



Interview von Michael Weisser mit  
**Andrea Kuhfuß**

Innovationsmanagerin und Projektleiterin BRENNEREI next generation lab, Bremen

*Frau Kuhfuß, im November 2012 wurde das Projekt »BRENNEREI next generation lab« gegründet.*

*Hans Georg Tschupke, Abteilungsleiter Innovation der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH, verwies darauf, dass »vor allem auch Mehrwerte für junge Kreative aus allen Fachrichtungen« angeboten werden. »Uns geht es darum, die Unternehmen verstärkt mit qualifizierten Nachwuchskräften zusammenzubringen und uns gemeinsam den Herausforderungen der Märkte zu stellen.«*

*Seit einigen Jahren sind Sie nun schon in Arbeit. Ist Ihr Standort, aus der Namensgebung abgeleitet, tatsächlich in einer »alten Brennerei«? Wie muss man sich die Örtlichkeit des Labs vorstellen?*

Die WFB hat für das Projekt BRENNEREI in 2012 Räumlichkeiten der Alten Schnapsfabrik in der Bremer Neustadt angemietet. In der Alten Schnapsfabrik sind ca. 20 Unternehmen mit ca. 100 Personen aus den Bereichen Film, Marketing, PR, Eventmanagement, Unternehmensberatung u. a. ansässig. Culicons bietet beispielsweise Food Services und Beratung an, Urban Screen ist bekannt für Medienfassadenprojektionen weltweit.

Außerdem beherbergt die Alte Schnapsfabrik den Karton – eine Spielstätte (Musik, Kunst, Poetry Slam, Spieleabende), die sowohl für die »Hausbewohner« als auch für die Öffentlichkeit Speisen und Getränke anbietet.

*Sie sind Projektleiterin des Labs. Was ist Ihr Ausbildungs- oder Erfahrungshintergrund? Worin liegen Ihre aktuellen Aufgaben?*

Ich habe mich nach Abschluss der Realschule zur Wirtschaftsassistentin für Fremdsprachen und Korrespondenz ausbilden lassen und im Anschluss daran Fachabitur mit Schwerpunkt Wirtschaft gemacht. Danach habe ich ein Jahr arbeitend und einen Sprachkurs absolvierend in London verbracht. Nach meiner Rückkehr bin ich von meinem Geburtsort im Harz nach Bremen gezogen und habe hier ein Semester Sinologie studiert. Da mein Herz aber stets für die »brotlose Kunst« schlug, habe ich mich mit 28 Jahren entschlossen, Anglistik, Kunstgeschichte und Geschichte zu studieren. Finanziert habe ich das Studium teils durch BAföG, teils

durch meine Tätigkeit als Sekretärin in einem Steuerberatungsbüro. Nach Abschluss des Studiums mit einem Master of Arts – und nach der Geburt meines Kindes – war ich knapp sechs Jahre als Projektleiterin im Bereich Bildung und Vermittlung in der Kunsthalle Bremen beschäftigt. Während dieser Zeit habe ich berufsbegleitend Musik- und Kulturmanagement studiert und während des Masters für sieben Monate als Verwaltungsleiterin im Deutschen Auswandererhaus in Bremerhaven gearbeitet. Seit Mai 2009 bin ich als Innovationsmanagerin Design/Kreativwirtschaft für die Wirtschaftsförderung Bremen tätig; seit 2012 leite ich das Projekt BRENNEREI next generation lab.

*Welchen Hintergrund haben die Mitarbeiter des Labs und wie wurden und werden sie ausgewählt? Arbeitet man bei Ihnen in einer festen Stelle? Mit welcher Berufsbezeichnung? Oder verstehen Sie sich als Ort einer speziellen Ausbildung? Wenn dies der Fall ist, wer »lehrt« dann in welcher Funktion? Haben Sie eigene Dozenten?*

Ich bin die einzige Mitarbeiterin des Labs – meine Kollegin Anne Havliza ist im August 2014 in Ruhestand gegangen. Frau Havliza selbst ist Soziologin. Als Unterstützung im Backoffice hatte ich bis Juni dieses Jahres einen Freelancer, der Musik- und Kulturmanagement studiert hat, sowie eine studentische Hilfskraft, die aus dem Bereich Europawissenschaften kommt. Im letzten Stipendiatenprojekt habe ich die Stipendiaten, die aus den Bereichen Kommunikation, Gestaltung, IT und Mediengestaltung, Urban Design und Interior Architecture kamen, Impulse in den Bereichen Teambuilding, Projektmanagement und Projektsteuerung gegeben. Fachlich werden die Stipendiaten von Experten aus eben diesen Bereichen im Rahmen von Workshops unterstützt (ca. 60 Std. Input in sechs Monaten). Die Stipendiaten, die jeweils von April bis September in der BRENNEREI sind, bewerben sich mit einem Empfehlungsschreiben und einem Portfolio und werden von einer Fachjury aus Wirtschaft und Wissenschaft, der ich ebenfalls angehöre, ausgewählt. Die Arbeitssprache im Stipendium ist Englisch.

*Welche Instrumente setzt das »Lab« ein, um wirksam zu werden? Forschen Sie »frei« an selbst gestellten Aufgaben? Oder bearbeiten Sie konkrete Aufträge?*

Wir arbeiten im Rahmen des Stipendiums in Abstimmung mit den jeweiligen Kooperationspartnern (in 2015 das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt sowie bremen digitalmedia), mit denen ich in diversen Vorgesprächen die »richtige Frage« finde, zu denen das Team der Stipendiaten zunächst recherchiert, um sich umfassend über die Inhalte zu informieren. Im Anschluss an die Recherchephase, in der auch häufig Interviews mit Akteuren der jeweiligen Projekte geführt werden, erfolgt die Analyse der aktuellen Situation, die in einer von drei Meilensteinpräsentationen unserem Kooperationspartner präsentiert wird. Im Anschluss daran geht es weiter mit der Entwicklung von Konzepten zur Umsetzung der jeweiligen Aufgaben. Diese Phase läutet mit einer weiteren Meilensteinpräsentation die dritte Phase ein, in der Prototypen entwickelt werden. Die Aufgabenstellungen haben stets einen Bezug zu den Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und demografischer Wandel und die Clusterthemen der Wirtschaftsförderung Bremen. Der Projektabschluss erfolgt in einer dritten Meilensteinpräsentation sowie in einer Präsentation für die Öffentlichkeit.

*Die Wirtschaft sucht ständig nach »Innovationen«. Ist Ihr Lab so ein Ort, der Innovation produziert und der Wirtschaft bereitstellt?*

Ja, die kooperierende Zusammenarbeit in und mit interdisziplinären Teams, die sich fortlaufend professionalisieren, sind Schlüsselfaktoren für die Entwicklung von innovativen Ideen und Konzepten.

*Mit welchen anderen »Kräften« wie Universität, Hochschule, Schule, der Handelskammer etc. arbeiten Sie in Bremen zusammen und wie formulieren Sie die Ziele dieser Kooperationen?*

Wir sind in gutem Kontakt mit der Hochschule für Künste und der School of Architecture – aus diesen Bereichen hatten wir in den vergangenen Jahren bereits einige Teammitglieder.

Einer unserer fachlichen Experten kam in diesem Jahr ebenfalls von der HfK. Die Handelskammer Bremen bewirbt unsere Veranstaltungen gerne und hat uns auch als Referenten zu Fachvorträgen eingeladen. Mit Schulen sind wir derzeit noch nicht in Kontakt, die Zielgruppe ist zu jung.

Die Ziele: Verbindung von sogenannter Kreativwirtschaft und Wirtschaft und Bildung. Promotion und Öffentlichkeitsarbeit für unsere Projekte. Ausweitung des Netzwerks. Ein ca. 300 Hochschulen starkes Netz in ganz Europa sorgt für die Verteilung der Ausschreibungsunterlagen an die Studierenden. Impulse für die Wirtschaft, Aufträge für die Kreativwirtschaft und im Idealfall für die Stipendiaten, Professionalisierung aller Beteiligten.

*Sie sind Teil der Bremer Kreativwirtschaft und gehen auf eine Initiative der Wirtschaftsförderung Bremen GmbH zurück. Werden Sie in vollem Umfang von der Wirtschaftsförderung finanziert oder verdienen Sie als »Unternehmen« eigenes Geld mit Ihren Leistungen?*

Nein. Das Projekt BRENNEREI next generation lab (Personal, Infrastruktur, Miete) wird aus Landesmitteln finanziert. Die Stipendien in Höhe von 1.580,00 Euro monatlich pro Stipendiat werden vom Senator für Wirtschaft, Arbeit und Häfen finanziert. Unsere Kooperationspartner zahlen pro Projekt eine Aufwandsentschädigung zwischen 5.000,00 (Verbände) und 15.000,00 Euro (Unternehmen) an uns – Wirtschaftsförderung also.

*Welche Themen bewegen das Lab neben »Design« als einer funktionsbezogenen Form von Kreativität? Greifen Sie auch auf Ressourcen der »Künste«, also auf bildende Künstler zurück?*

Teilweise sind unsere Stipendiaten künstlerisch begabt – Prototypen und Publikationen werden dann mit Blick auf die bildenden Künste gestaltet.

*Der Kunst werden gerne das Monopol auf »Kreativität« und der immer wichtiger werdende »Blick über den Tellerrand« zugeschrieben. Können Sie das bestätigen? Woher beziehen Sie Ihre Kreativität, Ihre neue Sicht der Dinge?*

Ich glaube nicht, dass Kunst immer kreativ ist. Der Betrachter schafft letztendlich das Kreative, wenn Kunst ihn anspricht. Dieser Vorgang ist stark individualisiert. Menschen, die in den Branchen der Kreativwirtschaft tätig sind, sind auch nicht zwangsläufig kreativ. In erster Linie versuchen Sie, ihr Einkommen zu sichern und müssen es ihren Auftraggebern nicht selten recht machen. Ich persönlich glaube, dass Kreativität die Fähigkeit ist, Probleme zu lösen, das muss nicht immer in einem

ästhetischen Produkt enden. Ich glaube, dass jeder Mensch kreativ sein kann, der offen ist für Neues, der neugierig ist, der Lust hat, anderen Menschen Fragen zu stellen, der verbindlich ist, der gerne mit anderen Menschen zusammenarbeitet, das aber auch gut alleine kann, der sich traut, sein Wissen mit anderen zu teilen, um es zu vermehren, der versucht, angstfrei und ohne Vorbehalte zu sein und der immer weiterlernen möchte. Mit diesen Eigenschaften ist man in der Lage, Probleme kreativ zu lösen.

*Sind Sie aktiv auf der Suche nach Kreativität in der Stadt? Oder beschränken Sie sich auf das bei Ihnen vorhandene Potenzial?*

Ich finde Bremen als Stadt nicht sonderlich kreativ, gehe hin und wieder aber gerne in die Weserburg oder die Kunsthalle, wenn ich das Gefühl habe, selbst Inspirationen zu benötigen (ich bin im Herzen noch immer Kunsthistorikerin). Kreativität entsteht für mich in erster Linie in Gesprächen und im Austausch mit Menschen sowie durch die Beschäftigung mit unterschiedlichsten Themen (ich lese sehr gerne und viel) und durch das Reisen und den daraus resultierenden Begegnungen mit unterschiedlichen Kulturen.

*Kreativität und neue Sichtweisen entfalten sich in einer inspirierenden Atmosphäre. Wie schaffen Sie Ihre eigene Arbeitsatmosphäre im Lab? Gestalten Sie Ihre Räumlichkeiten? Laden Sie »fremde« Kreative ein, die Ihr Lab mit Innovation erfüllen?*

Unsere Räumlichkeiten sind variabel gestaltbar, sodass sie unterschiedlichsten Anlässen gerecht werden. Wir haben eine Präsenzbibliothek, eine Küche, in der während der Stipendien in der Regel sehr gerne gekocht und gegessen wird, viel Platz, um sich zu bewegen, unterschiedlichste Arbeitsmaterialien und eine funktionierende Technik. Die Stipendiaten sollen sich hier wie zu Hause fühlen und ihren Arbeitsplatz täglich neu gestalten können, wenn sie das wollen.

*Sind Sie selbst noch neugierig oder geht Neugier im Management verloren?*

Ich glaube, ich bin der neugierigste Mensch der Welt und kann mich für viele Dinge begeistern – sollte mir diese Einstellung einmal verloren gehen, liege ich wahrscheinlich im Sarg. ;o)

*Die Vielfalt der Optionen kann auch eine Last sein. Man kann sich verzetteln und die Übersicht verlieren, was Kreativen durchaus bis zum Extrem der Erstarrung passiert. Wie »managen« Sie Ihre Lust auf Neues? Haben Sie ein Prinzip der Fokussierung und »Optimierung« für sich gefunden?*

(Mmh, ich weiß nicht, ob man Lust managen kann ;o)) Eigentlich habe ich immer viel zu viel zum Lesen, aber Literatur bleibt ja eine Weile aktuell. Bei Büchern verliere ich den Überblick interessanterweise nicht. Ich weiß immer, wo ich welches Exemplar finde. Außerdem mache ich mir Notizen zu den Dingen, die mich interessieren. Ideen sammle ich in zwei unterschiedlichen Notizbüchern, schriftlich oder in Skizzen – das machen übrigens auch alle Stipendiaten, mit denen ich bisher gearbeitet habe. Im Arbeitskontext arbeiten wir viel mit Metaplanwänden, auf denen alles gesammelt wird, was zu den unterschiedlichen Themen passt, die wir gerade bearbeiten. Dann hat man immer alles vor Augen, kann gestalten und umgestalten.

*Interessanterweise taucht bei ihnen mehrfach der Begriff »Neugier« auf. Die Wichtigkeit von Neugier teile ich unbedingt. Mir scheint, dass dieser Begriff viel zutreffender das Wesen eines wirkungsvoll kreativen Denkens erfasst als die Begriffe künstlerisch, assoziativ oder nicht-linear. Hinter »Neu:Gier« steht das Neue, das Fremde, das Risiko, nach dem in der Bewegung der Gier gesucht wird. Hier wird das Erkenntnisinteresse deutlich und der dringende Wille, gezielt zu verändern. Veränderung bedeutet Bewegung. Erst in der Bewegung variiert sich die Position zum Gegenstand des Interesses und damit die Sichtweise auf das Thema. Variation schafft Kriterien und Optionen für Entscheidung. Ich denke, dass Neugier und Motivation die bestimmenden Faktoren bei der Initiierung und Freisetzung von Kreativität und bei der Erzielung von Innovation sind. Können Sie diese Einschätzung aus Ihrer Praxis mit Stipendiaten und Kooperationspartnern bestätigen? Oder sehen Sie noch andere Faktoren?*

Ja, absolut. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Wille, sich überraschen zu lassen. Das passiert wunderbarerweise allen Projektbeteiligten im Stipendium. Den Stipendiaten, den fachlichen Leitern, den Kooperationspartnern und mir selbst auch (und zwar fast täglich). Flexibilität ist ebenfalls wichtig, und im Idealfall verliert man nach und nach die natürliche Angst vor Veränderung, was wiederum Bewegung möglich macht. (Ach, ich habe einen tollen Job!)

*Wie sieht es bei Ihnen selbst aus? Woher kommt Ihre Motivation, Ihr Antrieb, Ihre Power? Haben Sie sich diese Frage schon einmal gestellt? Und zu welchem Ergebnis sind Sie gekommen?*

Ich glaube tatsächlich, durch meine Neugier. Und dadurch, dass ich Ziele habe. Als Kind wollte ich immer Astronautin werden, war aber unsäglich schlecht in Mathe und Physik. Ich habe den Traum ein bisschen verändert: Dieses Jahr haben wir für das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt gearbeitet, und ich bin nach wie vor in Kontakt mit meiner Kooperationspartnerin, um weitere Pläne zu schmieden. Mein Antrieb ist es auch, Leute – auch emotional – zu bewegen, und wenn das funktioniert, gibt das natürlich Kraft.

Literatur & Quellen

Die BRENNEREI next generation lab begreift sich als Thinktank und Werkstatt, [www.brennerei-lab.de](http://www.brennerei-lab.de)

**Dieser Beitrag ist erschienen in:**

Michael Weisser (Hrsg), „neugierig:denken! Interviews und Dialoge zum künstlerisch-kreativen und non-linearen Denken mit 44 Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.“

Erschienen als QR-HybridBuch bei Die|QR|Edition, Murnau am Staffelsee, 8/2016.

210 × 210 mm, 65 Abbildungen, 384 Seiten, Direktbezug: [michael@haitel.de](mailto:michael@haitel.de)

Softcover: ISBN 978 3 95765 070 2 - EUR 27,90 (DE)

Hardcover (limitierte Auflage): ISBN 978 3 95765 071 9 - EUR 39,90 (DE)