



Universität
Basel

Andrea Schenker-Wicki
Über die Kreativität

Reihe Basler Universitätsreden, herausgegeben vom
Ressort Kommunikation & Marketing der Universität Basel
im Auftrag des Rektorats

Andrea Schenker-Wicki
Über die Kreativität

Basler Universitätsreden 122. Heft

Rede, gehalten am Dies academicus der Universität Basel
am 29. November 2024

Über die Kreativität

Liebe Festgemeinde, sehr geehrte Damen und Herren aus
Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, liebe Alumni und Freunde
unserer Universität, liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe
Mitarbeitende, liebe Studierende

Ich möchte Sie alle ganz herzlich zum heutigen Dies academicus 2024 der Universität Basel begrüßen, dem Geburtstag unserer ehrwürdigen Universität. Wir alle, die Angehörigen der Universität, freuen uns, dass Sie so zahlreich unserer Einladung gefolgt sind, und werden diesen Festtag so feiern, wie es bereits viele Generationen vor uns getan haben.

Für den heutigen Festtag habe ich das Thema «Kreativität» ausgewählt, ein Thema, das mich schon immer fasziniert hat. Denn die Fähigkeit, neuartige Ideen und Lösungen zu entwickeln, ist ein immanenter Teil des universitären Forschungs- und Innovationsprozesses. In diesem Zusammenhang interessiert mich in erster Linie die Frage, was kreative Prozesse positiv beeinflusst und wie wir in unserem Alltag, sprich in Organisationen und Institutionen, Kreativität fördern können.

Dass kreative Prozesse und damit Forschung und Innovation bestmöglich unterstützt werden, ist nicht nur für die Universitäten wichtig, sondern für unsere Gesellschaft als Ganzes. Denn in einem rohstoffarmen Land wie der Schweiz basiert der Wohlstand zu einem grossen Teil auf erfolgreichen Innovationsprozessen.

In meiner Rede werde ich in einem ersten Teil den Begriff «Kreativität» etwas detaillierter erläutern und anschliessend die verschiedenen Parameter beschreiben, welche das kreative Denken ganz generell erhöhen. In einem zweiten Teil werde ich die Umsetzung dieser Erkenntnisse auf betriebswirtschaftlicher Ebene diskutieren, bevor ich als Letztes der Frage nachgehen werde, ob sich die Universität die Erkenntnisse aus der Kreativität

tätsforschung zu eigen gemacht hat und ob die Universitäten in der Wissensgesellschaft als «good practice»-Modell für private Unternehmen gelten können.

Was versteht man unter «Kreativität» oder «kreativem Denken»?

Kreativität ist die Fähigkeit, neuartige Ideen zu entwickeln, die zugleich einen gewissen Mehrwert oder Nutzen schaffen.¹ Dazu werden häufig bestehende Konzepte in Frage gestellt, um alternative Ansätze und Perspektiven zu finden.²

Dabei gilt es nicht einfach, irgendwelche Ideen zu produzieren, da «eine neuartige, aber sinnlose Idee nicht kreativ ist, genauso wenig wie eine sinnvolle, aber bereits bewährte Idee».³ Sie alle, meine Damen und Herren, kennen die Redensart «das Rad zweimal erfinden», was gemäss vorgängiger Definition nichts mit Kreativität zu tun hat. Beide Begriffe, sowohl die Neuartigkeit als auch die Sinnhaftigkeit, bedingen sich daher gegenseitig.

In der Literatur unterscheidet man zwischen Alltagskreativität und aussergewöhnlicher Kreativität. Alltagskreativität lässt sich bei vielen menschlichen Tätigkeiten beobachten, z.B. beim Kochen oder beim Anlegen eines Blumenbeetes in einem Garten. Alltagskreativität kann zwar zu neuartigen und nützlichen Produkten führen, aber diese Produkte dienen nur einem bestimmten Individuum oder einem limitierten Empfängerkreis und nicht der Gesellschaft als Ganzes. Im Wesentlichen besteht die Alltagskreativität aus täglichen, individuellen Problemlösestra-

1 Barron, F. (1969). Creative person and creative process. Holt, Rinehart, & Winston.

2 Kreative Denkweise als Schlüsselkompetenz: <https://planet-beruf.de/lehkraefte-und-bo-coaches/berufswahl-coaching/coaching-mit-planet-berufde/tipps-kreatives-denken-foerdern#:~:text=Kreatives%20Denken%20beschreibt%20die%20Fähigkeit,zu%20erkennen%20und%20Innovationen%20hervorzubringen>. Kontrolliert am 29. August 2024.

3 Hunkeler, A. & Ruschetti, G.G. (2020), Kreativität – wichtige Kernkompetenz oder überbewerteter Modebegriff: <https://reatch.ch/publikationen/kreativitaet-wichtige-kernkompetenz-oder-ueberbewerteter-modebegriff>. Kontrolliert am 29.08.2024.

tegien und der Fähigkeit, sich Veränderungen anzupassen. Alle Menschen verfügen daher über eine gewisse Alltagskreativität. Gemäss Teresa Amabile von der Harvard University, die seit mehr als 25 Jahren zur Kreativität forscht, ist man allerdings nur dann kreativ, wenn man auch kreativ handelt. Theoretische Voraussetzungen reichen dafür nicht.⁴

Im Gegensatz zur Alltagskreativität geht es bei der aussergewöhnlichen Kreativität darum, neuartige Ideen zu generieren, die für die Gesellschaft als Ganzes einen Mehrwert schaffen und von dieser auch akzeptiert werden. Die aussergewöhnliche Kreativität ist eher selten und weist immer eine gesellschaftliche Relevanz auf. In einem wirtschaftlichen Kontext bedeutet dies, dass sich neue Ideen, z.B. in der Form von neuen Produkten, Prozessen oder ganz generell als Problemlösungen, auf einem entsprechenden Markt durchsetzen. Da Märkte immer geprägt sind von einem sozialen Umfeld, ist dieses schliesslich dafür verantwortlich, ob Ideen oder Produkte Eingang in die Gesellschaft finden oder nicht, eine aussergewöhnliche Kreativität alleine reicht dazu nicht aus. So wurden zum Beispiel nach dem Zweiten Weltkrieg sowohl in Frankreich als auch in den USA neuartige Transistoren entwickelt, welche die elektrischen Signale viel effizienter verstärkten als die damals verwendeten Vakuumröhren. Die Franzosen hatten zwar ein hochwertigeres Produkt als die Amerikaner, aber in Frankreich interessierte man sich nicht für diese Entwicklung, sodass die Amerikaner schliesslich das Rennen machten. Innerhalb kurzer Zeit wurden Transistoren in alle Elektrogeräte eingebaut, und damit wurde die Basis für die digitale Revolution gelegt.⁵

- 4 Amabile, T. (2012). Componential Theory of Creativity. Harvard Business School Working Paper 12-096., Amabile, T.M. (2013). Componential Theory of Creativity. In: Kessler, E.H. (Hrsg.), *Encyclopedia of Management Theory*, SAGE, Los Angeles.
- 5 Eagleman, D. & Brandt, A. (2018). Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft. Siedler, München. S. 109.

Interessanterweise ist das Generieren von kreativen Ideen in einer gewissen Art und Weise altersabhängig, die Intelligenz spielt hingegen eine untergeordnete Rolle.⁶ So fanden Forscher der Universität Chicago heraus, dass es im menschlichen Leben nachweislich zwei kreative Hochphasen gibt. Die erste Phase beginnt Mitte zwanzig, schliesst unmittelbar an die abgeschlossene Hirnreifung an und endet Anfang dreissig. Bahnbrechende Ideen werden in diesem Lebensalter vor allem dadurch generiert, dass konventionelle Ansichten und Perspektiven grundsätzlich in Frage gestellt werden. Albert Einstein war übrigens erst 26 Jahre alt, als er die Relativitätstheorie entwickelte; er hatte das gleiche Alter wie Pablo Picasso, als dieser mit 26 Jahren sein weltberühmtes Gemälde «Les Femmes d'Alger (O. J.)» schuf.⁷

Die zweite kreative Hochphase entwickelt sich dann in unserer zweiten Lebenshälfte, ab Mitte fünfzig. In dieser zweiten Phase basieren kreative Ideen aber nicht mehr in erster Linie auf radikalem Infragestellen eines Sachverhaltes, sondern auf einer grossen Erfahrung, d.h. einer Fülle von Informationen, aus denen neue Zusammenhänge geschaffen werden können.

Welche Parameter beeinflussen das kreative Denken?

Aus der neurophysiologischen Forschung weiss man, dass für «das Entstehen von neuartigen Ideen im Gehirn eine relativ offene, ungehemmte Aufmerksamkeit entscheidend ist, die aus einer Fülle von Informationen schöpfen kann»,⁸ welche vom Gehirn assoziiert werden. Die Fülle von Informationen und die

6 Kurt Heller (LMU München) in Eckert, T. (2016): Was kreative Menschen gemeinsam haben. <https://www.zeit.de/zett/2016-08/was-kreative-menschen-gemeinsam-haben>. Kontrolliert am 29.08.2024.

7 Winkler, S. (2020): Es gibt in deinem Leben zwei Hochphasen der Kreativität: <https://www.welt.de/kmpkt/article192819367/Studie-Wann-kreative-Hochphasen-in-deinem-Leben-einsetzen.html>. Kontrolliert am 29.08.2024.

8 Kreativität im Gehirn – 4 Blickwinkel aus der Neurowissenschaft: <https://karlhosang.de/kreativitaet-im-gehirn/#:~:text=Für%20das%20Entstehen%20von%20Kreativität,Fülle%20von%20Informationen%20schöpfen%20kann>. Kontrolliert am 29.08.2024.

dadurch möglichen Assoziationen können durch das Aneignen von neuem Wissen oder durch neue Erfahrungen erhöht werden, wenn verschiedene Perspektiven, Kulturen, Sprachen oder Religionen in ein Leben treten.⁹ Die Menge an verfügbaren Informationen ist daher eine zentrale Einflussgrösse für kreative Prozesse, um möglichst viele Assoziationen im Gehirn zu erzeugen. Konkret bedeutet dies, dass für kreative Prozesse, insbesondere wenn komplexe Fragestellungen anstehen, ein gewisses Expertenwissen vorhanden sein muss.

Eine weitere Einflussgrösse, die sich positiv auf die Kreativität auswirkt, ist die sogenannte intrinsische Motivation. Unter intrinsischer Motivation versteht man eine ursächliche Freude und ein ursächliches Interesse an einer Arbeit, gepaart mit der Offenheit und Neugierde, neue Herausforderungen zu suchen und diese auch anzunehmen. Intrinsisch motiviert sind wir immer dann, wenn wir eine Tätigkeit um ihrer selbst willen ausführen, im Gegensatz zur extrinsischen Motivation, wo auf externe Anreize wie Geld oder Sanktionen gesetzt wird.¹⁰ Damit wird rasch ersichtlich, meine Damen und Herren, dass das Belohnungssystem im Hinblick auf die Förderung von Kreativität keine dominante Rolle spielt: Mit Prämien oder mehr Lohn lassen sich Synapsen und Neurotransmitter längerfristig nicht anregen. Wirklich kreative Menschen denken nicht in erster Linie über ihre Bezahlung nach, sondern verfügen über eine hohe intrinsische Motivation.

Als weitere, wesentliche Einflussgrössen, die sich auf die Kreativität auswirken können – in diesem Falle aber eher negativ – gelten Stress und Angst. Es gibt allerdings keine eindeutig negative Beziehung zwischen Stress und Kreativität, die Beziehung

9 Kaesler, J. (2020): Wie funktioniert Kreativität im Gehirn? <https://frisch-kopf.de/wie-funktioniert-kreativitaet-im-gehirn/#:~:text=Man%20riecht%20einen%20Duft%20und,und%20schneller%20erfolgt%20die%20Aktivierung>. Kontrolliert am 29.08.2024.

10 Osterloh, M. & Frey, B.S. (1997). Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Arbeitsblätter* 1.97, Nr. 37, April 1997.

ist ambivalent. Studien belegen, dass ein Zuviel an Stress zwar die Kreativität beeinträchtigt, ein gewisses Mass an Stress hingegen die Kreativität fördert.¹¹ So zeigte sich in Experimenten, dass sich Abgabefristen, wie sie für schriftliche Arbeiten an einer Universität üblich sind und die als angemessen angesehen werden, am positivsten auf die Kreativität auswirkten. Hingegen können sich sehr kurze und als unangemessen empfundene Fristen negativ auswirken. Gar keine Fristen und damit verbunden überhaupt kein Zeitdruck führten interessanterweise zu den schwächsten Leistungen.¹² Damit wird die verfügbare Zeit ebenfalls zu einem wichtigen Parameter.

Gibt es mentale Zustände, welche die Assoziationen im Gehirn erhöhen und damit einen positiven Effekt auf die Kreativität haben?

Ja, es gibt sie. Es sind im Wesentlichen zwei Zustände, die in diesem Zusammenhang interessant sind: der sogenannte Flow-Zustand und die sogenannten Tagträume.

Ein Flow-Zustand entsteht, wenn wir uns mit höchster Konzentration einer Aufgabe widmen, die uns Raum und Zeit vergessen lässt. Dieser Zustand der totalen Fokussierung auf eine Aufgabe macht Höchstleistungen möglich. Er ist eng gekoppelt mit der Kreativität, da uns die Ideen in diesem Zustand in einem hohen Masse zufliegen, und er ist gleichzeitig auch gekoppelt mit einem Empfinden von Glück, denn ein Flow-Zustand ist immer verbunden mit einer vermehrten Ausschüttung von Dopamin, einem unserer Glückshormone.¹³ Eine der wesentlichsten Voraussetzungen für ein Flow-Erlebnis ist allerdings die Passung ei-

11 Byron, K., Khazanchi, S. & Nazarian, D. (2010). The Relationship between stressors and creativity: A meta-analysis examining competing theoretical models. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 201-212.

12 Amabile, T. & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.

13 Kreativität im Gehirn – 4 Blickwinkel aus der Neurowissenschaft: <https://karlhosang.de/kreativitaet-im-gehirn/#:~:text=Für%20das%20Entstehen%20von%20Kreativität,Fülle%20von%20Informationen%20schöpfen%20kann.>
Kontrolliert am 29.08.2024.

ner Aufgabe. Eine Aufgabe darf nicht zu leicht sein, da wir in diesem Fall unterfordert sind, sie darf aber auch nicht zu schwierig sein, da uns dies überfordern würde. Sowohl Unter- als auch Überforderung verhindern einen Flow-Zustand.¹⁴

Neben dem Flow-Zustand gibt es einen weiteren Zustand, dem kreative Einfälle besonders häufig zugeschrieben werden: Es ist dies die sogenannte Tagträumerei. Unter einem Tagtraum versteht man einen sogenannten Wachtraum, der mit einer Form der Bewusstseinsveränderung und -erweiterung durch innere Bilder und Vorstellungen einhergeht. «Die Aufmerksamkeit wird von äusseren Sinnesreizen weg auf innere Reize gelenkt, auf Wünsche und Pläne.»¹⁵ In der Psychologie spricht man auch von Mind-Wandering.¹⁶

Meine sehr verehrten Damen und Herren, Sie haben sicherlich auch schon alle die Erfahrung gemacht, dass Ihnen in einem entspannten Zustand – wenn Sie Ihre Gedanken schweifen lassen – plötzlich die besten Ideen oder Problemlösungen in den Sinn gekommen sind. Denn in einem entspannten Zustand bedient unser Gehirn nicht nur diejenigen Gedächtnismuster, die wir immer verwenden, sondern aktiviert Verbindungen, die wir noch nie oder selten aktiviert haben.¹⁷ Dies erklärt, weshalb uns oft die besten Ideen beim Spazieren, Joggen oder unter der Dusche kommen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist Archimedes von Syrakus, der berühmte Mathematiker und Physiker, der das Prinzip des statischen Auftriebs entdeckt hat, während er entspannt in der Badewanne lag. «Heureka», soll er gerufen haben,

14 Eagleman, D. & Brandt, A. (2018). Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft. Siedler, München. S. 71.

15 Spektrum Lexikon der Psychologie <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/tagtraum/15277> Kontrolliert am 29.08.2024.

16 Barnett, P.J., Kaufman, J.C. (2020) Mind wandering: A framework of a lexicon and musings on creativity. In: Preiss, D.D., Cosmelli, D. & Kaufman, J.C. (Hrsg.). *Creativity and the Wandering Mind. Spontaneous and Controlled Cognition. Explorations in Creativity Research*. Academic Press. S.3-23.

17 Eckert, T. (2016): Was kreative Menschen gemeinsam haben: <https://www.zeit.de/zett/2016-08/was-kreative-menschen-gemeinsam-haben>. Kontrolliert am 29.08.2024.

«ich habe es gefunden», und gänzlich unbekleidet und jauchzend auf die Strasse gerannt sein. Auch Albert Einstein soll einerseits über eine sehr hohe Konzentrationsfähigkeit verfügt haben, welche ihm Flow-Erlebnisse ermöglichte, und andererseits über eine ausgeprägte Fähigkeit abzuschalten, welche ihn in den Zustand der «Tagträumerei» versetzte.¹⁸

Diese beiden mentalen Zustände entstehen dadurch, dass Reize, denen wir im Alltag ausgesetzt sind, unterdrückt oder ausgeschaltet werden. In beiden Fällen wird ein spezielles Netzwerk von Neuronen im Gehirn aktiviert, das sogenannte Default-Mode-Network, das Assoziationen und Ideen aus den Tiefen des Gehirns an die Oberfläche katapultiert und verschiedene Gehirnregionen miteinander verbindet. Dieses synchrone Netzwerk ist aber nur dann besonders aktiv, wenn wir uns in einer Art Ruhe-Modus befinden. Erst in diesem Ruhezustand kann unser Gehirn frei assoziieren.¹⁹ Für beide Zustände spielen daher die verfügbare Zeit und eine gewisse Musse eine wesentliche Rolle.

Kurz zusammengefasst kann man sagen, dass das Generieren von neuen Ideen oder kreatives Denken vor allem durch drei Parameter begünstigt werden kann: durch die Verfügbarkeit von Informationen, durch eine hohe intrinsische Motivation sowie durch die verfügbare Zeit und Musse, einerseits um übermäßigen Stress zu vermeiden und andererseits um die beiden mentalen Zustände – Flow und Tagtraum – zu realisieren.

18 Idem.

19 Kreativität im Gehirn – 4 Blickwinkel aus der Neurowissenschaft: <https://karlhosang.de/kreativitaet-im-gehirn/#:~:text=Für%20das%20Entstehen%20von%20Kreativität,Fülle%20von%20Informationen%20schöpfen%20kann.>
Kontrolliert am 29.08.2024.

Welche institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen wirken sich positiv auf die Kreativität aus?

Nachdem wir die Parameter betrachtet haben, welche sich generell positiv auf die kreativen Prozesse auswirken, möchte ich im zweiten Teil meiner Rede darauf zu sprechen kommen, wie die Erkenntnisse aus der neurophysiologischen und psychologischen Forschung im betriebswirtschaftlichen Alltag, d.h. in Organisationen und Unternehmen, umgesetzt werden können. Im Wesentlichen betrifft dies die Aufbau- und Ablauforganisation, die Ressourcen sowie die Führungskultur.

Welche organisatorischen Rahmenbedingungen erweisen sich als geeignet?

Im Kontext der organisatorischen Rahmenbedingungen gilt es in erster Linie alles zu vermeiden, was den Informationsfluss einengt, da möglichst viele und unterschiedliche Informationen, die zu einem entsprechenden Expertenwissen führen, wesentlich für die entsprechenden Assoziationen im Gehirn sind. In Organisationen wird der Informationsfluss durch starre Strukturen, die zu Silodenken führen, strenge Hierarchien sowie starke Kontrollmechanismen gestört. Solche Strukturen und Mechanismen führen erstens dazu, dass Informationen nicht frei fließen können, und zweitens dazu, dass nichts Neues gewagt wird.

Eine Möglichkeit für Unternehmen, die verfügbaren Informationen zu erhöhen, besteht übrigens darin, nicht nur interne Quellen zu nutzen, sondern sich auch externe Quellen gezielt zu erschließen, indem die Innovationsprozesse geöffnet werden. In der Literatur nennt man dies «open innovation». Unternehmen können ihre Innovationsprozesse dadurch öffnen, indem sie zum Beispiel Forschungsk Kooperationen mit Universitäten eingehen oder Kunden- sowie Projektplattformen bewirtschaften.²⁰ In

20 Mehner, B. (2022) *Open Innovation: Erhöhung des kreativen Potenzials durch die Öffnung von Innovationsprozessen*. In: Landes, M., Steiner, E. & Utz, T. (Hrsg.). *Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus der Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*. Springer Gabler. S.161.

einer Studie, die an meinem Lehrstuhl durchgeführt wurde, hat sich gezeigt, dass für die forschende Industrie vor allem die Zusammenarbeit mit den Universitäten lohnend ist, weil dadurch die Anzahl der radikalen Innovationen, d.h. der wirklich neuartigen und nicht nur verbesserten Produkte oder Problemlösungen, signifikant ansteigt.²¹

Wie steht es mit den Ressourcen?

Kommen wir zu den Ressourcen, die im Kontext der Kreativität wichtig sind. An dieser Stelle soll der Fokus vor allem auf die zeitlichen Ressourcen und damit nur indirekt auf die finanziellen Ressourcen gelegt werden. Wie bereits erwähnt, ist ein moderater Stresslevel durchaus akzeptabel, aber ein allzu grosser Zeitdruck beeinträchtigt die kreativen Prozesse. Ein freier Gedankenfluss ist nicht möglich, wenn wir immer wieder in unserer Tätigkeit gestört werden. Dies zeigen auch die beiden mentalen Zustände, der Flow und die Tagträumerei, die beide erst zum Tragen kommen, wenn wir uns in einer Art Ruhe-Modus befinden. Die verfügbare Zeit ist daher eine der wichtigsten Ressourcen für Kreativität. Gleichzeitig stellt sie in unserer schnelllebigen Gesellschaft ein immer knapper werdendes Gut dar.

21 Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2012, December). Key drivers for enhancing innovation performance of innovation networks. In: ISPIM Innovation Symposium (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Welchen Einfluss hat die Führung auf die Kreativität?

Es gibt zahlreiche Forschungen, die nachweisen, dass zwischen der Führungskultur und der Kreativität ein deutlicher Zusammenhang besteht.²² Dies betrifft insbesondere die Frage, wie die intrinsische Motivation bei den Mitarbeitenden erhöht werden kann. Da man von der These ausgehen kann, dass glückliche und zufriedene Mitarbeitende besonders kreativ und produktiv sind,²³ ist Amanda Goodall in ihrer Forschung der Frage nachgegangen, was konkret die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz zufrieden und glücklich macht. Nicht weiter erstaunlich, spielen Autonomie und Partizipation eine grosse Rolle.²⁴ Autonomie und Partizipation steigern die subjektive Bedeutsamkeit einer Arbeit und damit die intrinsische Motivation, welche wiederum eine zentrale Grösse für die Erbringung von kreativen Leistungen ist.²⁵

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Inkaufnahme von Unsicherheiten vonseiten des Managements, welche immer mit der Entwicklung neuer Ideen verbunden ist, denn lange nicht alle Ideen werden schliesslich auch umgesetzt. Selbstverständlich wollen wir «in Situationen, in denen wir auf verlässliche Ergebnisse angewiesen sind, die Unsicherheit vermeiden. Wenn wir aber eine Vielzahl von Optionen schaffen möchten, sprich Ideen generieren, brauchen wir eine andere Einstellung gegenüber Fehlern, wir müssen sie einkalkulieren. Bei automatischen Tä-

- 22 Schmidmayer A. (2022) Führung und Kreativität: Wie kann individuelle Mitarbeiterkreativität im Empowerment wirksam werden? In: Landes, M., Steiner, E. & Utz, T. (Hrsg.). Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus der Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie. Springer Gabler. S. 185ff.
- 23 Was ist Kreativität: Wie sie entsteht – wie fördern? <https://karrierebibel.de/kreativitaet/>. Kontrolliert am 29.08.2024.
- 24 Schmidmayer A. (2022) Führung und Kreativität: Wie kann individuelle Mitarbeiterkreativität im Empowerment wirksam werden? In: Landes, M., Steiner, E. & Utz, T. (Hrsg.). Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus der Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie. Springer Gabler. S. 185.
- 25 Eagleman, D. & Brandt, A. (2018). Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft. Siedler, München. S. 16.

tigkeiten ist ein Fehler gleichbedeutend mit Scheitern. Im kreativen Denken ist er eine Notwendigkeit.»²⁶

Auch das Vermeiden von Ängsten und Stress gehören zu einer guten Führungskultur, welche die Kreativität fördert. Ständige Reorganisationen sowie die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust wirken sich negativ auf die Kreativität aus. Ebenfalls negativ auf die Kreativität wirken sich unangemessene Arbeits- und Verantwortungsbereiche aus, die entweder zu einer Unter- oder Überforderung führen können und in beiden Fällen Unzufriedenheit hervorrufen.

Interessanterweise gibt es noch eine weitere wichtige Grösse, die sich auf die Zufriedenheit und damit indirekt auf die Kreativität der Mitarbeitenden auswirkt. Es ist das sogenannte «expert leadership». Vorgesetzte, welche die Aktivitäten eines Unternehmens oder einer Organisation sehr gut kennen und selbst Expertinnen und Experten auf denjenigen Gebieten sind, welche zum jeweiligen Kerngeschäft gehören, haben einen sehr hohen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden: Ein kompetenter und verständnisvoller Chef oder eine kompetente und verständnisvolle Chefin kann sogar doppelt so wichtig sein wie die Zufriedenheit mit dem Salär.²⁷

26 Eagleman, D. & Brandt, A. (2018). Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft. Siedler, München. S. 157.

27 Goodall, A. (2023). The Power of Credible Expert Leaders. Basic Books. S. 109.

Wie steht es nun mit der Kreativität an den Universitäten und können die Universitäten als «good practice»-Modell für private Unternehmen gelten?

Ich komme nun zum letzten Teil meiner Rede und möchte der Frage nachgehen, ob sich die Universitäten die Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung zu eigen gemacht haben und ob die privaten Unternehmen etwas von den Universitäten lernen können.

Die Antwort lautet: Ja, es ist so, dass die klassische kontinental-europäische Universität verschiedene Voraussetzungen erfüllt, welche die Kreativität unterstützen. Basierend auf einer jahrhundertalten Tradition – ohne dass ihr die neurophysiologischen Forschungsergebnisse bekannt waren – hat die Universität intuitiv sehr erfolgreich vieles unternommen, um die Kreativität zu fördern respektive hochzuhalten.

So sind zum Beispiel Autonomie und Partizipation wichtige Grundpfeiler aller Universitäten. Autonomie bedeutet nicht nur, frei zu entscheiden, was und wie geforscht werden soll, sondern auch die Möglichkeit, sich seine Zeit so einzuteilen, dass kreatives Schaffen überhaupt erst möglich wird. Selbstverständlich gibt es an jeder Universität auch Organigramme und Pflichtenhefte, aber starre Strukturen und starke Kontrollmechanismen zur Unsicherheitsvermeidung finden sich nicht. Das ganze universitäre System basiert auf einer ausgeprägten Vertrauens- und Partizipationskultur. Die Professorinnen und Professoren sind an allen akademischen Entscheiden beteiligt und verfügen über eine hohe intrinsische Motivation. Das Expertenwissen an den Universitäten ist sehr gross, da die Professorinnen und Professoren nicht nur über grosse Wissensbestände in den entsprechenden Bereichen, sondern auch über mächtige Peer-Netzwerke verfügen, in denen das neueste weltweite Wissen frei zirkuliert. Der Rektor oder die Rektorin ist klassischerweise ein Professor oder eine Professorin, d.h. ein Experte oder eine Expertin, die das Kerngeschäft gut und aus eigener Erfahrung kennt. Damit erfüllt die Universität auch eine Voraussetzung, die aus dem Be-

reich der Leadership-Forschung resultiert. Obwohl im Zuge des New Public Management auch an den Universitäten CEOs als RektorInnen und Rektoren anstelle von ProfessorInnen oder Professoren gefordert wurden, ist man nach einigen Rückschlägen rasch wieder davon abgekommen.²⁸

Was können private Unternehmen als «good practice»-Modell von der Universität konkret übernehmen, um ihre Kreativität und damit ihre Produktivität zu steigern?

Wie wir gehört haben, geht es bei der Kreativität in erster Linie um den freien Informationsfluss, die Autonomie und Partizipation und, damit verknüpft, die intrinsische Motivation sowie die zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen. Aber auch das Vertrauen und das Inkaufnehmen von Unsicherheiten spielen eine zentrale Rolle. Diese Elemente einer typischen Universitätskultur auf private Unternehmungen zu übertragen, dürfte allerdings nicht ganz einfach sein, da das Kerngeschäft von privaten Unternehmen, auch von forschenden Unternehmen, nicht die Forschung, sondern die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ist. Dort gelten andere Rahmenbedingungen und eine andere Führungskultur. Beide Kulturen in Einklang zu bringen, ist eine grosse Herausforderung, aber trotz allem: einen Versuch ist es wert, da die Produktivität erwiesenermassen gesteigert werden kann!

28 Siehe z.B.: Markschie, C.: Muss der Präsident zum Manager mutieren?, Spiegel, 05.10.2010: <https://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/gegen-die-uni-reformeritis-muss-der-praesident-zum-manager-mutieren-a-720596.html>. Kontrolliert am 29.08.2024; siehe auch: Engwall, L., & Eriksson Lindvall, C. (2012). *Leaders of modern universities: Primi inter pares or chief executive officers?* In: Tengblad, S.: *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, Oxford University Press. S. 206-225.

Wenn Sie mich, meine sehr verehrten Damen und Herren, am Schluss meiner Rede nun fragen, welches die wichtigste Einflussgrösse ist, um die Kreativität zu steigern, so sind es wahrscheinlich die Zeit und die Musse, d.h. die Zeit am Stück, die in unserer sich rasant verändernden Welt zunehmend wertvoll und knapper werden!

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Basler Universitätsreden

- Heft 1 Ruck, Erwin, Prof. Dr.: Die Rechtsstellung der Basler Universität. Rektoratsrede. 20 Seiten, 1929.
- Heft 2 Bächtold, Hermann, Prof. Dr.: Wie ist Weltgeschichte möglich? Rektoratsrede. 34 Seiten, 1930.
- Heft 3 Doerr, Robert, Prof. Dr.: Werden, Sein und Vergehen der Seuchen. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1931.
- Heft 4 Fichter, Friedrich, Prof. Dr.: Das Verhältnis der Anorganischen zur Organischen Chemie. Rektoratsrede. 28 Seiten, 1932.
- Heft 5 Staehelin, Ernst, Prof. Dr.: Liberalismus und Evangelium. Die Stellung des schweizerischen Protestantismus zum Aufbruch des Liberalismus in der Regenerationszeit. 60 Seiten, 1933.
- Heft 6 Labhardt, Alfred, Prof. Dr.: Die natürliche Rolle der Frau im Menschheitsproblem und ihre Beeinflussung durch die Kultur. Rektoratsrede. 29 Seiten, 1934.
- Heft 7 Häberlin, Paul, Prof. Dr.: Über akademische Bildung. Rektoratsrede. 31 Seiten, 1935.
- Heft 8 Haab, Robert, Prof. Dr.: Krisenrecht. Rektoratsrede. 24 Seiten, 1936.
- Heft 9 Mangold, Fritz, Prof. Dr.: Die Bevölkerung und die Bevölkerungspolitik Basels seit dem 15. Jahrhundert. Rektoratsrede. 32 Seiten, 1938.
- Heft 10 Staehelin, Ernst, Prof. Dr.: Vom Ringen um die christliche Grundlage der Schweizerischen Eidgenossenschaft seit der Geltung der Bundesverfassung von 1874. Rektoratsrede. 37 Seiten, 1939.
- Heft 11 Buxtorf, August, Prof. Dr.: Die Anfänge der geologischen Erforschung des nordschweizerischen Juragebirges. Rektoratsrede. 23 Seiten, 1940.
- Heft 12 Ludwig, Eugen, Prof. Dr., Rektor; Bonjour, Edgar, Prof. Dr.; Oeri, Hans Georg, cand. phil.: Akademische Jubiläumsfeier des Eidgenössischen Bundes von 1291. Ansprachen. 26 Seiten, 1941.
- Heft 13 Ludwig, Eugen, Prof. Dr.: Vom Wesen, von den Aufgaben und von den Grenzen der Morphologie. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1941.
- Heft 14 Von der Mühl, Peter, Prof. Dr.: Über das naturgemässe Leben der alten Athener. Rektoratsrede. 39 Seiten, 1942.
- Heft 15 Gantner, Joseph, Prof. Dr.: Akademische Feier zum 400. Todestag Hans Holbeins d. J. Gedenkrede. 28 Seiten, 1943.
- Heft 16 Reinhard, Max, Prof. Dr.: Über die Entstehung des Granits. Rektoratsrede. 38 Seiten, 1943.
- Heft 17 Henschen, Carl, Prof. Dr.: Die soziale Sendung des Arztes. Rektoratsrede. 36 Seiten, 1944.
- Heft 18 Henschen, Carl, Prof. Dr.: Entwicklungsnotwendigkeiten der Hochschule. Rektoratsrede. 46 Seiten, 1945.

- Heft 19 Bonjour, Edgar, Prof. Dr.; Muschg, Walter, Prof. Dr.: Pestalozzi-Feier. Ansprachen. 30 Seiten, 1946.
- Heft 20 Bonjour, Edgar, Prof. Dr.: Europäisches Gleichgewicht und Schweizerische Neutralität. Rektoratsrede. 32 Seiten, 1946.
- Heft 21 Portmann, Adolf, Prof. Dr.; Staehelin, Ernst, Prof. Dr.: Alexandre Vinet. Gedenkreden. 37 Seiten, 1947.
- Heft 22 Portmann, Adolf, Prof. Dr.: Von der Idee des Humanen in der gegenwärtigen Biologie. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1947.
- Heft 23 Salis, Arnold von, Prof. Dr.: Jacob Burckhardts Vorlesungen über die Kunst des Altertums. Gedenkrede, mit einer Einführung des Rektors Prof. Dr. Adolf Portmann. 29 Seiten, 1947.
- Heft 24 Spiess, Otto, Prof. Dr.: Die Mathematiker Bernoulli. Gedenkrede mit einer Einführung des Rektors Prof. Dr. John E. Staehelin. 34 Seiten, 1948.
- Heft 25 Staehelin, John E., Prof. Dr.: Gegenwartskrise und Psychiatrie. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1948.
- Heft 26 Muschg, Walter, Prof. Dr.; Jaspers, Karl, Prof. Dr.: Goethe-Feier. Ansprachen. 33 Seiten, 1949.
- Heft 27 Muschg, Walter, Prof. Dr.: Bachofen als Schriftsteller. Rektoratsrede. 32 Seiten, 1949.
- Heft 28 Speiser, Andreas, Prof. Dr.: Über die Freiheit. Rektoratsrede. 20 Seiten, 1950.
- Heft 29 Gigon, Alfred, Prof. Dr.: Gedanken über Ernährung und Wachstum. 32 Seiten, 1951.
- Heft 30 Gantner, Joseph, Prof. Dr.: Leonardo da Vinci. Gedenkrede. 30 Seiten, 1952.
- Heft 31 Ludwig, Carl, Prof. Dr.: Der Sühnegedanke im schweizerischen Strafrecht. Rektoratsrede. 28 Seiten, 1952.
- Heft 32 Kaegi, Werner, Prof. Dr.: Castellio und die Anfänge der Toleranz. Gedenkrede, mit einer Einführung des Rektors Prof. Dr. Walther Eichrodt. 30 Seiten, 1953.
- Heft 33 Eichrodt, Walther, Prof. Dr.: Krise der Gemeinschaft in Israel. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1953.
- Heft 34 Muschg, Walter, Prof. Dr.: Jeremias Gotthelf. Gedenkrede. 24 Seiten, 1954.
- Heft 35 Gantner, Joseph, Prof. Dr.: Das Problem der Persönlichkeit in der bildenden Kunst. Rektoratsrede. 27 Seiten, 1954.
- Heft 36 Kuhn, Werner, Prof. Dr.: Die Gestalt grosser Moleküle als Beispiel für das Wesen spezieller und allgemeiner Forschung. Rektoratsrede. 21 Seiten, 1955.
- Heft 37 Einaudi, Luigi, S. E., Prof. Dr.: Jean-Jacques Rousseau, la teoria della volontà generale e del partito guida e il compito degli universitari. Rede mit Begrüssungsworten von Prof. Dr. Harald Fuchs. 18 Seiten, 1956.
- Heft 38 Wackernagel, Jacob, Prof. Dr.: Über die Steuergerechtigkeit. Rektoratsrede. 28 Seiten, 1956.

- Heft 39 Werthemann, Andreas, Prof. Dr.: Wandlungen im Krankheitsgeschehen. Rektoratsrede. 28 Seiten, 1957.
- Heft 40 Huber, Paul, Prof. Dr.: Atomenergie und Universität. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1958.
- Heft 41 Werthemann, Andreas, Prof. Dr.: Die Stellung der Pathologie in der Medizin. Rektoratsrede. 26 Seiten, 1959.
- Heft 42/43 Jaspers, Karl, Prof. Dr.: Wahrheit und Wissenschaft. – Portmann, Adolf, Prof. Dr.: Naturforschung und Humanismus. Akademische Reden bei der Fünfhundertjahrfeier der Universität. 56 Seiten, 1960.
- Heft 44 Staehelin, Ernst, Prof. Dr.: Festrede bei der Fünfhundertjahrfeier der Universität im Münster. 18 Seiten, 1960.
- Heft 45 Staehelin, Ernst, Prof. Dr.: Die Wiederbringung aller Dinge. Rektoratsrede. 45 Seiten, 1960.
- Heft 46 Salin, Edgar, Prof. Dr.: Berufung und Beruf. Rektoratsrede. 46 Seiten, 1961.
- Heft 47 Kisch, Guido, Prof. Dr.: Bonifacius Amerbach. Gedenkrede. 32 Seiten, 1962.
- Heft 48 Geigy, Rudolf, Prof. Dr.: Der Sprung in die Selbständigkeit. Entwicklungshilfe und Menschheitsproblem. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1962.
- Heft 49 Salmony, H. A., Prof. Dr.: Oyen, Hendrik van, Prof. Dr.: Kierkegaard-Gedenkfeier. Eröffnungsansprache und Vortrag «Kierkegaards «Meldung an die Geschichte»». 34 Seiten, 1963.
- Heft 50 Imboden, Max, Prof. Dr.: Johannes Bodinus und die Souveränitätslehre. Rektoratsrede. 31 Seiten, 1963.
- Heft 51 Stamm, Rudolf, Prof. Dr.: Wer war Shakespeare? Shakespeare-Gedenkfeier, mit einer Einführung des Rektors Prof. Dr. Max Imboden. 31 Seiten, 1964.
- Heft 52 Imboden, Max, Prof. Dr.: Die Neugestaltung der schweizerischen Universitäten. Rektoratsrede. 29 Seiten, 1964.
- Heft 53 Churchill-Gedenkfeier. Einleitende Worte von Rektor Prof. Dr. G. Wolf-Heidegger. Ansprache von Oberstkorpskommandant Dr. Alfred Ernst. 17 Seiten, 1965.
- Heft 54 Wolf-Heidegger, Gerhard, Prof. Dr.: Über die Transplantation von Organen und Organteilen beim Menschen. Rektoratsrede. 53 Seiten, 1965.
- Heft 55 Dante-Gedenkfeier. Einleitende Worte von Rektor Prof. Dr. G. Wolf-Heidegger. Ansprache von Prof. Dr. Giuseppe Zamboni. 41 Seiten, 1966.
- Heft 56 Wolf-Heidegger, Gerhard, Prof. Dr.: Über das Bild des Arztes in Dichtung und Literatur. Rektoratsrede 1966. 84 Seiten, 1967.
- Heft 57 Wyss, Bernhard, Prof. Dr.: Vom verborgenen griechischen Erbe. Rektoratsrede 1967. 34 Seiten, 1968.

- Heft 58 Kaegi, Werner, Prof. Dr.: Jacob Burckhardt und sein Jahrhundert. Gedenkfeier. 26 Seiten, 1968.
- Heft 59 Cullmann, Oscar, Prof. Dr.: Die ökumenische Aufgabe heute im Lichte der Kirchengeschichte. Das Ineinander von Universalismus und Konzentration als ökumenisches Problem. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1968.
- Heft 60 Gedenkfeier für Karl Jaspers. Ansprachen, gehalten von Prof. K. Rossmann, Prof. J. Hersch, Regierungspräsident Dr. L. Burckhardt, Prof. H. A. Salmony, Dr. H. Arendt, Dr. H. Saner. 23 Seiten, 1969.
- Heft 61 Erasmus ehedem und heute (1469–1969). Gedenkrede von Prof. Dr. Werner Kaegi mit einleitenden Worten des Rektors Prof. Dr. Kurt Eichenberger. 30 Seiten, 1969.
- Heft 62 Eichenberger, Kurt, Prof. Dr.: Leistungsstaat und Demokratie. Rektoratsrede. 29 Seiten, 1969.
- Heft 63 Bloch, Alfred, Prof. Dr.: Worin reicht Gandhis Bedeutung über Indien hinaus? 26 Seiten, 1970.
- Heft 64 Wenk, Eduard, Prof. Dr.: Von Kristallen und Gesteinen. Rektoratsrede. 17 Seiten, 1970.
- Heft 65 Rintelen, Friedrich, Prof. Dr.: Zur gegenwärtigen Situation der Universität Basel. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1971.
- Heft 66 Bombach, Gottfried, Prof. Dr.: Neue Dimensionen der Lehre von der Einkommensverteilung. Rektoratsrede. 33 Seiten, 1972.
- Heft 67 Bombach, Gottfried, Prof. Dr.: Inflation als wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Problem. Rektoratsrede. 35 Seiten, 1973.
- Heft 68 Zollinger, Hans Ulrich, Prof. Dr.: Medizin am Scheideweg. Rektoratsrede. 24 Seiten, 1974.
- Heft 69 Zollinger, Hans Ulrich, Prof. Dr.: Die Aufgaben der modernen Pathologie in Dienstleistung, Lehre und Forschung. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1975.
- Heft 70 Gossen, Carl Theodor, Prof. Dr.: Von Sprachdirigismus und Norm. Rektoratsrede. 29 Seiten, 1976.
- Heft 71 Tamm, Christoph, Prof. Dr.: Organische Chemie: Gegenwart und Zukunft. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1977.
- Heft 72 Tamm, Christoph, Prof. Dr.: Die Verantwortung des Naturwissenschaftlers. Rektoratsrede. 27 Seiten, 1978.
- Heft 73 Vischer, Frank, Prof. Dr.: Industrielle Arbeit im Rechtssystem. Rektoratsrede. 27 Seiten, 1979.
- Heft 74 Vischer, Frank, Prof. Dr.: Monopol und Freiheit in Wissenschaft und Kunst. Rektoratsrede. 28 Seiten, 1980.
- Heft 75 Lochman, Jan Milic, Prof. Dr.: Wahrheitseifer und Toleranz. Rektoratsrede. 24 Seiten, 1981.
- Heft 76 Lochman, Jan Milic, Prof. Dr.: Im Namen Gottes des Allmächtigen! Rektoratsrede. 27 Seiten, 1982.

- Heft 77 Kielholz, Paul, Prof. Dr.: Depressionen – Forschung und Prophylaxe. Rektoratsrede. 27 Seiten, 1983.
- Heft 78 Hill, Wilhelm, Prof. Dr.: Auf der Suche nach einem neuen Rationalitätsverständnis der Führung. Rektoratsrede. 24 Seiten, 1984.
- Heft 79 Hill, Wilhelm, Prof. Dr.: Die Qualität der Universität. Rektoratsrede.
- Heft 80 Arber, Werner, Prof. Dr.: Universitäre Ausbildung und Ansprüche des beruflichen Alltags. Rektoratsrede. 20 Seiten, 1986.
- Heft 81 Arber, Werner, Prof. Dr.: Erbgut – der Schlüssel zum Reichtum der belebten Natur. Rektoratsrede. 26 Seiten, 1987.
- Heft 82 Pfaltz, Carl Rudolf, Prof. Dr.: Sprache und Musik – Sinnesphysiologische Aspekte menschlicher Kommunikation. Rektoratsrede. 22 Seiten, 1988.
- Heft 83 Pfaltz, Carl Rudolf, Prof. Dr.: Medizinische Forschung im Spannungsfeld von Staat und Gesellschaft. Rektoratsrede. 31 Seiten, 1989.
- Heft 84 Weizsäcker, Carl Friedrich von, Prof. Dr.: Theologie heute – Reflexionen nach der Basler Konvokation. 24 Seiten, 1990.
- Heft 85 Huber, Dorothee, Lic. phil.; von Moos, Stanislaus, Prof. Dr. phil.; Pfaltz, Carl Rudolf, Prof. Dr. med.; Zwicker, Josef, Dr. phil.: 50 Jahre Kollegienhaus der Universität Basel. 76 Seiten, 1991.
- Heft 86 Pestalozzi, Karl, Prof. Dr.: Sprachkritik und deutsche Literatur im 20. Jahrhundert. Rektoratsrede. 29 Seiten, 1990.
- Heft 87 Pestalozzi, Karl, Prof. Dr.: Zur Aufgabe der Geisteswissenschaften. Rektoratsrede. 24 Seiten, 1991.
- Heft 88 Wildhaber, Luzius, Prof. Dr.: Menschen- und Minderheitenrechte in der modernen Demokratie. Rektoratsrede. 25 Seiten, 1992.
- Heft 89 Stratenwerth, Günter, Prof. Dr.: Das Strafrecht in der Krise der Industriegesellschaft. Rektoratsrede. 23 Seiten, 1993.
- Heft 90 Güntherodt, Hans-Joachim, Prof. Dr.: Physik der kondensierten Materie. Betrachtungen zu Kollektiv und Einzelatom. Rektoratsrede. 26 Seiten, 1994.
- Heft 91 Güntherodt, Hans-Joachim, Prof. Dr.: Der Schritt in die Autonomie. Chance und Verpflichtung für die Universität Basel. Rektoratsrede. 20 Seiten, 1995.
- Heft 92 Frey, René L., Prof. Dr.: Ökonomie und Politik: Über die Schwierigkeit der wirtschaftspolitischen Beratung. Rektoratsrede. 23 Seiten, 1996.
- Heft 93 Frey, René L., Prof. Dr.: Universitäten im Aufbruch. Volkswirtschaftliche Analyse der gegenwärtigen Reformen. Rektoratsrede. 23 Seiten, 1997.
- Heft 94 Latacz, Joachim, Prof. Dr.: Fruchtbare Ärgernis: Nietzsches «Geburt der Tragödie» und die gräzistische Tragödienforschung. Rede 1994. 42 Seiten, 1998.

- Heft 95 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Religion und Schweizerische Eidgenossenschaft. Rektoratsrede. 19 Seiten, 1998.
- Heft 96 Pestalozzi, Karl, Prof. Dr.; Stingelin, Martin, Prof. Dr. (Hg.): Walter Muschg (1898–1965). Gedenkreden zum 100. Geburtstag, gehalten an der Feier in der Alten Aula am 20. Mai 1998. 66 Seiten, 1999.
- Heft 97 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: «Die Universität ist keine Dressuranstalt». Rektoratsrede. 18 Seiten, 1999.
- Heft 98 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Wissenschaft als Dialog. Rektoratsrede. 15 Seiten, 2000.
- Heft 99 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Die Basler Universität im Wandel. Ein Zustandsbericht. Rektoratsrede. 16 Seiten, 2001.
- Heft 100 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Zeiten des Endes – Ende der Zeiten? Rektoratsrede. 16 Seiten, 2002.
- Heft 101 Plattner, Gian-Reto, Prof. Dr.: Vom Stückwerk zum Ganzen – die Reform der Hochschule Schweiz. Rektoratsrede. 14 Seiten, 2003.
- Heft 102 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Hochschulmedizin wohin? Die Medizinische Fakultät in der Universität. Rektoratsrede. 19 Seiten, 2004.
- Heft 103 Gäbler, Ulrich, Prof. Dr.: Wiederkehr der Religion? Rektoratsrede. 19 Seiten, 2005.
- Heft 104 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von Sprache, Überzeugung und Universität. Rektoratsrede. 19 Seiten, 2006.
- Heft 105 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Vom Schriftbild. Rektoratsrede. 42 Seiten, 2007.
- Heft 106 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von Wörterbuch und Enzyklopädie. Rektoratsrede. 22 Seiten, 2008.
- Heft 107 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von evolutionärer Kulturforschung. Rektoratsrede. 36 Seiten, 2009.
- Heft 108 Angehrn, Emil, Prof. Dr.: Die Wissenschaften und die Frage nach dem Menschen. Rede am Dies academicus. 20 Seiten, 2010.
- Heft 109 Sommer, Andreas Urs, Prof. Dr.: Geschichte und Gegenwart der Akademischen Zunft in Basel. Festvortrag zur 175. Jahrfeier E. E. Akademischen Zunft. 34 Seiten, 2011.
- Heft 110 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von Fiktion und Simulation als kognitiven Übergängen. 39 Seiten, 2011.
- Heft 111 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von akademischer Nachahmung.
- Heft 112 Gasser, Susan M., Prof. Dr.: The future of medicine. Mit einem Vorwort von Antonio Loprieno. 22 Seiten, 2013.
- Heft 113 Loprieno, Antonio, Prof. Dr.: Von offener Universität. 25 Seiten, 2014.
- Heft 114 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Von der Rationalität zur Emotionalität – über die Kunst des Entscheidens. 19 Seiten, 2015.

- Heft 115 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Über das Glück. 18 Seiten, 2016.
- Heft 116 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Die moderne Forschungsuniversität und ihre Herausforderungen im frühen 21. Jahrhundert. 15 Seiten, 2017.
- Heft 117 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Innovation. 17 Seiten, 2018.
- Heft 118 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Fake News. 18 Seiten, 2019.
- Heft 119 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Vertrauen. 20 Seiten, 2021.
- Heft 120 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Über den Mut. 24 Seiten, 2022.
- Heft 121 Schenker-Wicki, Andrea, Prof. Dr. Dr. h. c.: Intelligenzen. 28 Seiten, 2023.



**Educating
Talents**
since 1460.

Universität Basel
Petersplatz 1
Postfach
4001 Basel
Switzerland

www.unibas.ch