bedingungen (2) verweisen auf Ereignisse oder Vorfälle, die zum Auftreten des Phänomens führen. Der Kontext (3) stellt den spezifischen Satz von Eigenschaften dar, der zu einem Phänomen gehört. Die intervenierenden Bedingungen sind der breitere strukturelle Kontext, der auf die Handlungsstrategien und das Phänomen einwirkt. (4) Handlungsstrategien sind alle am Phänomen orientierten, d. h. zielgerichteten Handlungen. Konsequenzen (5) sind die Ergebnisse bzw. Folgen dieser Handlungen und Ereignisse, die sich aus dem Phänomen ergeben.

Das entwickelte Vier-Ebenen-Modell wurde im Rahmen einer Evaluation durch ein Gruppeninterview und einen Expertenworkshop überprüft [4]. Diese ergänzenden qualitativen Untersuchungsschritte führten zu einer weiteren Optimierung des Modells.

## Die Theorie des Managements kreativitätsintensiver Prozesse (TMKP)

Im Rahmen der Forschungsarbeit von Seidel [1] entstanden zwei grundlegende Modelle, die gleichberechtigt nebeneinander stehen und unterschiedliche Betrachtungswinkel einnehmen. Das in Abb. 2.2 dargestellte Modell der konzeptionellen Beziehungen zwischen den Kategorien zeigt den kreativitätsintensiven Prozess als

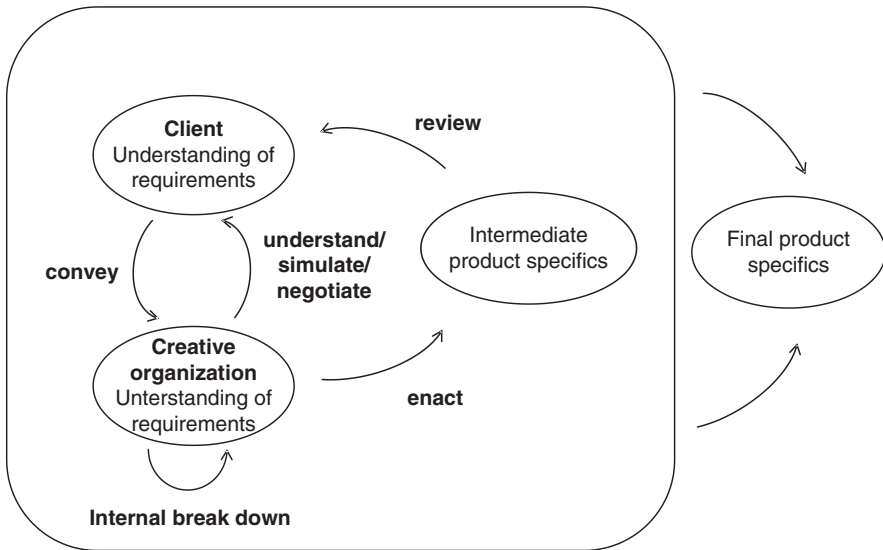


**Abb. 2.2** Wirkungsbeziehungen im Rahmen des kreativitätsintensiven Prozesses [1]

ein komplexes Wirkungsgefüge zwischen Künstler (Artist), Creative Supervisor, Kunde (Client) und den Ressourcen der kreativen Organisation (Creative Organization). Der Creative Supervisor verantwortet den kreativitätsintensiven Prozess (Creativity-intensive Process) und damit auch das kreative Produkt (Creative Product). In seiner Rolle als Intermediär zwischen dem Künstler und dem Kunden wendet er verschiedene Strategien an. Diese unterscheiden sich entsprechend in Strategien zum internen Management der kreativitätsintensiven Prozesse (Strategies in internally managing creativity-intensive processes) und zur Kommunikation mit dem Kunden (Strategies in communicating with the client). Die gewählten Strategien verfolgen das Ziel einer Verbesserung der Prozessdurchführung auf operativer wie auf kreativer Ebene sowie eine Reduktion der Risiken auf operativer und kreativer Ebene und damit letztlich als Output ein für alle zufriedenstellendes kreatives Produkt (Creative Product).

Eine zweite Sichtweise versucht die Dynamik des Prozesses als prägendes Element der Darstellung greifbar zu machen (vgl. Abb. 2.3). In diesem Sinne handelt es sich bei einem kreativitätsintensiven Prozess um mehrere ineinander verflochtene Zyklen der folgenden Form:

- Verständnis der Anforderungen (convey, understand/stimulate/negotiate)
- Umsetzen der Anforderungen in Arbeitspakete (internal breakdown)
- Ausführen der Arbeitspakete (enact)
- Bewertung der Ergebnisse (review)



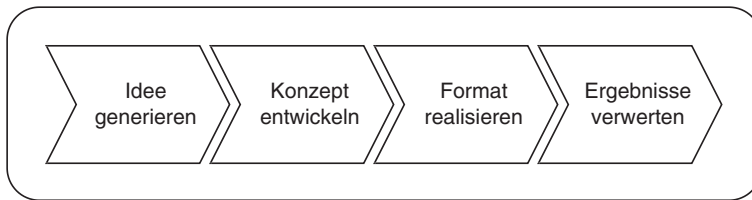
**Abb. 2.3** Dynamiken des kreativitätsintensiven Prozesses. Quelle: [1]

Im Rahmen dieses iterativen Prozesses wird die Ausführung und Bewertung als Bestandteil des Prozesses zum Verstehen der Anforderungen gesehen. Somit ist die finale Produktspezifikation erst nach Abschluss des gesamten Prozesses, d. h. bei Vorliegen des Endprodukts, bekannt. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass sich für dieses Konstrukt bzw. diesen Betrachtungswinkel im Rahmen weiterführender Forschungstätigkeiten die Bezeichnung „Pocket of Creativity“ etabliert hat [5].

Bei der Darstellung der einzelnen Ebenen des Vier-Ebenen-Modells in diesem Beitrag wird jeweils ein Vergleich zu den Modellen der TMKP gezogen. Hierbei werden die Gemeinsamkeiten und Modifikationen erläutert.

## Das Vier-Ebenen-Modell kreativitätsintensiver Prozesse

Ausgangspunkt der Betrachtungen bei der Erläuterung des Vier-Ebenen-Modells ist der allgemeine Produktionsprozess von TV-Formaten. Am Anfang steht die Idee eines neuen Formates, welche in den Phasen der Ideengenerierung, Entwicklung eines Konzeptes, Realisierung des Formates entwickelt und realisiert wird. Am Schluss dieses kreativen Prozesses steht die Verwertung der Ergebnisse, also die Erwirtschaftung von Erträgen (siehe Abb. 2.4). Dies stellt eine starke Vereinfachung der Abläufe dar, ermöglicht jedoch eine allgemeingültige zusammenfassende Beschreibung der verschiedenen Aktivitäten innerhalb der Branche, unabhängig von Produkt oder Produktlinie. Die Phasen lassen sich allgemein auf den Ablauf von Projekten in der Kultur- und Kreativwirtschaft übertragen.



**Abb. 2.4** Generische Phasen der Fernsehproduktion [6]

Für einzelne Produktlinien lassen sich in einem zweiten, konkreteren Schritt zwar problemlos detaillierte Prozessmodelle skizzieren. In dem Bestreben, die tatsächlichen Vorgänge kreativitätsintensiver Prozesse erfassen zu können, stoßen diese Bemühungen jedoch schnell an ihre Grenzen.

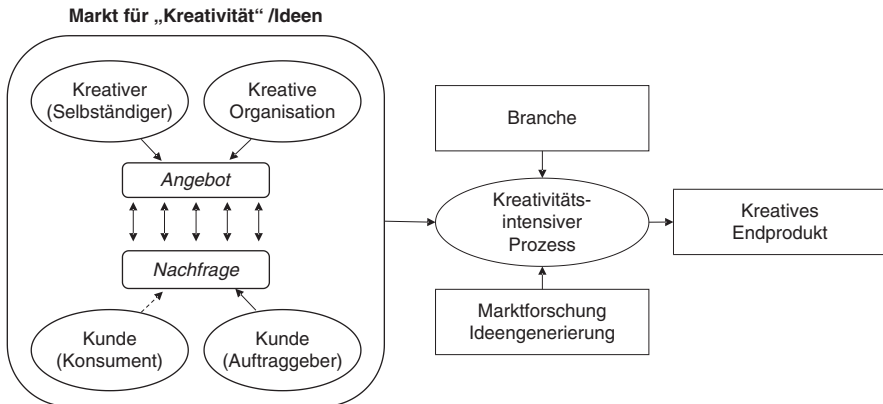
Damit kreativitätsintensive Prozesse verstanden und beschrieben werden können, müssen dessen Phasen jedoch auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden [6]. Diese werden im Vier-Ebenen-Modell beschrieben. So kann z. B. die Phase der Ideengenerierung auf erster Ebene aus einer Perspektive des Marktes für Kreativität betrachtet werden. In einer weiteren Detaillierung dieser Betrachtungsebene kommt das zweite Modell der Interaktion der Marktakteure im Kontext des kreativitätsintensiven Prozesses zum Tragen. In einem weiteren Schritt, auf der dritten Ebene des Modells, findet eine dynamische Betrachtung dieses Prozesses statt. Abschließend wird der kreative Schaffensprozess auf individueller, kognitiver Ebene des kreativ Schaffenden präzisiert. Die Betrachtungstiefe nimmt somit in Bezug auf die Beschreibung kreativitätsintensiver Prozesse von Ebene zu Ebene zu und wird hierdurch deren tatsächlicher Komplexität gerecht.

Nachfolgend werden die einzelnen Ebenen des Vier-Ebenen-Modells dargestellt. Darüber hinaus findet jeweils eine Gegenüberstellung zu den Modellen der TMKP statt.

### ***Ebene 1 – Der Markt für Kreativität***

Die in Abb. 2.5 dargestellte erste Ebene des Vier-Ebenen-Modells verdeutlicht, dass ein kreativitätsintensiver Prozess in der Regel aus einem „Markt für Kreativität“ heraus entsteht.

Der kreativitätsintensive Prozess wird durch das gezielte Generieren von Ideen in Gang gesetzt. Auf dem „Markt für Kreativität“ kommt es anschließend zu einem ständigen wechselseitigen Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern. Ausgangspunkt für eine Verhandlung kann einerseits das proaktive Angebot eines Anbieters einer Idee sein. Diese wird ohne den expliziten Bedarf eines Nachfragers entwickelt.



**Abb. 2.5** Markt für Kreativität [6]

Dieses völlig freie Denken, ‚und jetzt gehen wir mal völlig querbeet‘, das ist bei uns in einer ganz eigenen Abteilung [...] eingegliedert [...]. Und die machen nichts anderes, also die kommen mit irgendeiner Fernsehmesse oder mit irgendetwas völlig querbeet [...]. (Geschäftsführer einer Produktionsfirma)

Häufiger werden Ideen jedoch auf der Basis bekannter Anforderungen entwickelt. In diesem Falle äußert der Nachfrager ein konkretes Bedürfnis, z. B. möchte ein Fernsehsender ein Konzept eines neuen TV Formats.

Es gibt die Möglichkeit, dass man ein ganz konkretes Briefing hat, das heißt, dass man ganz zielgerichtet weiß, das ist für den Sender, für den Sendeplatz, das und das Budget steht zur Verfügung. (Head of Development)

Kommt es schließlich zu einer Einigung zwischen Anbietern und Nachfragern, gelingt es also beispielsweise einem Produzenten, einen Sender von einem Konzept zu überzeugen, wird der kreativitätsintensive Prozess vorangebracht und in dessen Rahmen etwa eine Idee in ein sendefertiges kreatives Endprodukt überführt. Diesen kreativen Markt kann man nicht nur zwischen Sendern und Produzenten ausmachen, sondern durchaus auch im Verhältnis zwischen kreativen Einzelpersonen und kreativen Organisationen, z. B. wenn ein Drehbuchautor einer Produktionsfirma einen Stoff zu verkaufen versucht. Als kreatives (Zwischen-)Produkt entsteht in diesem Fall ein Treatment oder eine frühe Fassung eines Drehbuchs, das dann wiederum durch die Produktionsfirma auf einer höheren Stufe des Kreativmarktes angeboten wird. Auf dem Weg zum kreativen Endprodukt wird der kreativitätsintensive Prozess meist von Beginn an von äußeren Gegebenheiten der Branche beeinflusst. Hierzu gehören etwa die Konkurrenzsituation zu anderen Unternehmen oder Freiberuflern und Trends und Geschmäcker, z. B. von Zuschauern. Dies wird durch gezielte Handlungsstrategien der Beteiligten adressiert. Fernsehsender und Produktionsfirmen greifen so z. B. auf Marktforschung zurück und integrieren diese als Erfolgsprobe in den Produktionsprozess neuer Formate.

[Bei Fernsehserien laufen] bei uns die Prozesse so, dass wir eine Serienentwicklung machen, dann ein Pilotbuch in Auftrag geben, parallel weiter Serienbücher entwickeln, den Piloten drehen, uns ihn angucken, die Medienforschung ihn eben bewertet, und dann entscheiden, gehen wir in Serie. (Redakteur eines Fernsehsenders)

### Gegenüberstellung zur TMKP

In der Betrachtungsweise der TMKP wird davon ausgegangen, dass sich eine bestimmte Konstellation von Rollen und Rahmenbedingungen im Kontext des kreativitätsintensiven Prozesses bereits eingestellt hat. Die erste Ebene des Vier-Ebenen-Modells verdeutlicht jedoch auch die Vorphase. In dieser hat sich noch keine stabile Situation eingestellt, die eine Umsetzung des kreativen Produktes zulässt. Im Zuge dessen wird der Fokus der betrachteten Stakeholder und Rahmenbedingungen auf alle erweitert, die an der marktlichen Verhandlungssituation beteiligt sind oder diese beeinflussen.

### *Ebene 2 – Interaktion der Marktakteure*

Auf der zweiten Ebene wird detaillierter in den kreativitätsintensiven Prozess geblickt (vgl. Abb. 2.6). Im Rahmen der Interaktion der Marktakteure stehen Input- und Austauschbeziehungen im Vordergrund.

Die Marktakteure haben durch ihre unmittelbare Beteiligung einen direkten Einfluss auf den kreativitätsintensiven Prozess. Der Kreative ist etwa als Drehbuchautor oder Regisseur mit seiner Kreativität und seinem handwerklichen Können

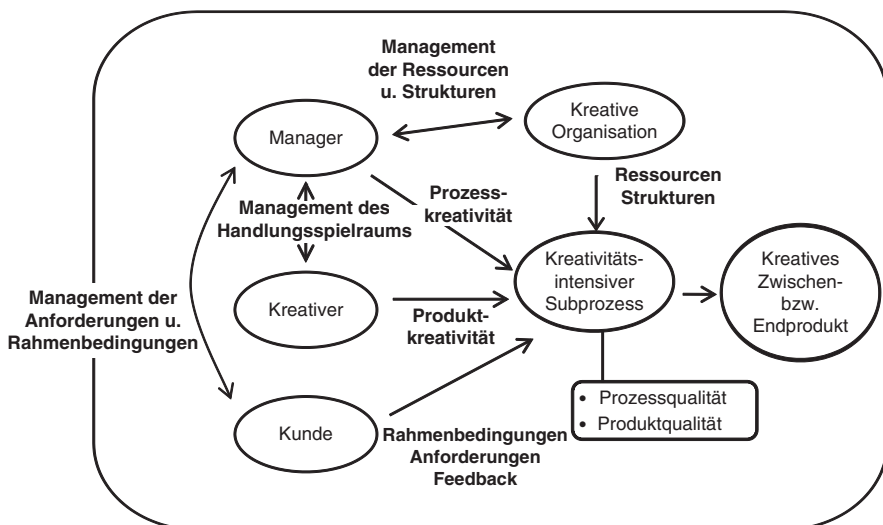


Abb. 2.6 Interaktion der Marktakteure [6]

Kern des Prozesses. Die kreative Organisation gibt beispielsweise durch finanzielle und zeitliche Ressourcen oder aber auch einen gut ausgestatteten Arbeitsplatz den Rahmen vor, in dem der Kreative seine Arbeit ausüben kann. Ein Auftraggeber wie die Redaktion eines Senders wiederum stellt konkrete Anforderungen an die Ausgestaltung des Endproduktes, gibt laufend Feedback zum fortschreitenden Entwicklungsprozess und gibt darüber hinaus etwa im Rahmen einer Auftragsproduktion mit dem zur Verfügung gestellten Budget einen ganz entscheidenden Faktor vor.

[Bei den] meisten Produktionen, da kriegt man halt einen gewissen Betrag, und dann muss man halt irgendwie sehen, wie man damit zurande kommt. (Kostümdesigner)

Als zentraler Akteur wird auf dieser Betrachtungsebene der Manager explizit hinzugefügt, wobei die Trennung zwischen Kreativen und Managern gerade in kleineren Produktionsunternehmen häufig fließend ist und die Führungsspitze meist komplett in die kreativen Aufgaben involviert ist. In einem typischen TV-Produktionsunternehmen wird mit dem Manager in der Regel der Produzent selbst bzw. ein mit einzelnen Projekten betrauter Producer umschrieben.

[...] Ein guter TV-/Filmproduzent vereint glaube ich diese ganzen Fähigkeiten. Und er muss kreativ sein, er muss selber umsetzen können, er muss verhandeln können, und er muss eine Ahnung haben, was das technisch bedeutet, er muss eine technische Vorstellung haben, er muss es auch kalkulieren können. (Geschäftsführung eines Produktionsunternehmens)

Falls diese Person nicht selbst kreativ tätig sein sollte, übt sie durch ihre zentrale Stellung im Zusammenspiel aller Beteiligten doch insgesamt einen sehr starken Einfluss auf den Prozess aus. Der Manager bringt Kreative zusammen, verhandelt mit potentiellen Abnehmern wie Sendern und managt die kreative Organisation. So ist er derjenige, der durch das Zusammenbringen der relevanten Akteure kreativitätsintensive Prozesse erst richtig in Gang bringt und am Laufen hält. Im Zentrum seiner Arbeit steht vor allem die Kommunikation mit allen Beteiligten.

[Der Producer ist] nicht selbst kreativ arbeitend, sondern eher kreative Kräfte zusammenbringend und kreative Prozesse anzuleiten bzw. auszulösen, auch manchmal die Zündung zu geben, Ideen zu haben, aber nicht in der Durchführung [...] das heißt, die richtigen Leute zusammenzubringen und die dazu zu bringen, ungefähr das zu machen, was wir wollen. (Geschäftsführung eines Produktionsunternehmens)

Die Rolle des Managers kann im kreativitätsintensiven Prozess jedoch von ganz unterschiedlichen Personen wahrgenommen werden. In diesem Verständnis nimmt auch der Regisseur die Rolle des Managers ein, wenn er den Schauspielern seine Vorstellungen zum Format zu vermitteln versucht – also kreative Impulse gibt. Diese Vorstellungen müssen im Einklang mit denen des Producers stehen, der in diesem Falle also der Kunde des kreativitätsintensiven Prozesses ist. Der Manager ist somit eine generische Rolle, die sich in unterschiedlichsten Kontexten kreativitätsintensiver Prozesse wiederfindet.

## Gegenüberstellung zur TMKP

Die allgemeine Struktur der Wirkungszusammenhänge der TMKP in Bezug auf den kreativitätsintensiven Prozess konnte somit weitestgehend bestätigt werden. In Bezug auf die Rolle des Creative Supervisor ergeben sich einige Präzisierungen im Modell der zweiten Ebene. (1) Der Creative Supervisor wurde zur Rolle des Managers verallgemeinert. Dies hat drei Gründe: (a) Zum einen soll hierdurch die Möglichkeit der kontextabhängigen Interpretation der Rolle zum Ausdruck kommen, die so in der TMKP nicht explizit dargestellt wird. (b) Weiterhin besteht eine der Hauptaufgaben des Managers in der Weitergabe kreativer Impulse an seine kreativen Mitarbeiter. Dies spielt in der Rolle des Creative Supervisor nur eine untergeordnete Funktion. (c) Aus pragmatischer Sicht etablierte sich die Begrifflichkeit in den Gesprächen mit den Experten der TV Industrie und ist somit näher an deren begrifflichen Realitätswelt orientiert. Über das Grundverständnis der Rolle des Managers hinaus ergeben sich zudem weitere Unterschiede zur TMKP. Neben den Strategien zur Kommunikation mit dem Kunden, umgedeutet als Management der Anforderungen und Rahmenbedingungen (2), verfolgt der Manager weitere Strategien auf kommunikativer Ebene, die die dargestellten Akteure adressieren. Bezogen auf die kreative Organisation steht das Management der Ressourcen und Strukturen im Vordergrund (3), während mit Fokus auf den Kreativen dessen Handlungsspielraum im Mittelpunkt steht (4). Die Steuerung von Freiräumen für kreativ Arbeitende wurde dabei im Zusammenhang der Industrialisierung von TV Produktionen häufig von unseren Interviewpartnern angesprochen.

... je industrialisierter wir hier diesen Prozess einengen, desto enger werden natürlich gerade für die kreativen Leute in diesem Prozess die Rahmenbedingungen. (Geschäftsführung eines Produktionsunternehmens)

Weiterhin ist der Manager in direkter Kommunikation mit dem Kreativen ein entscheidender Impulsgeber im kreativen Prozess (5). In der TMKP stellt die Produktqualität (creative performance) die Ausschöpfung des kreativen Potentials in Bezug auf das kreative Produkt dar. Somit wird Kreativität einzig an den Produkteigenschaften festgemacht. Eingehende Diskussionen im Rahmen unserer Interviews ergab jedoch die Notwendigkeit eines erweiterten Verständnisses von Kreativität. Häufig wurde die Meinung vertreten, dass auch bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse selbst das kreative Potential der Beteiligten zum Tragen kommt. Somit spielt auch die Prozessqualität und damit die Ausschöpfung der Prozesskreativität eine wesentliche Rolle (6). Als Beispiele der Prozesskreativität wurden von den Interviewpartnern die Fähigkeiten des Producers genannt, Projektteams geeignet zu besetzen, oder finanzielle Projektmittel zielführend einzusetzen.

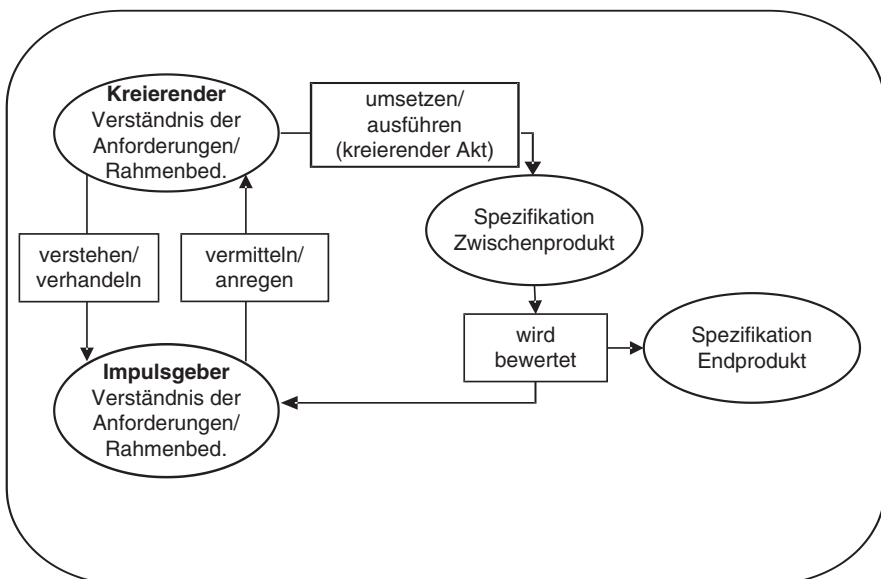
Geld verteilen hat ziemlich viel mit der Gestaltung des Endproduktes zu tun. Das, was einem nicht gefällt, was man nicht mit Geld versorgt, verkümmert eher, und das, was man liebt und unterstützt mit Mitteln, gedeiht prächtiger – das ist so die ganz praktische Möglichkeit, mitzugestalten. (Herstellungsleiter)

### ***Ebene 3 – Iterative Natur des kreativitätsintensiven Prozesses***

Gegenstand des Modells der dritten Ebene des Vier-Ebenen-Modells sind die internen Abläufe kreativitätsintensiver Prozesse. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Kommunikation zwischen den Beteiligten und die iterative Entwicklung des kreativen Produktes (siehe Abb. 2.7).

Das Modell beschreibt kreativitätsintensive Prozesse als iterative, sich zyklisch wiederholende Verkettung einzelner Unterprozesse, die durch die Beteiligten vor allem durch Kommunikation gesteuert werden. So wird beispielsweise in der TV Industrie die Entwicklung einer Stoffidee über ein Treatment bis hin zur finalen Drehfassung des Drehbuchs durch ein ständiges Zusammenwirken aus Drehbuchautor, Producer, Redakteur und Regisseur vorangetrieben. Als Beteiligte des kreativitätsintensiven Prozesses lassen sich zwei generische Akteure unterscheiden: der Impulsgeber und der Kreierende. Zwischen beiden kommt es zu einem sich immerzu wiederholenden Prozess aus Erklären, Verstehen, Rückkoppeln von Anforderungen in Bezug auf das Produkt und Rahmenbedingungen im Hinblick auf zur Verfügung stehende Ressourcen. Aus diesem Schleifenprozess heraus erstellt der Kreierende in einem kreierenden Akt immer weiter detaillierte Zwischenversionen des Produktes, bis dieses schließlich seinen finalen Status erreicht hat.

[...] Ich unterscheide immer zwischen: Wer gibt den Kreativen, wer gibt Impulse und wer kreiert wirklich. [...] Der Regisseur ist kein echter Kreativeur, der Regisseur hat einen Text und muss sich überlegen, in welcher Art und Weise setze ich diesen Text um, und wie setze ich dann meine Vision weiter. Für den Regisseur ist der Szenenbildner dasselbe



**Abb. 2.7** Iterative Natur des kreativitätsintensiven Prozesses [6]

wie der Schauspieler. Der Regisseur gibt dem Szenenbildner, einen kreativen Impuls [. . .].  
(Redakteur eines Fernsehsenders)

Beiden Akteuren sind in Bezug auf das Modell der zweiten Ebene keine festen Rollen zugeordnet, da diese von Situation zu Situation wechseln können. So kann ein Regisseur zum Beispiel als Kreierender vom Producer entscheidende Impulse erhalten. Er ist auf einer anderen Ebene aber selbst Impulsgeber, wenn er mit seinem Kameramann kommuniziert, der in diesem Fall wiederum als Kreierender zu verstehen ist.

### **Gegenüberstellung zur TMKP**

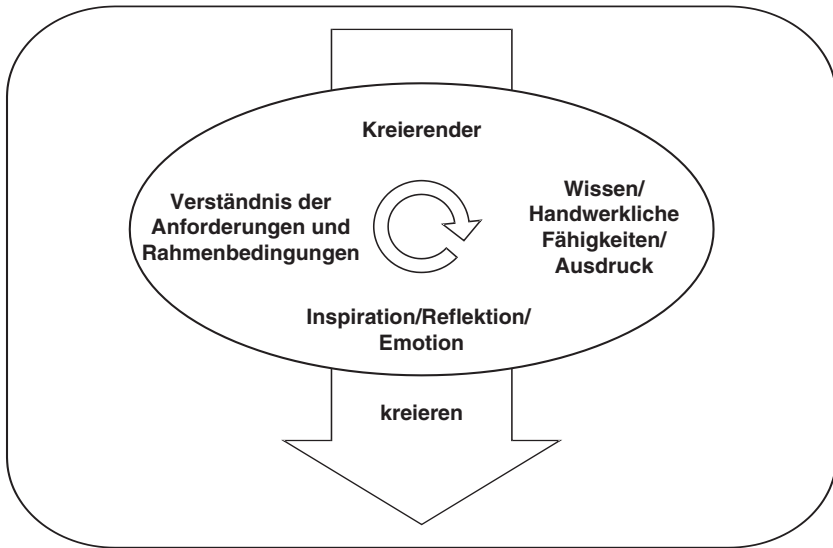
Im Vergleich zum dynamischen Modell der TMKP wird im Modell der dritten Ebene die Interaktion zwischen kreativer Organisation und Kunde generalisiert in einer Interaktion zwischen Impulsgeber und Kreierendem. Der Impulsgeber, in dieser Rolle prozesskreativ, tritt in einen Kommunikationszyklus mit dem Kreierenden, in dieser Rolle produktkreativ. Über die Feedback-Schleife des kreierenden Aktes und die Bewertung seiner Ergebnisse entsteht ein zweiter Zyklus, der sich an den ersten anschließt. Die beiden Zyklen beeinflussen sich gegenseitig. Weiterhin wurde im Modell der dritten Ebene die Aktivität der Bewertung der Zwischenergebnisse ergänzt. Diese ist notwendig um die Entscheidung für weitere Iterationsschleifen oder den Abbruch des kreativen Prozesses treffen zu können. Das Abbruchkriterium ist dabei die Zufriedenheit des Impulsgebers, bzw. des Kunden, der hinter dem Impulsgeber steht. Im Falle der Fernsehindustrie ist dies in letzter Instanz der Fernsehsender.

Durch diese Verallgemeinerung ist das Modell bzw. seine Logik in verschiedenen Zusammenhängen anwendbar. Die dritte Ebene des neuen Modells betrachtet die interagierenden Elemente nicht auf Ebene der Organisation, sondern auf individueller Ebene. Durch die Verlagerung bzw. Detaillierung der Dynamik auf Ebene der Akteure, wird der iterative Charakter der Prozesse umso deutlicher.

### ***Ebene 4 – Der kreierende Akt***

Die vierte Ebene analysiert den eigentlichen kreierenden Akt, indem das Modell in die Vorgänge innerhalb des kreierenden Individuums zu blicken versucht (siehe Abb. 2.8).

Der finale Akt des Kreierens wird durch das Modell als ein Zusammenspiel beschrieben aus (1) dem vorhandenen Wissen, der handwerklichen Fähigkeiten und der Ausdrucksfähigkeit des Kreierenden und (2) der in dem Prozess erzeugten Inspiration, Reflektion und emotionalen Aufladung. Im Dialog mit kreativ Schaffenden wurde in Bezug auf die Definition kreativer Arbeit die Natur des kreierenden Aktes kontrovers diskutiert: Ist Inspiration als Zünder von Ideen kreative Arbeit oder sind es die handwerkliche Fähigkeiten zu deren Umsetzung?



**Abb. 2.8** Der kreierende Akt [6]

[...] Ich weiß nicht, wo Kreativität aufhört und im Handwerk anfängt. Die einen bezeichnen sich immer als Handwerker, die anderen als Künstler, aber das überlagert sich. (Herstellungsleiter)

Beide Konzepte wurden jedoch immer als distinkte Elemente unterschieden.

Kreative haben ja auch einen gewissen Anteil Handwerk und einen gewissen Anteil, wo sie wirklich uneingeschränkt kreativ sein dürfen. (Geschäftsführung eines Produktionsunternehmens)

Weiteres Element des kreierenden Aktes ist das (1) Verständnis der Anforderungen und Rahmenbedingungen. Das Zusammenspiel aller drei Elemente ist als sich wiederholender Prozess zu verstehen, der innerhalb des Kreierenden durch den Kontakt mit anderen Beteiligten sowie seiner Umwelt so lange reift, bis das eigentliche Kreieren durchgeführt wird. Nicht selten entwickelt sich so z. B. die Idee für einen neuen Stoff über einen langen Zeitraum im Kopf eines Autors. Er oder sie trägt die Idee mit sich herum, recherchiert, tauscht sich mit Produzenten, Kollegen und Freunden aus, ändert seine Idee, lässt sich von seiner Umwelt beeinflussen, entwirft erste Skizzen etc. bis er dann schließlich an dem Punkt angelangt, wo er seine Idee tatsächlich in Form eines Exposés oder Treatments zu Papier bringt und einem Produzenten oder Sender vorlegt.

Dieses kognitive Modell individueller, kreativer Prozesse von Individuen weiß Parallelen zum Geneptore Modell von [7] auf. In diesem ergeben sich preinventive Strukturen, also Ideen, als Ergebnis kreativen Schaffens in ständiger Abwechslung mit der Exploration und Interpretation dieser Strukturen. Letzteres führt zu einem besseren Verständnis und Konkretisierung der Ideen, die dann wiederum dem Prozess des kreativen Schaffens zufließen. Auch hier ist somit Iteration die Natur

kreativer, kognitiver Prozesse. Dieser Blick „in den Kopf“ des Kreierenden stellt die letzte und somit die Ebene mit der größten Betrachtungstiefe des Modells dar.

### Gegenüberstellung zur TMKP

Die TMKP betrachten den kreativen Prozess auf organisationaler Ebene. Somit werden die kognitiven Prozesse kreativ Schaffender nur aus der Außensicht betrachtet. Folglich stellt die vierte Ebene eine Erweiterung der TMPK auf individueller, kognitiver Ebene des Kreierenden dar.

### Zusammenfassung und Zusammenhänge des Vier-Ebenen-Modells

Ausgangspunkt der Betrachtungen des Vier-Ebenen-Modells ist auf erster Ebene der „Markt für Kreativität“ als Ursprung des kreativitätsintensiven Prozesses. Kreative (Selbständige) und kreative Organisationen bieten Ideen auf dem Markt

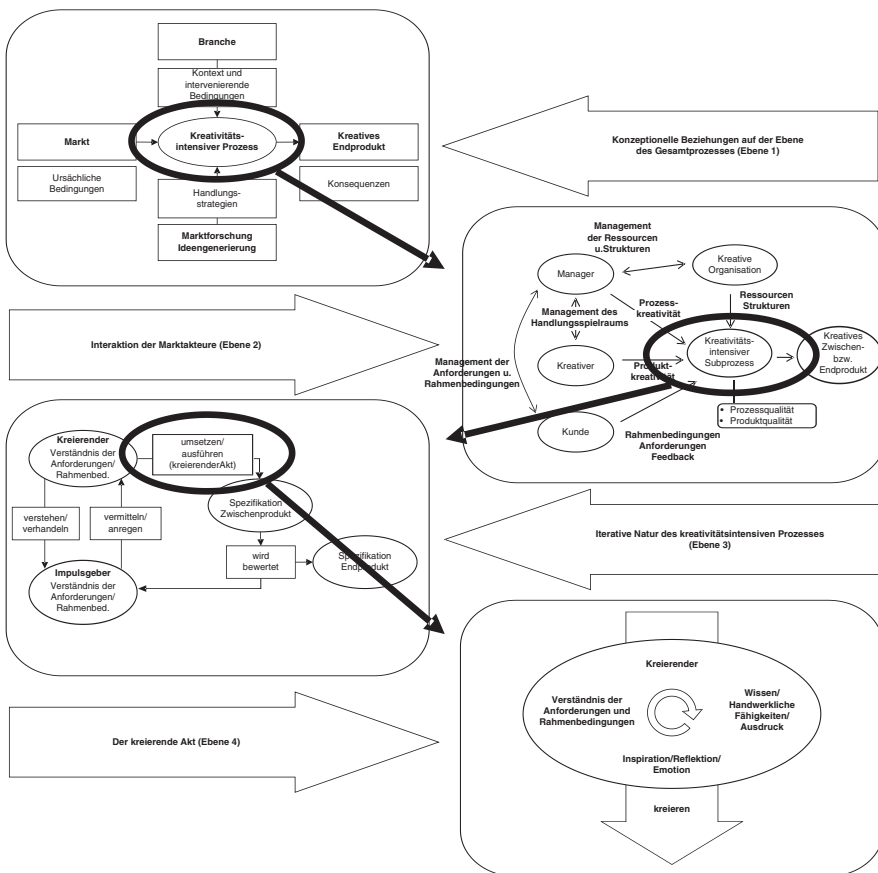


Abb. 2.9 Zusammenhänge des Vier-Ebenen-Modells

an. Konsumenten des kreativen Produktes sowie Auftraggeber sind die Kunden für Ideen und Produkte. Auf der zweiten Ebene des Modells steht dann der Prozess im Zentrum der Betrachtung. Fokus sind hierbei die Interaktionen der Marktakteure: die kreative Organisation, der Manager des Prozesses, der Kreative als Urheber der Produktqualität und der Kunde. Im Modell der Ebene drei wird dann das Zusammenspiel des Impulsgebers und des Kreierenden dargestellt. Der iterative Prozess der Erstellung des kreativen Produktes vollzieht sich, je nach Prozessfortschritt, zwischen unterschiedlichen Akteuren des kreativitätsintensiven Prozesses. Zentrale Aktivität in diesem iterativen Prozess ist der kreierende Akt, der im Modell der vierten Ebene näher beleuchtet wird. Dieser wird durch Faktoren wie das Verständnis der Anforderungen des Kunden, handwerkliche Fähigkeiten sowie Inspiration auf individueller Ebene des Kreierenden bestimmt. Die erläuterten Zusammenhänge des Vier-Ebenen-Modells werden in Abb. 2.9 schematisch dargestellt.

## **Ableitung von Empfehlungen sowie weiterem Forschungs- und Entwicklungsbedarf für die deutsche TV-Industrie**

Auf Basis des zusammenfassend vorgestellten Modells leiten wir nun Empfehlungen für die Praxis ab. Dem Zitat von Immanuel Kant „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“ folgend, werden im Anschluss einzelne Elemente des Vier-Ebenen-Modells im Kontext der TV-Industrie interpretiert und praxisbezogene Schlussfolgerungen gezogen.

Erster Ansatzpunkt sind die anleitenden Tätigkeiten des Managers gegenüber dem Kreativen. Diese ergeben sich aus dem Modell der zweiten Ebene und im Kontext des dritten Modells als Beziehung des Impulsgebers und des Kreierenden. Dabei gibt der Manager kreative Impulse an den Kreativen weiter, muss aber gleichzeitig Handlungsspielräume für die kreierenden Tätigkeiten im Rahmen des kreativitätsintensiven Prozesses festlegen. In der Fernsehindustrie werden dabei je nach TV Format und unternehmerischer Zielsetzung Projektstrukturen zur Realisierung kreativer Freiräume oder Prozessstrukturen zur Realisierung von effizienten Abläufen überwiegen. So existiert zum Beispiel bei der Produktion einer Daily-Soap ein enges zeitliches und organisatorisches Korsett, während bei einem Fernsehfilm diesbezüglich in der Regel größere Flexibilität und individuelles Arbeiten vorherrscht. Es besteht folglich ein Trade-off zwischen kreativer Freiheit und industrieller Fertigung. Es lassen sich somit folgende Empfehlungen ableiten:

- Empfehlung 1: Bei projektbezogenen Strukturen sollte größtmögliche Transparenz der Prozesse geschaffen werden, um effiziente Abläufe zu ermöglichen.*
- Empfehlung 2: Kreative Freiräume sollten zur Sicherstellung des kreativen Potentials bewusst gestaltet werden.*

Neben der speziellen Beziehung zum Kreativen ist die inhaltliche und wirtschaftliche Verantwortung des Produktes durch den Manager ein bestimmender Faktor für

dessen Tätigkeiten. Um den Projekterfolg sicherzustellen muss er zwischen Kunde, Kreativem und der Organisation vermitteln. Weiterhin müssen die verfügbaren Ressourcen effizient eingesetzt werden. Die Projektmanagementaufgaben des Managers sind somit äußerst vielfältig. Im Falle der TV-Industrie kommt hinzu, dass sich kaum ein Producer heute noch auf einzelne Projekte bzw. einzelne Formate konzentrieren kann. Er oder sie ist vielmehr aufgefordert, Multiprojektmanagement auf organisatorischer und inhaltlicher Ebene zu betreiben. Erstaunlicherweise gibt es trotz oder vielleicht sogar gerade wegen der heterogenen und komplexen Anforderungen wenig Unterstützung für diese übergreifenden Aufgaben. Hieraus ergibt sich folgender Forschungs- und Entwicklungsbedarf (F&E-Bedarf):

*F&E-Bedarf 1: Ein Projektmanagement-Konzept sowie zugehörige Software könnten einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung der Aufgaben des Managers von kreativen Projekten leisten.*

Spezifische Erkenntnisse hierzu werden in den Kapiteln von Bergener und Voigt (vgl. Kap. 10), vom Brocke und Lippert (vgl. Kap. 13) sowie Knaf (vgl. Kap. 5) dargestellt.

Das Modell der dritten Ebene beschreibt einen intensiven Abstimmungsprozess zwischen dem Impulsgeber und dem Kreierenden. Dieser verläuft selten standardisiert und ist daher oft sehr zeitintensiv. Die Vorstellungen zum kreativen Produkt sind zudem schwer kommunizierbar. Der Wechsel der Beteiligten im Kommunikationsprozess, denen die Vorstellungen erneut vermittelt werden müssen, erschwert den Prozess zusätzlich. Somit sind die Anforderungen und Vorstellungen bezüglich des Produkts immer wieder anzugleichen beziehungsweise abzuändern. Dadurch ergibt sich folgender F&E-Bedarf:

*F&E-Bedarf 2: Intensive Kommunikationsprozesse könnten durch Software unterstützt werden, wobei die Anforderungsvermittlung besondere Berücksichtigung erfahren sollte.*

Im Rahmen des kreierenden Aktes im Modell der vierten Ebene werden Unikate entwickelt. Dieser Prozess ist im Gegensatz zur industriellen Fertigung alltäglich in der TV-Industrie. Betrachtet man die Weiterentwicklung von Ideen in erfolgreiche TV Formate als Innovationsprozess, so gehört Innovation zum „täglichen Brot“ der TV-Industrie. Hieraus ergibt sich folgender F&E-Bedarf:

*F&E-Bedarf 3: Die TV-Industrie könnte von einem branchenspezifischen Ansatz des Innovationsmanagements profitieren. Hierbei sollten die Entwicklungsprozesse besonders berücksichtigt und integriert werden.*

Ein Großteil der Produktionen läuft als Projekt ab. Die Errungenschaften einzelner Projekte drohen verloren zu gehen, wenn einzelne Herausforderungen, Probleme, Erfahrungen, Inhalte oder auch Kompetenzen nicht gesammelt, bewertet und für

weitere Projekte verfügbar gemacht werden. Hieraus ergibt sich eine Empfehlung im Hinblick auf die Gestaltung eines Ansatzes zum Innovationsmanagement:

*Empfehlung 3: Ein Ansatz zum Innovationsmanagement in der TV-Industrie sollte als projektübergreifender Prozess installiert werden.*

Ein solcher Ansatz wurde mit dem  $\Psi$ -Innovationmanagement-Konzept entwickelt und wird in Kap. 4 noch detailliert vorgestellt werden.

Die Praxis kreativitätsintensiver Prozesse zeigt, dass ein umfassend gedachtes und gelebtes Management kreativitätsintensiver Prozesse noch in den Kinderschuhen steckt. Zwar wird höchst professionell und kreativ über Inhalte bei einzelnen Projekten nachgedacht, die Verbindung zu einem in sich schlüssigen Konzept der ganzheitlichen Entwicklung des Unternehmens auf Basis der Kernkompetenz der Inhalteproduktion geschieht aber nur selten und unstrukturiert.

## Fazit

Mit den in der Studie beispielhaft anhand der TV-Produktionsbranche erarbeiteten Erkenntnissen, konnte die Theorie des Managements kreativitätsintensiver Prozesse bestätigt und stellenweise erweitert werden. Auf der Basis des entwickelten Vier-Ebenen-Modells haben wir Managementempfehlungen für die TV-Industrie sowie weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf abgeleitet. Die für die TV Industrie bisher verschlossene Blackbox kreativitätsintensiver Prozesse konnte geöffnet und mit fundiertem Inhalt gefüllt werden. Es wurde gezeigt, dass sich das Beschreiben einzelner übergeordneter Prozessphasen und detaillierter sequenzieller Arbeitsschritte nur sehr begrenzt eignet, um kreativitätsintensive Prozesse zu erfassen. Vielmehr verlaufen die relevanten Prozesse auf mehreren Ebenen, haben einen stark iterativen Charakter und sind von Kommunikation sowie der engen Zusammenarbeit vieler Beteiligten geprägt. In Konsequenz ergibt sich, dass diese Prozesse hohe Herausforderungen an diejenigen stellen, die sie managen. Eine Standardisierung von Abläufen im größeren Umfang wird vor allem dann notwendig, wenn langlaufende Projekte zu gestalten und zu steuern sind, die eine große Anzahl an Prozessdurchläufen erfordern. Der kreative Prozess wird somit bewusst industrialisiert. Dies ist aber sicherlich nicht in allen kreativen Prozessen erwünscht und der Qualität des Produktes zuträglich. Die zentrale Herausforderung des Managements besteht im Kern im Ausgleich von Struktur und Freiraum. Das Vier-Ebenen-Modell kreativitätsintensiver Prozesse zeigt die Rahmenbedingungen und somit das Gestaltungsfeld hierfür auf.

## Literaturverzeichnis

1. S. Seidel, Toward a theory of managing creativity-intensive processes: a creative industries study. Inform. Syst. e-Bus. Manage. Vol. 9(4), 407–446 (Nov. 2009).

2. A. Strauss, J. Corbin, *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung* (Psychologie Verlags Union, Beltz, 1996), p. 244.
3. A. Böhm, Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory, in *Qualitative Forschung Ein Handbuch*, ed. by U. Flick (Rowohlt, Hamburg, 2008), pp. 475–485.
4. M. Schwehm, Evaluation des theoretischen Modells kreativitätsintensiver Prozesse. Dokumentation der Evaluation des theoretischen Modells kreativitätsintensiver Prozesse im Rahmen des Forschungsprojekts ManKIP – Management kreativitätsintensiver Prozesse (2010).
5. S. Seidel, F.M. Muller-Wienbergen, M. Rosemann, Pockets of creativity in business processes. *Commun. Assoc. Inform. Syst.* **27**(1), 415–436 (2010).
6. M. Schwehm, Empirische Validierung und Erweiterung des theoretischen Modells kreativitätsintensiver Prozesse (2010).
7. R. Finke, T. Ward, S.M. Smith, *Creative Cognition: Theory, Research and Application* (MIT Press/Bradford, Cambridge, MA, 1992).

Management kreativitätsintensiver Prozesse  
Theorien, Methoden, Software und deren Anwendung in  
der Fernsehindustrie

Becker, J.; Schwaderlapp, W.; Seidel, S. (Hrsg.)

2012, X, 238 S. 73 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-21677-0