



**Heitger
Consulting**
GROUP OF EXPERTS

Issue_5 Innovation

Innovation

Wunder Dich – mit Disziplin!

Das mit der Innovation ist so eine Sache: Man kann sich noch so sehr bemühen und alles richtig machen, am Ende gibt es doch keine Garantie für sie. Innovation geschieht – oder eben nicht. Sie ist Ergebnis konsequenter Arbeit, Übung und anderer Ingredienzen und zugleich immer auch ein Geschenk und insofern: ein Wunder. Zu warten bis "die Muse küsst", ist also keine Lösung. Neues zu generieren und erfolgreich auf den Markt zu bringen, braucht – mehr noch als Kreativität, Geniestreich und Schöpferfreude – vor allem eines: den Willen zu harter Arbeit und Disziplin. Die "bahnbrechende" Innovation ist weder zu kontrollieren noch siegessicher per Meilensteinfahrplan ins Ziel zu bringen, trotzdem gibt es Möglichkeiten, sie auf fruchtbaren Boden zu setzen und wirkungsvolle Schaffensprozesse zu gestalten.

Wie das gelingt und warum Co-Creation, schnelles und direktes Ausprobieren, heterogene Perspektiven, Routinen und Disziplin für erfolgreiche Innovationsprozesse grundlegend wichtig sind, darum geht es in diesem Issue!

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** Hinter Glanz und Gloria: Reality Check Innovation – Zukunft gestalten!
- 7 **Wandel** Innovation der Innovation – das Wunder kommt vom Rand!
- 11 **Führung** The Beauty and the Beast – das Wunder und die Disziplin.
Wie innoviert die Kunst?
- 15 **Pioniere** Innovation nervt – Sie auch? Ein Videovortrag.

Hinter Glanz und Gloria: Reality Check Innovation – Zukunft gestalten!

Wer strategisch klug ist, ist innovativ. Das Innovationspotenzial von Organisationen ist entscheidender geworden. Man schaut mit Bewunderung auf die Technologiestars unserer Zeit und fragt sich, wie machen bzw. schaffen sie das? – Innovation ist zum "Hype" geworden. Doch was steckt eigentlich dahinter? Was macht die "Schattenseite" von Innovation aus? Wer erneuert, verdrängt immer auch Bestehendes. Damit betrifft Innovation die Identität von Unternehmen – es geht nicht nur darum Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle zu erneuern, sondern Strategiearbeit selbst. Wir werfen zunächst einen Blick hinter die Kulissen der Innovation und dann einen auf die "Bühne" der Zukunftsgestaltung.

Der Preis der Erneuerung – Innovation nervt?!

Oft löst der Erneuerungsdruck einen unproduktiven „Innovationszwang“ aus. Manager trauen sich nicht, Innovation eine Absage zu erteilen. Es herrscht eine tiefverwurzelte Angst, etwas verpassen zu können, gerade angesichts der sich stets selbst übertreffenden Technologieerneuerungen. Zudem ist das Thema inzwischen so „in“, dass man es sich nicht mehr leisten kann, nicht dabei zu sein.

Innovation zum Selbstzweck bringt nichts. Es geht nicht darum, „auf Teufel komm raus“ innovativ zu sein, sondern strategisch risikante von nützlichen Innovationen zu unterscheiden – die zur Identität des Unterneh-

mens passen. Erneuerungen haben einen hohen Preis: Sie kosten nicht nur Budgets (die immer schwieriger zu kalkulieren sind), sondern Zeit, Energie und „Nerven“. Der steigende Innovationsdruck ermüdet Organisationen zunehmend von innen.

Wenn Neues „nervt“, kann das ein Zeichen dafür sein, dass die Kernidentität gefährdet ist und zu viel Veränderung zu stark belastet. Dass die Sicherheit und Verlässlichkeit eines vertrauten Rahmens bricht. Innovationen bringen, wenn sie mehr als nur evolutionäre sind, Veränderungen und Umbrüche und stellen bewährte oder liebgewonnene Routinen und Strukturen in Frage. Der Preis für das Neue ist auch das Loslassen des „Alten“ bzw. Selbstverständlichen. Wie auf persönlicher Ebene braucht es auch auf organisationaler Ebene einen "inneren" Prozess, der in vielen Innovationsprozessen, die in erster Linie rational geplant werden, seinen Raum braucht. Denn Innovation drückt etwas anderes weg – bisherige Erfolgsrezepte oder nur andere Zukunftsmöglichkeiten. Man muss sich verabschieden und etwas zugrunde gehen lassen, und zugleich die Kernidentität stabil halten.

Innovative Strategiearbeit – „Exploit“ und „Explore“ als Prozess

Angesichts der operativen Überlastung vieler Organisationen wird innovative Strategiearbeit wichtiger. Klassische Strategieplanung stößt längst an ihre Grenzen. Es geht aber gerade darum, nicht nur Produkte und Prozesse zu erneuern, sondern Strategiearbeit selbst.

Für strategische Innovation heißt das, strukturell mehr Außenperspektive und mehr "Fremdes" zu integrieren: Strukturen und Prozesse zu etablieren, die routinemäßig offen für Neues sind. Damit geht es um eine andere Verbindung von „exploit“ und „explore“, den beiden Grundarbeitsmodi einer Organisation. Exploit steht für Kontinuität und das nach innen gerichtete Perfektionieren von Strukturen und Routinen, explore für das sich öffnende Erkunden von neuen Möglichkeiten. Das Neue kommt von den Grenzen, nicht vom Zentrum. Die Herausforderung für Unternehmen liegt also darin, diese Spannungsbögen zu halten – als kontinuierlichen Prozess: Die Perfektionierung des Tagesgeschäfts fortlaufen zu lassen und gleichzeitig Luft und Raum für Neues zu schaffen. Darum geht es auch in der Strategiearbeit.

Zukunft gestalten – Beispiele für innovative Strategiearbeit Komplexitätserhöhung durch Kontextwechsel

Auch wenn wir alle uns wohl eher Komplexitätsreduktion wünschen, sich zu öffnen für ungewohnte Perspektiven ist fruchtbar – im Sinne von: in fremde Welten eintauchen und den gewohnten Kontext verlassen:

- **Wargaming:** sich in die Rolle eines aggressiven Wettbewerbers hineinversetzen, der das eigene Unternehmen ausboosten oder angreifen und schwächen möchte und etwa Folgendes ausheckt: feindliche Übernahme, Rufschädigung, Abwerben von Talenten, Kunden und Schlüssellieferanten, Rohstoffaufkäufe oder Ausnützen der Schwachstellen des eigenen Business-Modells. So lernt man eigene Stärken und Schwächen besser kennen und gewinnt Ideen für präventive Maßnahmen oder ganz Neues.
- **Stakeholderplattformen:** Dies sind interaktive Settings, zu denen Sie Lieferanten, Wertschöpfungspartner oder Kunden einladen, umso mit Ihnen – jenseits des Tagesgeschäfts – an strategischen Fragen zu

arbeiten. So können Entwürfe für gemeinsame Zukünfte entwickelt (Cocreation) oder Impulse dafür generiert werden, und nebenbei entwickelt sich die Arbeitsbeziehung weiter und wird "turbulenzstabiler".

- **Exploration:** Das Paradebeispiel für die Exploration ist die Learning Journey! 3x3x3 heißt das Motto: Drei Teams, drei Unternehmen, drei Tage! Mit dieser Formel gehen gemischte Managementteams auf Expedition und lassen sich zu ihren strategischen Kernfragen von drei sorgfältig ausgesuchten Unternehmen anderer Branchen herausfordern. Die Idee: "Stop & Grow", denn vor allem für erfolgreiche Unternehmen ist der Blick über den Tellerrand und sind konkrete Impulse für strategische Innovation besonders anspruchsvoll.

- **Seitenwechsel:** Für innovative Strategiearbeit ist der Seitenwechsel mit einem Ihrer Stakeholder absolut empfehlenswert: Tauschen Sie "Seiten" und begleiten Sie einige Tage einen Ihrer Kunden, Dienstleister oder Lieferanten! Lernen Sie dabei seine Arbeitsprozesse und Entscheidungswege kennen und verstehen. Was braucht er? Woran orientiert er sich? Was ist ihm wichtig? Sie werden sehen, wie fruchtbar dieses Eintauchen ist, wenn Sie wieder in Ihre Organisation zurückkehren.

Recommended Reading List –**Unsere Tipps zu Innovation und warum sie lesenswert sind:****1. Business Model Generation**

Osterwalder & Y. Pigneur; JohnWiley & Sons, New Jersey, 2010.

Integrates many strategy-approaches into a new way of innovating business models.

Smart and simple to use with lots of expertise under the belly.

2. Change by Design

T. Brown; Harper Collins, New York, 2009.

and

The Art of Innovation

T. Kelley & J. Littman; Profile Books, London, 2001.

Insights into the way of work at IDEO, a design firm offering (mostly product-) innovation to major corporations. Both very well written with many examples.

3. Deep Change – How Operational Innovation Can Transform Your Company

M. Hammer; Harvard Business Review, 2004, S. 84-93.

Focuses on the "unsexy" innovation of the company's core: operations. Short, smart and to the point.

4. Innovation Tournaments

Terwiesch & K. Ulrich; Harvard Business Press, Boston, 2009.

How to run innovation tournaments and fit them to your specific needs. Hands-on and fairly easy to translate into "real life".

5. Innovation to the Core

P. Skarzynski & R. Gibson; Harvard Business Press, Boston, 2008.

Innovation as a core competence: the holistic approach for corporations. The best "how-to" book for doing it the Whirlpool-way.

6. Made to Stick

Heath & D. Heath; Random House, New York, 2008.

Many case studies and six principles on how and why some ideas/methods/ concepts/ stories/lessons "stick" and others don't. Good cases underlining the advices on how to make ideas important to you survive.

7. Making Innovation Work

T. Davila, M. Epstein & R. Shelton; Wharton School Publishing, New Jersey, 2006.

Taking you through the entire process of categorizing, organizing, supporting, monitoring, measuring and rewarding innovation. A really good "how-to" book for organizations.

8. Manage Customer-Centric Innovation – Systematically

L. Selden & I. MacMillan; Harvard Business Review, April 2006, pp. 108-116.

A case study of Tumi accompanied by the basic principles of Customer-Centric Innovation. Very short introduction to the topic.

9. Seizing the White Space

M. Johnson; Harvard Business Press, Boston, 2010.

A framework for business model innovation, describing the prerequisites, the demands, and the process.

Very solid approach to describing how and when to innovate the business model.

10. Strategic Innovation

N. Tennant Snyder & D. Duarte; Jossey-Bass, 2003

Case study of how Whirlpool embedded innovation as a core competence.

Interesting journey of making a CEO's vision reality and true best-practice example.

11. The Myths of Innovation

Berkun; O'Reilly Media, California, 2007

De-mystifying ten well-known myths about innovation with facts.

Compelling 150 pages that stretch the point of the very hard work of innovation.

12. The Ten Faces of Innovation

Kelley & J. Littman; Profile Books, London, 2006.

Describing some of the different roles that people take on in innovation processes.

Engaging stories of real cases.

13. The New Age of Innovation

C.K. Prahalad & M.S. Krishnan; McGraw-Hill, New York, 2008.

In-depth analysis on how personalized customer experiences and the access to resources will shape value generation in the future. An insightful and complex book that is doing justice to the complexity of the topic.

14. The Innovator's Toolkit

D. Silverstein, P. Samuel & N. DeCarlo; John Wiley & Sons, New Jersey, 2009.

55 Techniques for ideation, designing, selection processes, evaluating, etc. Short and simple introductions to many different existing methods.

Innovation der Innovation – das Wunder kommt vom Rand!

Innovationen grenzen nicht selten an Wunder. Man nehme nur das Phänomen "Internet" oder das Fliegen in tonnen-schweren Flugzeugen. Wer kann sich darüber nicht wundern? Letztlich sind es faszinierende Ideen, die marktfähig wurden – ein "Geschenk", das man sich zwar verdienen kann, aber für das es keine Garantie gibt. Nur, wie "verdient" man sich Innovation? Wie organisiert man Erneuerung? Wie generiert man aus einem ersten "sich-Wundern" eine bahnbrechende Innovation?– Dahinter steckt viel mehr als nur kreativer Output, Geniestreich und eine glückliche Kombination aus Zufall und Schicksal – es braucht Erfahrung, Disziplin, Strukturen und: harte Arbeit! Innovationsmanagement ist herausfordernder denn je und Flop-Raten von 35-70 Prozent in den Konsumgütermärkten zeichnen ein klares Bild. Die Innovation der Innovation ist gefragt: "Open Innovation", "Lightweight Innovation" und "Design Thinking".

Die Koordinaten des Innovationspotenzials – zwischen Zufall und Strategie

Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, "Wunder" in ihrer Organisation kontinuierlich auf den Weg zu bringen: in Form von Produkten, Prozessen, Wertschöpfungsketten, Geschäftsmodellen usw. Kategorisiert man Innovationsformen wie auf der Grafik unten, ergeben sich zwei Achsen, auf denen sich Erneuerung in Organisationen ereignen und bewegen kann: Innovationen entstehen entweder "zufällig" oder "intendiert", sie sind "bahnbrechend neu" oder immer "einen Schritt weiter". Inkrementelle Innovationen kontinuierlich zu erzeugen, kann von Unternehmen gelernt und trainiert werden: viele gute F&E-



Quelle: Palmer, D. & Kaplan, S.: 'A Framework of Strategic Innovation', 2007

Abteilungen können dies – in Konzernen und im Mittelstand. Schwieriger ist das Kultivieren strategischer Innovationen, da sie aus Ideen entstehen, die von überall her in die Organisation kommen können und in ihrer Entstehung anderen (schwer plan- und budgetierbaren) Gesetzen gehorchen. Unternehmen brauchen beides, die Ausschöpfung des Zufälligen und die Gestaltung von Zukunft, die evolutionäre und die disruptive Weiterentwicklung. Kurzum, sie müssen sich ihre Geschenke verdienen lernen.

Innovation der Innovation – Innovationsprozesse im Wandel

Nur, wie gestaltet man Zukunft und wie kultiviert man Bahnbrechendes? – Organisationen leben von dem Zusammenspiel aus "Exploit" und "Explore": vom Ausnützen und Professionalisieren des Tagesgeschäfts und seiner Prozesse und vom Erkunden und Entdecken neuer Möglichkeiten. Wir stellen drei Methoden vor, mit denen Zukunft und Neues gestaltet, ausprobiert und designt werden können.

Die Ränder nutzen! "Open Innovation" und "Lightweight Innovation"

Open Innovation Die Idee entstand beim Brainstorming. Als Alpheus Bingham und Aaron Schacht 1998 zum Meeting zusammen saßen, arbeiteten beide für das Unternehmen Ely Lilly. Sie wollten gemeinsam eine Möglichkeit erarbeiten, das Internet für das Geschäft nutzbar zu machen. Nun – mit Erfolg! Das Ergebnis ihres Brainstormings ist die bis heute erfolgreich genutzte Plattform www.innocentive.com – ein virtuelles Forum, auf dem konkrete F&E Probleme zur "netz-weiten" Lösung freigegeben werden. Auf InnoCentive gehen tagtäglich Problemstellungen aus den unterschiedlichsten Organisationen und den unterschiedlichsten Bereichen ein (Naturwissenschaft, Technologie, Business u.v.m.) und jeder im Netz kann sich ihrer annehmen! Diese „Challenge Problems“ sind mit einem Geldpreis dotiert, den derjenige erhält, dessen Lösung von der Organisation umgesetzt wird. Eine große Gelegenheit, dezentrales Wissen zu nutzen – virtuell und doch sehr konkret – und ein klassisches "Explore"-Beispiel!

Das Öffnen der Unternehmensgrenzen und das Einbeziehen der Außenwelt in den Innovationsprozess von Organisationen ist die Grundphilosophie von "Open Innovation". Statt klassischer Planungsmodelle will Open Innovation einen lebendigen und interaktiven Prozess gestalten, der strategisch aktiv die unzähligen Innovationsimpulse von den Rändern und außerhalb des Unternehmens nutzt: Kunden, Lieferanten, Wertschöpfungspartner, aber auch andere Interessensgruppen und zunehmend "normale" Internet-User. Welches Innovationspotenzial steckt da draußen? – Das gilt es für Unternehmen herauszufinden und zu entdecken.

Die Philosophie von Open Innovation:

- Offen-sein für das Wissen anderer
- Wissen gemeinschaftlich erzeugen
- Wissen mit anderen teilen
- Anreize zur Teilnahme setzen
- Bewährte Spielregeln einhalten
- Klarer Fokus auf das Produkt/ die Innovation

Für die Involvierung dieser externen Stakeholder gibt es verschiedene Möglichkeiten: ob via Workshops, Interviews, gemeinsamer "Think-Tanks" oder Internetforen und Plattformen – der Anreiz ist entscheidend. Sei es Geld, ein Job, Exklusivverträge oder seine Idee realisiert zu sehen.

Zukünftig werden sich Organisationen noch einer weiteren Herausforderung stellen müssen: der Verknüpfung von Open Innovation mit Open Source-Ansätzen. Die Frage: "wem gehört eine Idee, wenn sie von vielen gemeinschaftlich entwickelt wird?" wird eine der wichtigsten, wenn es um geistiges Eigentum geht.

Lightweight Innovation Das Konzept "Lightweight Innovation" (Institute for the Future) basiert auf einem ähnlichen Ansatz wie Open Innovation: Die Unternehmensränder in den Innovationsprozess zu integrieren. Doch statt gezielt ein bestimmtes Problem zu fokussieren, heißt es hier: "*Launch early and often, fail and optimize!*"

Google ist Weltmeister darin, seine Produkte schnell und ohne großes "Tamtam" auf den Markt zu bringen. Die Philosophie dahinter: Die ersten User geben wertvolles Feedback, das Produkt wird kontinuierlich verbessert und die wirklich guten Produkte wachsen dann von selbst.

Der Anspruch von Lightweight Innovation ist, das eher starre und schwerfällige Innovationsagieren großer Organisationen und ihrer F&E-Abteilungen völlig neu aufzustellen, indem ein neues Verständnis von Ideengenerierung und ihrer Umsetzung gewonnen wird. Open Innovation zielt auf den „Big Breakthrough“, bei Lightweight Innovation geht es mehr darum, inkrementell, parallel und mit hoher Geschwindigkeit viele verschiedene Innovationen über einen langen Zeitraum voranzutreiben und zu entwickeln. Die Innovationsmethode lebt von wenigen Grundsätzen: frühes und schnelles Prototyping, knappe Finanzierungsmodelle, Skalierbarkeit der Lösungen und oft auch Einbezug des End-Users als Feedbackschleife.

Die „Do's“ and „Don'ts“ der Lightweight Innovation

Do's

- Investieren Sie frühzeitig in viele kleine Projekte! Statt lange auf die „eine“ große Idee zu warten, lieber zahlreiche Experimente gleichzeitig laufen lassen und fördern.
- Setzen Sie parallele Pipelines auf: Auch wenn bereits in einen großen Innovationsansatz investiert wurde – weitere, kleine Prozesse können diesen nicht nur ergänzen, sondern auch herausfordern.
- Wissen als Allgemeingut! Welches Wissen liegt vielleicht direkt „vor Ihrer Nase“ und Sie könnten es nutzen, um den Prozess zu bereichern?
- Schaffen Sie Räume zum „Prototyping“: Wie muss der Raum beschaffen sein, so dass unterschiedliche Teams schnell und effektiv direkt am Projekt arbeiten können? Vor allem: Testen Sie die Ideen aus! Wichtig ist, dass möglichst wenige Barrieren zwischen Teams, Labors, Abteilungen innerhalb und Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens den „Flow“ des Prozesses behindern.
- Daten und Design ausbalancieren! Gutes Design ist wichtig, aber gerade in der Lightweight Innovation ist es essentiell, die Auswertungen der verschiedenen User-Gruppen gut auszuwerten.
- Launchen Sie frühzeitig und erweitern Sie die Beta-Phasen. Gerade weil der End-User in der Lightweight-Innovation früher das Produkt in den Händen hält, kann man gute Schlüsse ziehen, was funktioniert und was nicht.

Don'ts

- Ignorieren Sie die eigenen Leute nicht! Die Außenwelt ist wichtig, aber auch im Inneren der Organisation sitzt eine Menge Potenzial – vor allem wenn man es verknüpft.
- Fokussieren Sie nicht nur auf große F&E-„Breakthrough“-Innovationen! Denn gerade die kleinen, schnellen Ansätze können sich im Laufe der Zeit als Durchbrüche entpuppen.
- Gleichzeitig: Auch wenn es bei Lightweight-Innovation um viele kleine Prozesse geht – vergessen Sie dabei nicht die großen Innovationsaktivitäten und Marktanalysen außerhalb der Organisation. Lightweight-Prozesse eignen sich hervorragend zur Ergänzung, bringen zusätzlichen Input von End-Usern und fordern die großen Innovationen heraus.

**Design Thinking: Gestalten,
mehr als managen!**

Denken Sie wie ein Designer! Manager sind im Tagesgeschäft entscheidungsfokussiert – das ist gut und wichtig so. Sie sehen sich einer Anzahl von Alternativen gegenüber, zu denen eine Entscheidung getroffen werden muss – entweder analytisch mit Hilfe diverser Tools oder intuitiv. Diese Haltung impliziert, dass es einfach ist, Alternativen zu generieren, und schwierig ist, die richtige Alternative auszuwählen. Design-Verhalten sieht es anders herum: es ist schwer, eine großartige Option zu entwickeln und dann trivial, sich dafür zu entscheiden. Probieren Sie einmal aus, wie ein Designer zu denken und die Welt als „Gestalter“ zu betrachten. Dann laden Sie ihr Team dazu ein!

Für Design-Thinking ist das Arbeiten in möglichst heterogenen Teams und das Einbeziehen und Einnehmen verschiedener Perspektiven essentiell. Die *Stanford School of Design Thinking* hat eine Schritt-Abfolge entwickelt, die von vielen Design-Firmen angewendet wird. Diese beginnt beim Verstehen des Grundproblems und endet mit dem Auswerten von Prototypen. Der Prozess verläuft keineswegs immer linear, sondern iterativ: man springt von Punkt zu Punkt, geht zurück und überdenkt, wählt einen neuen Ansatz und macht das Ganze noch einmal – bis das Design tatsächlich steht. Zwei essentielle Schritte dieses Ansatzes:

Beobachten – anders als gewohnt!

Zuerst wird versucht, das Problem/das Bedürfnis/die Erwartung der Kunden zu verstehen. Hauptsächlich geschieht dies durch Beobachtung. Angenähert an die "Thick Description" aus der Anthropologie werden Zielgruppen beim Nutzen der Produkte, Dienstleistungen, Services etc. beobachtet. Die Beobachtung geht dabei über die reine "Benutzung" weit hinaus. Die beobachtete Person rückt in den Mittelpunkt: Was denkt er gerade? Was sind ihre Erwartungen? Was hat er für Annahmen? Was sagt die Umgebung, in der er das Produkt nutzt, über ihn und die Art der Nutzung aus? Was ist ihre Motivation für die Nutzung? Was schätzt er? Welche Art von Nutzererfahrung wünscht sie sich?

Prototyping!

Mit dem aus der Beobachtung gewonnenen Verständnis werden Hypothesen und Ideen zum Produkt entwickelt. Wenn möglich direkt verknüpft mit dem Prototyping. Sketching, Mapping, Storytelling, Rollenspiele, Animationen, physische und digitale Modelle sind alles sinnvolle und hilfreiche Formen des Prototyping. Es geht darum, schnell und direkt ins Tun zu kommen. Einfach geht es bei Produktdesign: mit einem Haufen Bastelmaterial auf einem Tisch gemeinsam herumprobieren. Dann den Prototypen möglichst schnell in die Hände der Zielgruppe geben und Feedback annehmen – und: Nicht in die erste Idee verlieben! Back to the table und überarbeiten – dann wieder in Hände geben: intern und extern, nicht nur Kunden, sondern später auch Lieferanten oder anderen Stakeholdern – bis zur letztendlichen Umsetzung.

Quellen:

Bartl, M.: "Open Innovation", White Paper HYVE, 2008.

Townsend, A.,: "The Future of Lightweight Innovation. How New Models for Building the Web will Reshape R&D.", Institute for the Future, 2009.

The Beauty and the Beast – das Wunder und die Disziplin. Wie innoviert die Kunst?

Die Frage, was Personen brauchen, um kontinuierlich innovativ zu sein, wird in Unternehmen oft unterschätzt. Dabei ist sie so wichtig: Wie führt man sich selbst und andere, damit Innovationspotenzial wachgerufen und geweckt wird? Denn wer Innovationsprozesse führt, muss vor allem Spanningskräfte managen: Kreativität und Ertragsgenerierung, Freiraum und Grenzen. Sich wundern zu können, ist die Grundlage jeder Neuheit – Disziplin der Weg dahin. Was können Führungskräfte dabei von Künstlern lernen, deren tägliche Herausforderung es ist, Neues zu schaffen? Wie organisieren sich von Beruf "Kreative" ihren kontinuierlichen Schöpfungsprozess? Für die amerikanische Choreographin Twyla Tharp braucht jeder Innovative ein "Creative Habit", für den Schweizer Opern- und Theaterregisseur Stephan Müller muss der Verführer ersteinmal "verführt" sein.

The Creative Habit – Selbstführung: Innovation als Routineübung

Für die amerikanische Künstlerin und Choreographin Twyla Tharp liegt das Geheimnis erfolgreicher und kontinuierlicher Kreativarbeit darin, sie zur „Gewohnheit“ zu machen. Die Künstlerin beschreibt in ihrem Buch „The creative habit“, wie Routinen, Disziplin und tägliche Praxis ihren Innovationsprozess tragen und vor allem befruchten. Wie sie für größere Achtsamkeit, mehr Fokus und Gelassenheit sorgen. Als Tänzerin beginnt sie ihren Tag frühmorgens im Studio und steht vor der Herausforderung, eine neue

Choreographie in den leeren Raum zu kreieren. Wie ein Autor, Maler, Designer muss sie eine leere Fläche füllen – etwas Neues erschaffen und „zur Welt“ bringen. Sie muss mit einer Deadline umgehen, sie ist konfrontiert mit Erwartungsdruck und es gibt andere Menschen (z.B. Tänzer und Veranstalter), die von dem Gelingen ihres kreativen Outputs abhängig sind.

Twyla Tharp hat sich im Laufe ihres Berufslebens als Choreographin ein eigenes System zur "Erzeugung" von Innovation angeeignet: Sie organisiert ihre Kreativarbeit als „Arbeitsprozess“ und macht sich Kreativsettings zur Gewohnheit. *„Creativity is a habit and the best creativity is a result of good work habits.“*

Practice and Prepare! Übung macht den Meister – der Spruch ist alt, gilt aber nach wie vor. Für Tharp ist Innovation das Zusammenspiel des „Neuen und Frischen“ (das Kreativität mit sich bringt), mit den routinierteren Wiederholungen der eigenen Techniken. Das stetige Praktizieren, das Üben und Feilen an den "Basics" ist die Grundlage, um Neues darauf aufbauen zu können. Das sind also die Stimmübungen der Sängerin, die Torchusstechnik des Fußballprofis, die täglichen Skizzen des Malers.

Do it every day! Innovativ zu sein ist ein Full-Time-Job mit seinen eigenen Tagesstrukturen und Routinen. Es reicht nicht, hier und da auf die bahnbrechende Eingebung zu warten – im Gegenteil. Für Kreativität ist Disziplin und tägliche Routine das A und O. *„Routine is maybe more part of creativity*

than the lightning ball". Autoren starten oft frühmorgens und setzen sich eigene Tagesziele: zum Beispiel eine halbe Seite bis zum Mittagessen, dann ein kurzer Spaziergang und bis zum Abend eine weitere Seite mehr.

Start with a ritual! Aller Anfang ist schwer. Gerade heute haben wir tausend Optionen "auszubüchsen", etwas anderes zu tun, uns abzulenken. Twarp empfiehlt, sich ein persönliches Ritual zu schaffen, das simpel dazu dient, den kreativen Ball ins Rollen zu bringen, "aufzustehen" und die gesteckten Ziele zu erarbeiten. Eine Art "Trigger", der uns hilft, wirklich mit dem Arbeitsprozess zu beginnen und nicht vielleicht doch lieber weiterzuschlafen und den Tag anders zu verplanen. Denn weil es ein Ritual ist, hinterfragen wir nicht, warum und wieso wir es tun – wir tun es einfach, weil es „heilig“ ist. Solche Rituale können Kleinigkeiten sein, das Rufen des Taxis, die erste Tasse Kaffee, Yoga vor dem Frühstück, das Morgen-Meeting mit der Sekretärin. Was ist Ihr Ritual?

Confront fears! Das Unbekannte ist immer etwas, wovor wir uns fürchten – und alles Neue ist unbekannt. Twarp empfiehlt, die persönlichen Ängste nicht zu verdrängen, sondern ihnen einen Namen zu geben, sie aufzulisten und zu identifizieren. Das hilft, damit sie uns nicht auf unserem Weg stören oder zurückhalten. Wir haben Angst davor, dass wir "es" nicht schaffen, was die anderen über uns denken werden, ob es der richtige Weg ist, ob wir das Geld dazu haben u.v.m. Aber wie begründet sind diese Ängste? Was wäre das Worst-Case-Szenario?

Get rid of distractions! Diese Übung klingt einfach, ist in der Praxis aber umso schwieriger: Alles, was uns ablenkt, auf eine Liste schreiben und dann die größten "Ablenker" für eine Woche aus dem Leben verbannen. Wer diese Übung in unserer heutigen „Blackberry-Welt“ schafft, wird merken, wie viel er aus dieser Zeit der strikten Fokussierung gewinnen kann.

Make your box! Innovationen kommen meist vom berühmten "Outside-the-box-Thinking", doch bevor man „raus“ geht, braucht man zunächst eine Box, die man verlässt. Tharp schlägt vor, alles zu einem Projekt, was man damit verbindet oder assoziiert, an einen konkreten und eigens dafür geschaffenen Ort abzulegen. Das hilft nicht nur gegen die Angst, etwas vergessen zu können, sondern gibt auch Erdung und das Gefühl, sich "gut" davon lösen zu können. Luhmann hat sich seinen Zettelkasten geschaffen: mit allen Büchern, Autoren und Zitaten – so konnte er frei schreiben, immer mit dem Wissen, im Fall des Falls das Passende parat zu haben.

Dance into dance – scratch! Eine neue Idee zu haben, ist wohl mit eines der schwierigsten Dinge. Das "Wunder" bricht nicht einfach über einen herein, es findet keine Erleuchtung statt, kein "kiss from god". Das Ideen-Kreieren ist die schwierigste Phase im Innovationsprozess. Tharps Rezept: "Scratch!" Wie beim Prototyping des Design-Thinking gilt es, einfach loszulegen, zu beginnen, die Routinen und Übungen zu verfolgen, das Unbewusste wirken zu lassen. Die Ideen kommen beim Tun, daher: Dance into dance!

Stick to your spine! Das Grundgerüst bzw. das "Rückgrat" einer Innovation ist oft die erste, starke Idee. Darauf baut alles auf, daran arbeitet sich alles ab, daraus entwickelt sich der Prozess. Auch wenn das Ergebnis am Ende nur mehr wenig mit diesem Ursprung zu tun hat und für andere nicht ersichtlich ist, für einen selbst ist es essentiell – als roter Faden. "*It keeps me on message, but it is not the message itself.*" In der Werbe- oder Modebranche dient oft ein bestimmtes Leitbild als roter Faden für eine Kampagne oder Kollektion: So kann z. B. alles an der "attitude" Audrey Hepburns ausgerichtet sein, ohne dass der Träger am Ende davon etwas merkt.

Quelle/Literatur: Tharp, Twyla: "The Creative Habit. Learn It and Use It for Life." Simon&Schuster Paperbacks, New York 2003

Zwischen Organisation und Verführung – Innovation als Regiearbeit

Die Choreographin Tharp beschreibt, wie wichtig Organisation und Selbstführung für einen produktiven und vor allem kontinuierlichen Innovationsprozess sind. Dass Routinen, Rituale, Disziplin, „Scratching“ und das Konfrontieren von Ängsten genauso dazu gehören, wie das freie „Tanzen“ im Raum. – Der Regisseur Stephan Müller erzählt im Interview, wie er Regiearbeit als Schöpfungsakt organisiert und führt. Denn jede Regiearbeit ist eine Innovation, weil es darum geht eine neue Aufführung auf die Welt zu bringen.

Als Regisseur, wie bereiten Sie sich persönlich vor – was ist Ihr "Creative Habit"? Was tun Sie ab dem Zeitpunkt, wo Sie wissen, dieses Stück werde ich zur Aufführung bringen?

MÜLLER Ich lasse das Material erst einmal auf mich wirken, in mir "wesen". Daraus ergeben sich Richtkräfte, die mich zu den wesentlichen Dingen führen. In einer zweiten Phase baue ich eine Art Iglu um mich auf, das aus lauter Assoziationen, Referenzen, Analysen, Fotos, Gemälde, Sekundärmaterial besteht. In einer dritten Phase fange ich zu zeichnen an, ich erstelle hunderte von Zeichnungen von einem Raum, von Handlungen her, so eine Art von losem story-board. Nach diesen drei Phasen von Intuition, Analyse und Kreation kann ich mit den Proben beginnen. Die Zurüstung für die Probenarbeit ist damit gegeben.

Wie organisieren Sie Theaterarbeit?

MÜLLER Regie ist Zehnkampf. Da gehören Logistik, Budget, Technikenntnisse, Stilkunde, Poetik des Raumes, Textanalyse, schauspielerisches Methodenwissen, Coaching und Selbst-Coaching dazu. Es muss alles durchlebt und jede Stufe durchwandert werden. Jedes Mal.

Wie gestalten Sie den Prozess? Wo gibt es bewährte Prinzipien und Gewohnheiten? Wo lassen Sie Freiraum und auch sich selbst auf Neues ein?

MÜLLER Der Freiraum ist die Assoziationsak-

tivität. Sie ist immer von neuen Dingen, einer neuen Zeit, neuen Gegebenheiten geprägt. Jede Produktion hat eine eigene abenteuerliche Spur hin zur Verwesentlichung. Da gibt es keine Standards. Jedes Stück ist anders, also auch die Annäherung.

Wie arbeiten Sie mit den Schauspielern? Wie führen Sie sie?

MÜLLER Der Regisseur öffnet dem Akteur einen Ahnungsraum, indem er sich entfalten kann, indem wir uns erst intuitiv bewegen, dann später bewusster die Elemente zu steuern und zu verketten beginnen.

Was ist in der Führung wichtig? Was "beflügelt", was bremst?

MÜLLER Der Verführer muss verführt sein! Als Regisseur muss ich eine positive Ladung in den Raum bringen. Nur so entsteht ein natürliches Interesse bei den Spielern. Die Jelinek hat es einmal drastisch ausgedrückt: "Nur wer wirklich geil ist, hat hier eine Chance."

Wie hat sich Ihr Führungskonzept verändert?

MÜLLER Über die Jahre habe die die indirekten Wege zu schätzen gelernt. Weniger Wille, mehr Gelassenheit in den Prozessen.

Welche Rolle hat der Regisseur im Schöpfungsprozess?

MÜLLER Es bedarf einer gewissen Hellfühligkeit für die wesentlichen Fragen einer Zeit, eines Ortes, eines Theaters. Kunst muss welten, wie Heidegger sagte. Man muss sich also für die Welten interessieren, damit man "welten" kann.

Stehen Sie unter Druck, wie gehen Sie damit um?

MÜLLER Man muss ihn begrüßen und freundlich zu ihm sein, dann macht er keine Schwierigkeiten.

Was ist für Sie das Komplexe am Thema Innovation?

MÜLLER Dass sie ein Rätsel bleibt, das man gerne lösen möchte. Sie funktioniert auch ohne zuviel darüber zu wissen – oder sie funktioniert eben nicht.

*Stephan Müller ist Theater- und Opernregisseur, Dramaturg und Dozent für plurimediale Ästhetik. Er inszenierte u.a. am Burgtheater, Wiener Volkstheater, Schauspielhaus Zürich, Theater Basel und am New York Public Theatre. Im Rahmen der Zürcher Festspiele zeigten das Theaterhaus Gessnerallee und das Theater am Neumarkt zuletzt seine Inszenierungen von „Attention Artaud“ (2008) und „Hiob“ (2009). Im November 2011 hat seine Inszenierung der Oper „Die Stadt der Blinden“ am Opernhaus Zürich Premiere. Er ist außerdem Leiter des Master of Arts Studiengang für Regie an der Zürcher Hochschule der Künste

Video: Innovation nervt – Sie auch?

Wenn Führung erschöpft ist – woher soll das Neue kommen? Prof. Dr. Reinhard Prügl ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie & Entrepreneurship an der privaten Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee und Experte für das Zusammenwirken von Führung und Innovation in Unternehmen. Im Rahmen von Leadership Revisited, eine Veranstaltungsreihe von Heitger Consulting, Vienna Consulting Group und DER STANDARD, hielt er im Frühsommer 2011 einen Vortrag zum Thema Innovation – und zeigt neue Wege auf, um innovationsmüde Unternehmen wieder aufzuwecken.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:
www.youtube.com/user/heitgerconsulting

Heitger Consulting GmbH
Schwarzspanierstraße 15/1/5
A 1090 Wien
T +43 1 4093646
F +43 1 4093646-90
E office@heitgerconsulting.com
www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2011

Herausgeberin: Barbara Heitger
Redaktion: Delna Antia, Mira Kolenc
Autoren: Delna Antia, Barbara Heitger
Annika Serfass
Gestaltung: Bueronardin
Illustration: Katharina Ralser
Technik: Alois Gstöttner
Videos: Christan Venosa