

Einleitung

„Wir sind itzt in der Morgenröthe des künftigen Lebens, denn wir fahen an wiederum zu erlangen das Erkenntniß der Creaturen, die wir verloren haben durch Adams Fall ... Erasmus aber fraget nichts darnach, bekümmert sich wenig, wie die Frucht im Mutterleibe formiret, zugericht und gemacht wird; so achtet er auch nicht den Ehestand, wie herrlich der sey. Wir aber beginnen von Gottes Gnaden seine herrlichen Werk und Wunder auch aus den Blümlin zu erkennen, wenn wir bedenken, wie allmächtig und gütig Gott sei; darum loben und preisen wir ihn und danken ihm. In seinen Creaturen erkennen wir die Macht seines Worts, wie gewaltig die sey“.

Martin Luther, Weimarer Ausgabe, Tischreden 1, 574 (Nr. 1160)

„*Es war einmal ...*“. Am Anfang der Neuzeit stand die Entdeckung eines Reformators, dass die selbst gewonnene Erkenntnis die Ketten der Tradition zerbrechen kann – und er wähnt sich fast schon im Himmel. Denn dieselbe Kraft, die ihn in freier Erkenntnis zu sich selbst finden lässt, zeigt sich einem befreiten Blick auch als diejenige Kraft, die in der Natur unablässig wirkt und Neues gestaltet. Solche Erkenntnisse haben eine Epoche naturwissenschaftlicher Erkenntnisse und technischer Entwicklungen eingeleitet, mit denen die Gestaltungskräfte der Gesellschaft nicht Schritt gehalten haben, die religiösen am Anfang ebenso wenig wie dann die weltlichen.

Heute haben wir abermals eine Epochenschwelle überschritten. Nach dem Zeitalter der Nationalstaaten unter dem Leitmedium des Buchdrucks ruft uns im globalisierten Zeitalter der Informations- und Kommunikations- (IuK-) Technik die Ökonomie statt der Religion das scheinbar erlösende Wort zu: ‚Innovation!‘ Mit der Verheißung des *Neuen* ist eine neue Verheißung verbunden, aber eine alte Herausforderung bleibt bestehen. Man sprengt die Grenzen des Alten nicht, ohne sich selbst oder wenigstens das eigene Verhalten zu ändern. Und wir erfahren täglich, wie schwer das ist. Wir hören allerdings auch immer wieder Erfolgsgeschichten, die Innovationsgeschichten sind. In ihnen wird erzählt, wie etwas Neues sich durchsetzt. Das

Thema wird – zumal in Krisenzeiten – immer wieder aktuell.¹ Um mitmachen und Schritt halten zu können muss man *kreativ* sein.²

Gabor Steingart hat die Volkswirtschaft mit einer Landschaft verglichen, die ein Vulkan gestaltet. Im Zentrum bricht ein Überschuss kreativer Energie aus der Erde, durchaus zerstörerisch. Aber ohne diese Energie entstehen keine neuen Waren und Dienstleistungen. Ohne Erfindungen, ohne neue Ideen am Anfang gibt es am Ende keinen Mehrwert, der verteilt werden kann. Mangelverwaltung endet in bürokratischer Erstarrung, die auch das gesellschaftliche und kulturelle Leben erfasst – bis auch hier das Neue sich Bahn bricht. Unter viel größeren Opfern.³

Ist das nur ein Bild oder erschließt sich unsere Welt von innen her nicht tatsächlich als Explosion reiner Energie, reiner Kreativität? Die Materie, die Sternenwelt, das Leben entfalten sich als Kosmos immer reicherer Formen. Auch uns selbst hat die Evolution einst weggedreht vom Kältetod, dem das Universum entgegen zu eilen scheint. Das Leben stellt uns mit ausgebreiteten Armen in den Entropiestrom, aufgespannt wie Netze, die Sinn und Form erfassen und verdichten. So ist unser Gehirn zur komplexesten Form des Universums geworden, die wir kennen.

Unser Bewusstsein ist bewusste Kreativität. Während es uns etwas über die Welt sagt, in der wir leben und in der wir unsere Entscheidungen treffen, flüstert es uns zu, dass wir frei sind – leise, aber auf Dauer unüberhörbar.⁴ Und indem wir entscheiden, was wir aus Möglichkeiten machen und für wen wir es machen, entstehen neue spannende Geschichten. Unsere eigenen erzählen meist von privaten und beruflichen Erfolgen und Niederlagen. Mit

¹ Vgl. Philosophie des Neuen, hrsg. v. Peter Seele, Darmstadt 2008; Utz Claassen/Jürgen Högrefe, Das neue Denken – Das Neue denken. Ethik, Energie, Ästhetik, Göttingen 2005; Franz Liebl, Der Schock des Neuen. Entstehung und Management von Issues und Trends, München 2000; Wie kommt das Neue in die Welt?, hrsg. v. Bodo von Oetinger/Heinrich von Pierer, München/Wien 1997; Boris Groys, Über das Neue. Versuch einer Kulturökonomie, München/Wien 1992. – Zur Innovationstheorie im engeren Sinn s. unten in Kap. 1.1.

² Vgl. Der Mensch – ein kreatives Wesen? Kunst – Technik – Innovation, hrsg. v. Heinrich Schmidinger/Clemens Sedmak, Darmstadt 2008. Die ‚Philosophie des Neuen‘ wurde breit entfaltet auf dem Deutschen Kongress für Philosophie (26.-30. September 2005); vgl. Kreativität (Kolloquienbeiträge). XX. Deutscher Kongress für Philosophie, hrsg. v. Günther Abel, Hamburg 2006; Kreativität (Sektionsbände). XX. Deutschen Kongresses für Philosophie, hrsg. v. Günther Abel, Hamburg 2005. – Zur Kreativitätstechnik s. unten in Kap. 1.2 und 1.3.

³ Vgl. Gabor Steingart, Deutschland – der Abstieg eines Superstars, München 2004.

⁴ Willensfreiheit ist die Innenseite der Unschärferelation; so auch John R. Searle, Freiheit und Neurobiologie (fr. 2004), Frankfurt am Main 2004.

ihnen schreiben wir die Geschichte unserer Familien fort, gestalten die unseres Umfeldes mit. Nach dem Sinn dieser Stories im Kontext der Geschichte fragen uns unsere Kinder, spätestens die Enkel. Und so versteht sich jede Generation, jede Kultur neu als Teil der großen Erzählungen vom Werden und Vergehen, vom Woher und Wohin dieser Welt.

Auch darum geht es, und zwar gar nicht so selten, beim Erzählen im Rahmen von Innovationsprozessen.⁵ Ich verrate ein Betriebsgeheimnis aus CREATORSFACORY⁶, dem Entstehungskontext dieses Buches, wenn ich hier ausplaudere, dass alle Erzählungen Muster von Innovationsprozessen enthalten, die sich evolutionär bewährt haben. Und sie faszinieren uns weit über das Alter hinaus, indem wir als Kinder mit ihrer Hilfe unsere Welt zugleich entdeckt und erfunden haben, weil sie immer irgendetwas erschließen. Wem allerdings als erwachsener Innovator⁷ der Kalkül nicht verraten wird, nach dem das funktioniert, der hat ganz recht, wenn er irgendwann weder zuhören noch erzählen will, sondern ganz einfach fragt: Warum funktioniert es, wenn es funktioniert – und woran scheitern wir immer wieder? Welche neuen Waren und Dienstleistungen werden nachhaltig erfolgreich sein? Wie organisieren wir Prozesse, die Innovation auf Dauer stellen? Müssen oder können wir uns überhaupt selbst im Ganzen verändern, um jetzt und hier innovativ zu sein?

Darüber gibt es viele Mythen und Lügengeschichten, es gibt aber auch gesichertes Wissen. Es ist gut, wenn sich die beratenden Geschichtenerzähler in den Betrieben als Handwerker verstehen und sich auf Erfahrungswissen berufen. Es ist aber letztlich auch für ihre Hörer und für künftige Autoren besser, wenn sie wissen, warum sie Erfolg hatten und warum sie gescheitert sind. Wir brauchen auch auf diesem Gebiet Ingenieure und Forscher. In CREATORSFACORY stehen wir ganz am Anfang, aber wir sind überzeugt, auf gutem Wege zu sein. Denn es gibt eine Innovationsformel, es gibt die Formel für neue Formen. Sie ist in jedem Bericht, in jedem Protokoll enthalten wie der Schatz in jenem Weinberg, den man nur fleißig genug umgraben

⁵ Vgl. zum Beispiel: Karolina Frenzel/Michael Müller/Hermann Scottong, *Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*, München/Wien 2004.

⁶ Träger war 2005 das Institut für Wirtschafts- und Sozialethik (IWS) an der Philipps-Universität Marburg.

⁷ Seit Adam und Eva können Innovatoren auch als Innovatrix gedacht werden. Wie das beschrieben und betrieben wird, ist jedenfalls wichtiger, als wie oft es hingeschrieben wird.

muss. Philosophen wie Charles S. Peirce und Alfred N. Whitehead, Physiker wie Albert Einstein und George Feynman, Mathematiker wie Kurt Gödel und George Spencer-Brown haben das Erbe jener weisen Alten angetreten, deren Erzählungen letztlich dieses eine große Thema hatten. Sie bewahrten die geronnene Erfahrung mit gelungenen ebenso wie mit dramatisch gescheiterten Innovationen auf für das kollektive Gedächtnis.

Am Ende des letzten Jahrtausends erschloss sich für unsere Epoche der große Kalkül, der allen Innovationen zugrunde liegt, in nicht narrativer Form. Die Algorithmen, die daraus abgeleitet wurden, treiben die Ökonomisierung unserer Lebensverhältnisse voran. Sie haben die Computer in Gang gesetzt, haben Atom-, Bio- und Nanotechnik hervorgebracht. Mit ihrer Hilfe will das US-amerikanische NBIC-Programm diese jetzt konvergieren lassen, damit eine ‚verbesserte‘ Menschheit endlich das blutige Buch der Geschichte abschließen kann – mit der ultimativen Erfolgsstory einer imperial sich durchsetzenden globalisierten Wirtschaft.⁸ Dem liegt – meist unbewusst – eine ‚starke Theorie‘ des Neuen zugrunde. Die Formel, in die sie sich komprimieren lässt, gebe ich daher nicht ohne Zögern aus der Hand.

Diese Formel verbindet die menschliche Kreativität direkt mit dem, „was diese Welt im Innersten zusammenhält“. Wer aus dieser Quelle schöpft, sollte wissen, was er tut. Wir Zwerge der Gegenwart können die Zukunft verstehen und gestalten, als ob wir damit den Riesen der Vergangenheit, auf deren Schultern wir sitzen, in die Köpfe schauen könnten. Wir nutzen ihr gesamtes Wissen. Aber haben wir aus ihren Erfahrungen gelernt, werden wir es wirklich besser machen? – In CREATORFACTORY interpretieren wir jene Formel unbeirrbar, aber nicht naiv als Kreativitätskalkül. Denn sobald jemand den Schalter umlegt, erwachen die personalen und sozialen Systeme, an die wir gekoppelt sind, aus ihrem mikrochaotischen Standby-Modus. Was die Menschen beschäftigt, wird so, wie sie organisiert sind, stets zur Startbedingung eines Innovationsprozesses. Durch eine spezifische Folge von Transformationen entsteht nach einer Art Kernfusion im Zentrum als Zerfallsprodukt eine neue Form, die ihren Hintergrund alt aussehen lässt.

⁸ NBIC: Nano-, Bio-, Info-, Cognoscience. Die EU setzte der letztlich angstgetriebenen Enhancement-Ideologie innerhalb des 7. Rahmenprogramms ein ganzes Bündel von Technologien entgegen („Nano-Bio-Info-Cogno-Socio-Anthro-Philo-Geo-Eco-Urbo-Orbo-Macro-Micro“), die im Rahmen einer kulturgesteuerten Agenda konvergieren sollen.

Von diesem Ansatzpunkt aus kann man das Neue, das wir in unserer Gesellschaft wahrnehmen, unterschiedlich ins Auge fassen. Man kann zwischen institutionellen Veränderungs- und Innovationsprozessen unterscheiden, die die Gesellschaft im Ganzen verändern, zwischen ‚inkrementellen‘ und ‚disruptiven‘ Innovationen, zwischen ‚starken‘ Innovationstheorien (die die Annahme von Leitproduktzyklen voraussetzen) und ‚schwachen‘ (die darauf verzichten). Ich versuche im Folgenden zu zeigen, warum es nicht sinnvoll ist, Veränderungs- und Innovationsprozesse gegeneinander auszuspielen. In beiden sind wir kreativ – und diese Kreativität ist nicht nur im Zentrum unserer Existenz, sondern tief in der Welt verankert, in der wir leben. Daraus sind zwei Konsequenzen zu ziehen: Zum einen sollte man nicht Innovationen organisationstheoretisch, sondern Organisationen innovationstheoretisch verstehen. Zum anderen muss die in Deutschland zur Ideologie gewordene Trennung zwischen Geistes- und Naturwissenschaften jedenfalls von Fall zu Fall überwunden werden, damit sich eine Orientierung am kreativen Zentrum unserer Existenz gesellschaftlich auswirken kann. Sie hemmt Innovationen wie Veränderungen. Was die Gründergestalten unserer noch jungen Epoche neu entdeckt haben, erschließt sich auch für die Praxis besser, wenn der Zusammenhang unserer kleinen Erfolgs- und Innovationsgeschichten mit den großen Erzählungen von Kultur und Natur gewahrt bleibt.

Die Entstehung neuer Formen verbindet das, was der Einzelne leistet und was er braucht, mit dem Leistungs- und mit dem Orientierungspotential der Gemeinschaft, in der er lebt. Wer langfristig erfolgreich wirtschaften will, sollte wissen, dass die Quelle allen Mehrwerts nicht die bloße Arbeitskraft, sondern das Schöpferische im Menschen ist, wenn es wirksam in den Reproduktionsprozess der Gemeinschaft einbezogen wird. Umgekehrt sind unter den Rahmenbedingungen Globalisierung und Vernetzung die Ruhepausen in den Innovationszyklen kürzer, die organisatorischen Spielräume enger geworden. Fehler werden sofort bestraft, nur die verursachten Leiden werden später bewusst. In Zukunft müssen Führungs- und Managementlehre, Forschung und Entwicklung, Controlling und Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung so auf den Punkt gebracht werden, dass ein Mitarbeiter hier und jetzt innovativ wirksam werden kann, oder die Organisation wird im Ganzen versagen. Die Kreativität der Organisation sollte sich aber auch von Anfang an den Bedürfnissen der Gemeinschaft orientieren. Wenn eine

Organisation mit ihren Innovationen gesellschaftlichen Widerstand provoziert, verzettelt sie sich in nachträglichen Produktanpassungen und sieht sich schließlich durch eine Vielzahl von nachlaufenden Regulierungen gefesselt wie Gulliver auf Liliput.

All das verweist aber nur wie von außen auf ein anderes Betriebsgeheimnis aus CREATORFACTORY: Der Teufel war vor uns da, nun steckt er im Detail. Er öffnet Gott nach, sagten die Alten. Er lässt auch aus Lügengeschichten scheinbar Erfolgsgeschichten werden. Krieg und Konkurrenz beleben das Geschäft. Gerade wer durch Innovation erfolgreich ist, entscheidet mit darüber, wie wir auf diesem Globus miteinander leben und überleben. Innovation hat Moral – oder eben nicht. Dann entstehen Unordnung und neues Leid. CREATORFACTORY geht daher mit jedem Vertrag eine Wette ein, bei der wir auf die Selbstbegrenzungskräfte im Zentrum menschlicher Kreativität setzen. Man kann schnell oder lange Geld verdienen. Wer Ethik mitbucht, ist vermutlich länger innovativ. Denn die Formel allein genügt nicht. Wenn nicht ein sorgfältig ausgewählter Inhalt auf ein bedeutsames, wir meinen: auf ein in jedem Sinne ‚gutes‘ Ziel hin ausgerichtet wird, wird es um uns herum nur für kurze Zeit lebendiger.

Dabei geht es zuerst und zuletzt um uns selbst. Der Schöpfer lässt sich zwar in die Werkstatt schauen. Aber dort sehen wir, dass er es durch uns tun will. Nun wissen wir, wie oft wir uns selbst im Weg stehen. Bleischwer kann die Zeit werden, wir versinken immer wieder in Routine. Spannend wird die Sache oft, wenn wir es am wenigsten erwarten. Aber wenn wir dann wie aus einem Schlaf erwachen und das Neue unter unseren Händen entsteht, können uns Stolz und Gier immer noch blind machen für das, was langfristig zum Erfolg führt, wenn wir uns nicht mit anderen verständigen und uns gemeinsam mit ihnen auf den Weg machen.

Man kann aber – und das ist die gute Nachricht – aus dem Kreativitätskalkül eine Theorie entwickeln, die Weg und Ziel, Form- und Inhaltsaspekt in unterschiedlichen Kontexten auf nicht beliebige Art und Weise miteinander verbindet. Der Leitfaden, der durch die folgende Darstellung führt und hoffentlich darüber hinaus, besteht aus Dritten Größen, die in besonderer Weise zwischen beiden Aspekten vermitteln. An ihr orientieren sich Innovatoren unbewusst in dem kreativen Milieu, in dem sie agieren und in dem jede Entscheidung zur Entstehung des Neuen beiträgt. Integrative Modelle des kreativen Prozesses, die über Dritten Größen operieren, sind praxisrelevant,

weil sie Anwender theoretisch wie methodisch von Anfang an und immer neu auf jenen Kern konzentrieren, aus dem das Neue dann wie von selbst hervorgeht.

Dem Praktiker helfen sie nicht zuletzt deshalb, weil er all jene Managementmodelle in sie einordnen kann, die im Halbjahreszyklus den Kollegenkreis neu beeindrucken. Entweder entfalten sie sich als perfektes Gleichgewichtssystem, in dem jede anstehende Entscheidung aus einer Gleichung abgeleitet wird, die man leider nie zu sehen bekommt. Oder ein Guru benennt wieder einmal jenen einen Punkt, auf den es immer ankommt, nennt jenes platte Patentrezept, das immer richtig ist. Warum leuchtet so etwas ein – und klappt dann nicht, wenn es am Montag nach dem Workshop umgesetzt werden soll? Was aber machen die einen tatsächlich richtig, die anderen falsch, wenn sie etwas ändern, und warum funktioniert dieses besser als jenes? Was unterscheidet Normal- von Innovationsökonomie? Und was tun wir eigentlich, wenn wir Balanced-Scorecard- oder andere Gleichgewichtsmodelle in Situationen anwenden, in denen wir eigentlich ein altes Gleichgewicht stören müssten?

Es ist entlastend, die relativen Richtigkeiten sowohl von Intuitionen als auch von unterschiedlichen Systementfaltungen in solche Werdeprozesse einordnen zu können, die uns auch sonst umgeben und aus denen wir selbst hervorgegangen sind. Die Realität, in der wir uns auch heute noch orientieren, wurde einst in den großen Erzählungen der Neuzeit entfaltet. Wir leben in einer Weltgeschichte, deren Rahmen die Evolution des Weltalls ist. In ihr finden die biologische und schließlich die kulturelle Evolution ihren Platz. Wir sind kritisch genug, um diese Entwicklungen nicht mehr auf ein vorbestimmtes Endziel zulaufen zu sehen; Evolutionsgeschichten sind keine platten Erfolgsgeschichten. Aber umso besser eignet sich diese Welt, in der permanent Altes vergeht und Neues sich durchsetzt, als Verstehenshintergrund für den Lösungsalgorithmus von Innovationsproblemen. Eine solide Innovationstheorie belehrt uns über den Weg der Erfindung: von der Invention über die Produktentwicklung und das Marketing bis hin zum Einzug der neuen Ware in die Lebenswelt und über die ökonomische Notwendigkeit für die Produzenten, jetzt erneut innovativ zu werden. Aber auch diese Theorie hat blinde Flecken, und auf einem davon stehen wir immer selbst, wenn wir fragen: Wie erfindet man? Gibt es einen Erfolgsweg zusammenhang zwischen

Erfinden, Produzieren und Vermarkten, Kreativitätstechnik und Management, Innovation und Innovationsforschung?

Jener mächtige Kalkül, der die kreative Grundschrift der kosmischen Evolution charakterisiert, kann von uns durchschaut werden, wenn wir uns ‚als Rest merken‘, dass er uns auf seine Weise zum Thema macht, und ‚im Sinn behalten‘, dass seine Anwendung uns und das, was wir tun, verändert. Daher empfiehlt es sich, die einzelnen Elemente dieses universalen Erfolgsmodells in unterschiedlichen Kontexten zu betrachten und ein Verständnis für ihre Funktionsweise zu entwickeln, ehe man sich ihre Syntax als Innovationsformel zu Eigen macht. Sie enthält einen Algorithmus, der aus dem Auftrag und der Anfangssituation eines Innovationsprojektes ein Lösungsschema ableitet und zeigt, wie die Ausgangsvision in endlichen Schritten Form annimmt und in einem bestimmten Kontext zu einer Gestalt mit benennbaren konkreten Eigenschaften wird. In der Anwendung der Formel wird ein praxistaugliches Funktionsmodell in Gang gesetzt, an dem man sich orientieren kann, um eine Innovation zu initiieren, zu begleiten, zu gestalten und um den Innovationsprozess erfolgreich abzuschließen.

Dazu gehe ich in *Kapitel 1* vom *kreativen Chaos* der Definitionen im Innovationsumfeld aus und frage nach den notwendigen Beziehungen, die sich darin erkennen lassen. Von ihnen aus lässt sich zunächst ein integrierendes Modell organisierten Wissens entfalten, in dem Innovationsprozesse als Prozesse der Organisationsentwicklung ihren Ort finden: als Innovationsmodul.

In *Kapitel 2* betrachten wir in dieser Perspektive *Gene, Mythen* und *Meme* als Hinweise auf kreative Zusammenhänge im Umfeld und in der Umwelt von Organisationen, die sich in Organisationsprozessen niederschlagen. Im gewissen Sinn ist es immer wieder ‚the same old story‘, in denen die ‚laws of form‘ ihre Wirksamkeit entfalten. So, gelassen, aber nicht naiv, sollte man auch ein Innovationsprojekt angehen.

Die *Innovations-Formel* macht diesen Zusammenhang handhabbar. *Kapitel 3* zeigt, wie der Innovator mit ihrer Hilfe jeden im Innovationsprozess thematisierten Bereich der Organisation von seinen Grenzen her in Frage stellt. Das ist vor allem deshalb riskant, weil so die Dynamik der Produktentwicklung auch Personal- und Organisationsentwicklung erfasst und das strategische Selbstverständnis der Organisation berührt.

In *Kapitel 4* betrachten wir *Orientierungsmuster* als Inhalt und Form verbindende Operatoren, die über solche Bereichsgrenzen hinweg wirksam sind.

Auch innerhalb von Innovationsprozessen ist Controlling möglich, und in den Innovationsräumen, die der Innovator erschlossen hat, kann und muss er als Gestalter von Innovationsmodulen Verantwortung für das Neue übernehmen. In den Mustern, für die er sich entscheidet, aktualisiert die Gesellschaft ihr kulturelles Gedächtnis.

In *Kapitel 5* konzentrieren wir uns auf das Ergebnis: *Produkt und Organisation* haben sich erneuert. Sie sind Umwelt füreinander, sie müssen sich auf internen und externen Märkten bewähren, und sie werden in ihrem sozialen und kulturellen Kontext wahrgenommen und beurteilt. Gleichzeitig mit dem neuen Produkt tritt aber auch ein neues Innovationsmodul hervor, das zum Ausgangspunkt eines Routine-Innovationsmanagements werden kann. Damit scheint die Aufgabe des Innovators abgeschlossen zu sein.

In *Kapitel 6* blicken wir zurück auf den *Innovationsprozess* im Ganzen: seine Phasen und seine Richtungen sowie die Positionen, von denen aus man ihn vorantreiben (oder bremsen) und betrachten kann. Wir wenden uns der Diagnose und Therapie von Innovationsneurosen und -psychosen zu und abschließend noch einmal der Person des *Innovators*. Wie mit einer Zauberformel in der Hand aktiviert er Innovationsmuster: als Forscher und Mediator, als Therapeut und Unternehmer – oder einfach nur als jemand, der wieder gelernt hat, Geschenke anzunehmen und mitzuspielen in jenem großen Spiel, das Schöpfung heißt.

Für den Innovator heißt es am Anfang: Gehen oder stehen, am Ende: Bleiben (und von vorn anfangen) oder gründen? Unter diesem Spannungsbogen stehen auch die Episoden einer fortlaufenden Erzählung vom Innovator, die jedes Kapitel einleiten. Ich hätte in diesem Buch gern noch von theoriegeleiteten Innovationsprojekten aus *CREATORFACTORY* berichtet unter den Aspekten Forschung und Entwicklung (FuE), Personal- und Organisationsentwicklung (PE und OE), Lernen und Kommunikation. Aber diese Praxis geht ja weiter, einzelne Beispiele veralten, und daher sei dazu auf unsere Internet-Baustelle (iws-marburg.de) verwiesen. Dort finden sich auch Arbeitsmaterialien, Bastelanleitungen für Material aus der privaten oder beruflichen Biographie; vielleicht wird daraus einmal ein ergänzendes Arbeitsbuch werden. Denn Innovationsmodelle und -geschichten sollten sich wechselseitig erläutern und dies in immer wieder neuen Zusammenhängen, bis das Private und scheinbar Zufällige anschlussfähig wird. Erst an den

Wirtschaftsprozess, der uns mit anderen verbindet – und dann an die großen Erzählungen unserer Kultur. Sonst entstehen Mythen.

Innovation bleibt auch für diejenigen, die jene Formel als handlungsleitende Theorie verwenden, eine Kunst, sie wird nicht zur Wissenschaft. Die Syntax der Innovationsformel und der Innovationsmodelle setzt die Semantik singulärer Konstellationen voraus: Bedeutungen, die jede und jeder einzelne für sich erkennen, beurteilen, auswählen und kundig einsetzen muss. Form und Inhalt von Innovation erschließen sich letztlich nur durch die Praxis. Dabei machen alle Fehler. Allerdings gilt auch hier, was ich von einem meiner Schüler lernte, nachdem der sich dort ein wenig herumgetrieben hatte: Der Zufall begünstigt den Vorbereiteten! Und Innovation kann geübt werden, obwohl sie mehr ist als eine erlernbare Technik. Modell und Formel helfen, auf den regelmäßig überkomplexen Innovationsfeldern kritische Parameter und neue Zusammenhänge früher zu erkennen und präziser zu benennen als andere; sie können Mut machen, sich selbst und andere daran entschieden daran zu orientieren. Dabei sind viele unserer Kunden und Klienten erfolgreicher als wir selbst. Viele meiner Studierenden sind bei Anwendungen besser als ich. Und man könnte auch dieses Buch besser machen. Aber ich kann es nicht, wenn es endlich fertig werden soll.

So etwas zu wissen, ist entlastend. Es bleibt hilfreich und wichtig, das Unglück des Scheiterns und das Glück des Gelingens in gut und tief orientierte gemeinsame Lernprozesse einzubinden. Die Erfahrung solchen Lernens in realen Innovationsprozessen verbindet in einzigartiger Weise. Sie hat etwas Heiliges, das heilend wirkt in jeder Organisation und in jeder Gesellschaft. Wir wollen diese Erfahrung weitergeben und unsere Geheimnisse nicht für uns behalten. In CREATORFACTORY lehren und lernen wir vor allem die große Kunst, Familien- und Berufsleben, Werktag und Sonntag, Arbeit, Politik und Kultur miteinander zu verbinden, ohne sie zu vermischen.

Ich wünsche mir daher, dass dieses Buch trotz seiner Mängel und Defizite gleichzeitig als Erzählung gelesen, als Theorieleitfaden orientiert und als Werkstatt- und Arbeitsbuch genutzt wird. Aber ich will an diese Stelle nicht verschweigen, dass es über offenkundige sozialetischen Fingerzeige hinaus auch ein Ort ist, an dem ich meine theologische Erkenntnis- und Schöpfungslehre versteckt habe. Ich tue dies nicht, um meine Fachkollegen zu ärgern oder um Ökonomen oder Manager zu täuschen, sondern weil ich anschlussfähig bleiben wollte an die Paradigmen, in denen ich mich auf Pra-