



Improvisationstheater als Vorbild für
Innovationsworkshops

1

Thinkhouse Results



Neues denken im Thinkhouse

Hinter KANWAY steht ein Team erfahrener Praktiker, die langjährige erfolgreiche Verantwortung vorweisen können. Aber nur unsere eigenen Erfahrungen der Vergangenheit immer wieder für unsere Kunden aufzuwärmen – dies wäre uns zuwenig. Wir haben keine Angst vor der Theorie. Wir schlagen die Brücke hin zur konkreten Praxis Ihres Unternehmens. Wir stellen ständig den Mehrwert der gängigen Instrumente in Frage, auch unserer eigenen. Wir suchen systematisch nach dem interdisziplinären Austausch, nach neuen Impulsen aus der Wissenschaft, nach den schwachen Signalen, die die Herausforderungen der Zukunft andeuten. Der Ort an dem wir dies tun, ist unser virtuelles Thinkhouse. Hier suchen wir den kritischen und inspirierenden Dialog mit Kunden, Partnern, Vordenkern und anderen Impulsgebern. Die Ergebnisse fließen in unsere tägliche Arbeit, in Vorträge und Konzepte ein. Und wir bereiten sie auf für Sie in unseren „KANWAY Thinkhouse Results“.

1. Kunst und Ingenieursarbeit als Zwillinge

Kreativität (d.h. die Erzeugung von Ideen) im künstlerischen Bereich ist nicht grundsätzlich anders als im (natur-)wissenschaftlichen, technischen oder wirtschaftlichen Bereich.

Seit jeher hatten die Menschen höchsten Respekt vor dem, was in Kunst, Theater, Ballett, Musik passiert, obwohl es doch scheinbar zu gar nichts nütze ist. Ein Künstler hat eine Idee, ein Gefühl. Diese Idee muss irgendwie materialisiert werden, durch Leinwand, Pinsel, Ölfarbe, Stein oder Bronze, Meißel, Druckerschwärze, Bühnenbretter, Scheinwerfer, Musikinstrumente aus Holz oder Metall. Es kommen die Naturgesetze der Mechanik, Optik und Akustik zur Anwendung. Aber das alles ist nicht das, um was es geht. Die Akteure üben bis zur Erschöpfung, dass sie die Technik des Tanzens, Singens, Zupfens beherrschen. Aber anders als beim Sportler soll man weder ihre Muskeln noch ihren Schweiß sehen. All die Anstrengung dient dazu, dass das Ergebnis ganz leicht und selbstverständlich und wie spontan hingeworfen aussieht. Und nur dann passiert das, was erst die eigentliche Realität dieses ganzen Vorganges schafft: Wildfremde Menschen, die nichts von Farbpigmenten und Pinselführungen, nichts von Atemtechnik und Dehnübungen, nichts von Frequenzverhältnissen und Bogenführung wissen, werden in ihrem Herzen berührt und sind in einer Art Resonanz mit den Aufführenden und dem Künstler verbunden, dessen Idee am Anfang stand und der vielleicht schon hundert Jahre tot ist. Für dieses vollkommen unnütze Erlebnis der Resonanz haben Menschen seit jeher bereitwillig ihr spärliches Mehrprodukt investiert. In diesen Momenten haben sie das Elend ihrer zerbombten Häuser vergessen, in die sie anschließend zurückkehrten. Und sie waren glücklich und sind es überall auf der Welt.

Ist dieser Vorgang wirklich so weit von der Arbeit des Ingenieurs entfernt? Fortschrittliche und methodenbewusste Ingenieure wie Goran Backlund, der ein Buch über „Das Ungefähre in der Ingenieursarbeit“ geschrieben hat, sehen allergrößte Parallelen. Auch der Ingenieur muss den beschriebenen Weg des Künstlers gehen. Bei der Konstruktion einer Kaffeemaschine geht es am Ende nicht um eine besonders gelungene Schraubverbindung, sondern es geht zum Beispiel darum, dass ein Paar beim Frühstück fünf Minuten mehr gemeinsame Zeit hat. Backlund, der kein Spinner, sondern in einem schwedischen Hightech-Unternehmen tätig ist, arbeitet deshalb systematisch mit Theatergruppen und ist überzeugt, dass Ingenieure viel davon lernen können.

Apple ist das wertvollste Unternehmen der Welt, es gilt als Inbegriff der Innovation, und wenn der Begriff einer bewusst gestalteten Systeminnovation überhaupt einen Sinn hat, dann trifft er wohl auf Apple zu. Aber worin besteht das Besondere? Darin, dass Steve Jobs ein besonders guter Programmierer war? Wir wissen ja in diesem Fall genau, dass es nicht so war. Die völlige Entmaterialisierung des Musikhörens und letztlich aller Dokumente und Daten durch das Streaming aus der Cloud, die graphische Bedienoberfläche oder das Wischen mit dem Finger, der Anspruch, dass alles so funktioniert, dass man die Technik vergessen kann, und so gestaltet ist, dass man es haben möchte, obwohl nie jemand den Bedarf danach geäußert hatte – was ist das anders als genau der Vorgang, der zuvor für die Entstehung eines Musikstückes oder eines Balletts beschrieben wurde, das die Menschen berührt? Es ist genau die Mischung einer Vision mit ganz harter Fleißarbeit, deren Ziel aber darin besteht, unsichtbar zu bleiben

und alles wie leicht und selbstverständlich aussehen zu lassen. Besteht nicht das höchste Kompliment, das man den Beteiligten machen kann, darin, zu sagen, dass es Kunst ist?

2. Die Quelle guter Ideen: Empathie statt Kreativität

Die Entmystifizierung der Kreativität

Natürlich gibt es Menschen, die mehr und schneller Ideen haben als andere. Natürlich gibt es alle möglichen Orte und Situationen, bei denen man Ideen haben kann. Natürlich hat man Geistesblitze, von denen man nicht weiß, woher und wann sie kommen. Natürlich hat man Tage, an denen einem mehr einfällt als an anderen. Alle diese individuellen, geheimnisvollen, unvorhersagbaren Aspekte der Kreativität gibt es, aber – davon abgesehen, dass wir wenig zu ihnen beitragen können – sind sie vielleicht weniger wichtig als man meint.

Wenn die Generierung von Ideen allein von irgendeiner geheimnisvollen, im Inneren des Individuums verborgenen „Kreativitätskraft“ oder einem „Kreativitätstrieb“ (beides analog zur Schwerkraft, zum Sexualtrieb etc.) abhinge, dann hätten wir erstens wenig an Erkenntnis gewonnen – denn irgendetwas mit „Kraft“ oder „Trieb“ zu erklären, trägt nichts zur Erkenntnis bei. Vor allem wäre ein solches Phänomen wie das Improtheater, das immer wieder und je nachdem sieben Mal pro Woche eine witzige und unterhaltsame Improshow produzieren muss, schwer erklärbar. Entweder wäre alles nur eine Masche, d.h. in Wirklichkeit gar nicht improvisiert, oder die Schauspieler wären nach drei Tagen total ausgebrannt und würden zur Karikatur und Kopie ihrer selbst.

Ideenfindung und Ideenentwicklung als empathischer Ringkampf

Die Ideenfindung und Ideenentwicklung gewinnt eine ganz andere Dynamik, wenn sie das Gehäuse des Einzelnen verlässt und in den Dialog eintritt. Dies kann ganz harmlos anfangen. Heinrich von Kleist beschreibt in seiner Abhandlung über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Sprechen, wie die Gedanken, die man bisher nur im Kopf hatte oder zu haben glaubte und deren Reife man fast immer überschätzt, Gestalt annehmen, wenn man sie formuliert und jemandem vorträgt. Er beschreibt, wie das sogar dann funktioniert, wenn man zu seiner Haushälterin spricht, die den Gedanken gar nicht folgen kann und auch nichts erwidern kann.

Etwas Ähnliches passiert, wenn man gezwungen ist, etwas als Fließtext zu formulieren. In vielen Unternehmen gelten Folien mit Punktaufzählungen als Beweis einer knappen und präzisen Denk- und Ausdrucksweise, Fließtext dagegen als Hinweis auf poetische Neigung zum Blumig-Ungenauen. Tatsächlich ist natürlich das Gegenteil der Fall. Die Powerpoint-Kultur mit Punkten, Stichworten und Pfeilen ist (sofern sie nicht nur eine assoziative Begleitung eines ausformulierten Sprechtextes ist) eine Einladung zur geistigen Schlamperei. Sie tut so, als bräuchte es gar keinen Dialog, sondern als sprächen die Fakten für sich selbst. Der Fließtext dagegen zwingt zur Präzision,

man nimmt unwillkürlich die vermuteten Gedanken der Leser auf, man muss „wenn“, „obwohl“, „weil“ etc. sagen. Man wird feststellen, dass man in den drei Punkten, über die man sprechen wollte, keineswegs gleichviel Substanz hatte. Warum passiert das alles? Weil sich niemand beim Schreiben dagegen wehren kann, sich den Leser vorzustellen – nicht zuletzt auch den kritischen Leser.

In ähnlicher Form passiert dies natürlich auch zum Beispiel bei einer wissenschaftlichen Publikation. Selbst wenn sie nicht in einem Gemeinschaftslabor, sondern scheinbar monologisch entstanden, ist sie Teil eines Dialogprozesses: Sie baut auf dem auf, was andere vor einem gesagt haben, und setzt sich mit deren Gedanken auseinander. Sie muss die eigenen Gedanken so formulieren, dass sie für andere verständlich sind. Schon beim Schreiben führt man einen fiktiven Dialog mit den möglichen Kontrahenten etc. Und diese werden den Dialog fortsetzen.

All diese Instrumente stehen in keinem Gegensatz zu einem Innovationsworkshop und seinen Instrumenten. Aber dennoch ist die physische Zusammenkunft von einer viel höheren Dynamik geprägt. Einen wissenschaftlichen

Artikel kann man ignorieren – die Äußerung eines Menschen, der einem in zwei Meter Entfernung in die Augen blickt, weniger. In einem lebendigen Dialog ist es viel leichter, die zwei Minuten zuvor gemachte Aussage zu korrigieren oder zurückzunehmen oder zu sagen „Da hast Du recht“. Eine gerade nach vierjähriger Arbeit veröffentlichte Dissertation nach einer Kritik zurückzunehmen, wird wohl kaum passieren. Das heißt, ohne das physische Zusammenspiel wird das Ziel, dass aus A und B etwas Drittes entsteht, viel schwieriger und langwieriger zu erreichen sein.

Ein Innovations- oder Gestaltungsprozess besteht aus mehreren Elementen, zum Beispiel der Festlegung der Ziele, der Auswahl der Beteiligten etc. Aber irgendwann und wahrscheinlich mehrfach in diesem Prozess müssen Menschen zusammenkommen und gemeinsam etwas Neues erarbeiten. Dies wird im Folgenden Innovationsworkshop genannt, wohl wissend, dass es nicht ein einmaliger Akt oder Event sein wird und dass es meistens sehr verschieden sein wird von dem, was man heute aus Gewohnheit mit dem Begriff Workshop verbindet.

3. Vom Improtheater lernen

Man muss etwas sagen und Stellung beziehen.

In seinem Roman „Eine Frau von 30 Jahren“ beschreibt Balzac, wie der Marquis d’Aiglemont die Kunst erlernt, weise zu erscheinen, ohne jemals etwas zu sagen. Ein ähnliches Motto ist „Hättest Du geschwiegen, wärest Du Philosoph geblieben“ oder „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“. Solche Einstellungen mögen passend sein in einer Herrschafts- oder

Managementsituation, wo andere die Arbeit machen und man selber gut aussehen soll. Im Improtheater und in einem Innovationsworkshop macht aber niemand anderes die Arbeit. Es ist nur das da, was die Teilnehmer einbringen. Die Schauspieler sind keine Zuschauer.

Alle sind gleich.

In Unternehmen ist eine Haltung verbreitet, die man die „Vorstandsmappen-Mentalität“ nennen könnte: Ein Mitarbeiter/Fachmann hat sich intensiv mit einer Sache beschäftigt, seine Arbeit mündet in irgendeine Unterlage (z.B. einen Brief), die dem Vorgesetzten/Vorstand zur Entscheidung vorgelegt wird. Der Vorgesetzte kann es unterschreiben, zurückweisen, neu machen lassen etc. Dies führt zu einer Gewohnheit: „Deine Meinung ist eine Meinung. Meine Meinung ist die Entscheidung.“ Viele Führungskräfte sind von einer solchen Rolle so sehr geprägt, dass sie in einer offenen und von Gleichheit geprägten Diskussionssituation ganz unruhig und unsicher werden und rasch alles als ineffizient empfinden nach dem Motto „Wenn alle sofort meiner Meinung wären, könnten wir schneller fertig werden.“ statt zu akzeptieren, dass, wenn ich anderer Meinung bin als der andere, der andere auch anderer Meinung ist als ich.

Im Improvisationstheater ist eine ungleiche Rollenverteilung per Definition unmöglich. Wenn zwei oder drei Schauspieler auf der Bühne stehen, sind sie gleich – niemand ist Richter über den anderen Schauspieler, niemand ist kritischer Begleiter oder Kommentator. Es gibt nur Täter von gleich zu gleich. Mit meinem Part kann ich dem Stück eine andere Wendung geben, aber ich kann das vorher Gesagte nicht ignorieren oder ungeschehen machen. Und der andere kann mit seinem Teil wiederum eine neue Wendung geben, aber er kann mich nicht ignorieren.

Gleiche Redezeit.

Der Schauspieler kann nicht einfach schweigen, aber er kann auch nicht seine Mitspieler an die Wand reden. Im Großen und Ganzen

müssen seine Beiträge eine Länge haben, die zur Form passt. In einem Lied von drei Minuten gibt es kein Gitarrensolo von zweieinhalb Minuten. Der Schauspieler A wie der Workshopteilnehmer A muss die Zeit haben, seinen Gedanken, seine Idee zu entwickeln. Aber dieser Brocken muss für den anderen verdaulich bleiben. Er darf nicht schon die ganze Geschichte sein, die dem anderen keinen Raum mehr für seinen Beitrag leistet. Und er darf nicht so fertig sein, dass Widerspruch eine Art Majestätsbeleidigung wäre. Niemand hat das Recht, in einer lebendigen Diskussion plötzlich eine Zusammenfassung machen zu wollen oder zu sagen, dass es jetzt noch zwei oder drei Wortmeldungen gibt. Das Stück ist fertig, wenn es fertig ist. In einem Theaterstück kann es mal eine raffinierte und witzige Pointe sein, wenn ein Schauspieler einfach nur ein trockenes „Ja“ oder schmachzendes „oh“ von sich gibt. Aber es kann nicht das ganze Stück darin bestehen, dass der eine redet und der andere „ja“ oder „oh“ sagt.

Begrenzte Teilnehmerzahl.

Die Anzahl der Mitspieler bei einem Improtheater ist nicht beliebig. Man braucht mindestens zwei; aber mehr als drei oder vier wären wahrscheinlich nicht möglich. Dies hat zwei Gründe: Mit einer größeren Anzahl entstünde nicht die spannungsvolle Resonanz zwischen den Mitspielern. Und zum anderen käme der größte Teil der Mitspieler überhaupt nicht oft genug an die Reihe, um das Geschehen mitprägen zu können. Beides gilt auch für den Innovationsworkshop. Man muss sich in die Augen sehen können und genug Zeit haben, um etwas sagen und erklären zu können und den anderen zuhören zu können. Eine einfache Rechnung: 120 Minuten mit 6 Teilnehmern bedeuten 20 Minuten Redezeit für jeden, d.h.

zum Beispiel 10 Minuten, um einen eigenen Gedanken entwickeln zu können, und jeweils 2 Minuten, um zu jedem anderen etwas sagen zu können. Das ist nicht viel für eine wirklich qualifizierte Auseinandersetzung, die in einem schwierigen Thema etwas Neues bringen soll.

Nicht weglaufen

Im Rahmen von Open-Space-Prozessen oder der sogenannten Schwarmintelligenz ist es ein Teil des Konzeptes, dass beliebige Leute vorbeikommen können, daran teilnehmen und auch wieder weggehen, wenn sie keine Lust mehr haben. So kann man kein Improtheater machen und so funktioniert auch kein ernsthafter Innovationsworkshop. Die Menschen, die auf der Bühne stehen, müssen die Aufführung zu einem Erfolg machen. Natürlich ist es prima, wenn es Ihnen Spaß macht, aber zunächst einmal haben sie eine Verantwortung für das gemeinsame Gelingen. Dies betrifft die grundsätzliche Haltung. Es betrifft die Loyalität in Krisensituation (Sackgassen, Blackouts, Ratlosigkeit etc.). Und es betrifft auch die ganz konkrete Disziplin: Mit Schauspielern, die zu spät kommen und früher gehen, weil sie ja so wichtig sind, und zwischendrin dreimal zum Telefonieren rausgehen, kann man kein Improtheater machen – und mit einem solchen Verhalten kann man auch keinen Innovationsworkshop gestalten.

Verantwortung.

Die Bühne des Improtheaters ist leer. Requisiten kann es nicht geben, weil man die Geschichte vorher gar nicht kennt und weil die Requisiten zu dem Glauben verführen könnten und unweigerlich würden, dass die Geschichte doch irgendwie schon da sei. Leer ist auch die

Bühne des Innovationsworkshops. Seine Gestaltung kann raffiniert sein, aber raffiniert in dem Sinne, dass sie die Freiheit unterstützt. In keinem Fall darf die Bühne/der Kreativraum zu dem Glauben verführen, dass schon die Atmosphäre oder die Ausstattung den Teilnehmern die Aura des Innovativen verleiht.

Natürlich wird man irgendwo etwas aufschreiben müssen, aber die Technik dieses Aufschreibens sollte nicht zu dem Glauben verführen, dass ihre Originalität (z.B. auf Tische oder Tischdecken schreiben) schon eine Geheimformel oder den Beweis der Kreativität enthalte. Natürlich ist es gut, ein Arbeitsergebnis attraktiv zu präsentieren, aber die Einkleidung des Ergebnisses in eine witzige Form darf weder zeitlich noch inhaltlich die inhaltliche Auseinandersetzung ersetzen.

Natürlich darf es den Teilnehmern auch Spaß machen, aber zu keinem Zeitpunkt sollte man glauben, dass der Spaß der Akteure das eigentliche Produkt sei. Das Produkt des Improtheaters ist nicht der Spaß der Schauspieler, sondern das Lachen der Besucher, die für eine Vorstellung 20 € bezahlt haben. Und das Produkt des Innovationsworkshops ist nicht die gute Stimmung der beteiligten, sondern eine technische Problemlösung für eine Kaffeemaschine, die den Kunden das Leben einfacher macht.

Natürlich kann es manchmal sinnvoll sein, einen Moderator zu haben, aber nichts sollte die Spannungen und Konflikte besänftigen, die die Quelle der Innovation sind. Und es gibt auch keinen Grund, am Ende zu fragen, ob es den Teilnehmern gut gefallen hat. So wie das Stück im Improtheater aus dem besteht, was die Schauspieler daraus machen, so besteht der Innovationsworkshop aus den Beiträgen der Teilnehmer. Niemand hat das Recht über die anderen oder über die Unterhaltsamkeit des Ganzen zu urteilen. Jeder einzelne trägt

die Verantwortung, die Leere der Bühne zu füllen.

Die Mitspieler mögen.

Wahrscheinlich kann man sich nicht täglich über Jahre in den empathischen Ringkampf des Improtheaters begeben, wenn man den Mitspieler nicht irgendwie mag. Und so ist es wohl auch, wenn Freunde miteinander diskutieren. Im unternehmerischen Zusammenhang, wo ja angeblich alles ganz objektiv zugehen soll, ist ein Begriff wie „mögen“ strikt verpönt. Aber die unternehmerische Realität ist keine andere Realität. Auch dort kann sich die Atmosphäre des empathischen Ringkampfes nicht einstellen, wenn man in die anderen kein Vertrauen hat. Vertrauen, dass der andere wirklich seine Bedenken äußert, statt einen bewusst ins Messer laufen zu lassen. Vertrauen, dass der andere nicht nur gegen etwas ist, um mir eins auszuwischen. Die „Entsubjektivierung“ der Personalauswahl ist ein Irrweg, der zu Verlogenheit und Unproduktivität führt. Der Vorgesetzte oder Projektleiter (und umgekehrt der Mitarbeiter) sollten in ihre Personalauswahl neben allen objektiv-fachlichen Kriterien auch einfließen lassen, ob sie jemanden mögen und Lust haben, mit ihm zu arbeiten.

Vorläufigkeit.

Der Beitrag eines Schauspielers im Improtheater muss nicht abgeschlossen sein, im Gegenteil, er muss Raum lassen für das, was seine Mitspieler daraus machen. Sein Beitrag muss nicht schon die fertige Geschichte beinhalten, sondern er ist ein Baustein für den Prozess der Entstehung von etwas, was vorher noch keiner kennt. Diese Gelegenheit zur Vorläufigkeit ist

ein ganz wichtiges Element. Sie unterscheidet den Dialog oder die Gruppendiskussion von der schriftlichen Kommunikation, aber auch von der Powerpoint-zementierten Präsentation. Die dialogische Form der Erarbeitung unterscheidet sich fundamental von dem in Unternehmen üblichen Stil, dass jemand etwas möglichst Fertiges präsentiert und die anderen beurteilen, ob sie einen Fehler finden. Die Fabrik erlaubt keine Fehler. Die Innovationsarbeit braucht aber das Vorläufige, Halbfertige, Allegorisch-Metaphorische etc.

Anschlussfähigkeit im Spannungsfeld mit Originalität.

Improtheater muss irgendwie neu sein, sonst wäre es nicht witzig und überraschend. Aber gleichzeitig muss es auch an den Kontext und an die Vorstellungswelt des Publikums anknüpfen – sonst würden die Pointen nicht verstanden. In demselben Spannungsfeld lebt auch die Innovations-/Ingenieursarbeit. Und die Befriedigung der beiden Pole des Spannungsfeldes lässt sich nicht auf später verschieben: Sie muss in situ erfolgen. So wenig wie im Theater kann man sich erst nach der Entwicklungstätigkeit um die Anschlussfähigkeit kümmern. Man muss es währenddessen machen, aber ohne die Kunden zu fragen, was sie denn wollen.

Bei der Innovationsarbeit kommt etwas Weiteres hinzu, das evtl. einen Unterschied bzw. eine Grenze der Übertragbarkeit darstellt. Es ist richtiges Know-how vonnöten. Man muss wissen, was andere vor einem auf einem Gebiet gemacht haben. Sonst bringt man es nur zu einer momentanen Originalität, die nur Unwissende beeindruckt, aber nicht zu einer nachhaltig funktionierenden Neuerung führt.

Die Zusammensetzung einer Innovationsgruppe kann und sollte interdisziplinär sein, aber sie ist nicht beliebig.

Wann ist fertig?

Jede Kunstform scheint ihre angemessene Dauer zu haben: Ein Roman hat 400 Seiten, ein Kinofilm oder eine Oper 90-120 Minuten, ein Rock Song 3-5 Minuten usw. Auch das Improtheater hat sein Maß: ca. 90 Minuten bestehend aus Einheiten zu 10-15 Minuten.

Was ist das Maß für einen Innovationsworkshop? Diese Frage ist viel schwieriger zu beantworten, und vielleicht trifft man hier auf Grenzen der Übertragbarkeit. Improtheater ist das Produkt; der Innovationsworkshop ist ein Werkzeug, eine Methode, die zu einem Produkt führen soll.

Eines ist auf jeden Fall klar: Die übliche Zeit für Gruppenarbeiten von 1 Stunde ist eindeutig zu kurz: Zunächst brauchen die Teilnehmer mindestens 15 Minuten, um sich zu organisieren und den zu bändigen, der schon glaubt, die fertige Lösung bereit zu haben. Am Ende braucht man 15 Minuten, um die Präsentation vorzubereiten. Dazwischen liegen maximal 30 Minuten für eine inhaltliche Diskussion – bei einer sechsköpfigen Gruppe 5 Minuten für jeden, d.h. 2,5 Minuten für eigene Gedanken und 5 mal 30 Sekunden für das Eingehen auf die Beiträge der anderen. Kein Wunder, dass aus diesen Workshops immer nur dasselbe müde und abgestandene Blabla herauskommt. Und auch das ist kein Wunder, denn vielfach dienen diese Workshops ja auch gar nicht zur Erzeugung von Ideen, sondern zur Vortäuschung einer Beteiligung. Für eine ernsthafte Innovationsarbeit muss man also viel mehr Zeit aufwenden. Man muss unterbrechen und es wird mehr als eine Sitzung geben.

Es gibt für die Innovationsarbeit Mindestzeiten: Wenn ich zum Beispiel in einem Labor mehrere Generationen brauche, um zum gewünschten Zuchtergebnis zu gelangen, dann muss ich eben Schwangerschaft, Brutzeit, Aufzucht, Geschlechtsreife etc. dieser Versuchstiere abwarten – evtl. mehrere Jahre, die sich nicht abkürzen lassen. Wenn ich die Lebensdauer eines Automotors simulieren möchte, dann brauche ich sicher mehrere Monate von Prüfstandsläufen.

Aber von solchen Zwängen abgesehen, die man genau beachten muss, ist Zeitdruck nicht unbedingt etwas Negatives, sondern kann durchaus hilfreich sein. Aber diese Zeitdruck determiniert nicht zwangsläufig, wann man wieviel Zeit investiert. Wenn man weiß, was man will (d.h. wenn die Welt fertig ist), kann man den Druck erhöhen, mehr Geld und Kapazitäten hineinstecken, um die Geschwindigkeit zu erhöhen. Diese Fabrikeffizienz wäre jedoch verderblich in der Entwurfsphase. Hier muss man sich die Zeit nehmen. Hier muss man Schleifen drehen. Hier macht es auch keinen Sinn, einfach mehr Leute einzusetzen. Kann man in diesem Aspekt etwas vom Improtheater lernen oder ist dies eher eine Grenze der Übertragbarkeit?

Produkt oder Werkzeug?

Improtheater ist das Produkt; der Innovationsworkshop ist dagegen ein Werkzeug, eine Methode, die zu einem Produkt führen soll. Unterbrechungen, Störungen, Spannungsabfall, momentanes Scheitern etc. sind nicht schlimm im wirklichen Innovationsprozess. Das zu akzeptieren, ist ein wichtiger Punkt, denn die meisten auf dem Markt präsenten Konzepte für Innovationsworkshops verkaufen den Event, das Erlebnis des Events

als das eigentliche Produkt. Das hat jedoch nicht nur nichts mit ernsthafter Innovationsarbeit zu tun, sondern es ist sogar kontraproduktiv. Diese Grenze der Parallelität von Innovationsarbeit und Improtheater hat übrigens nichts

damit zu tun, dass eben das spielerische Theater doch nicht so ernsthaft wäre wie die ernste Ingenieursarbeit. Nein, es ist nur einfach eine andere äußere Konstellation, die man aber beachten muss.

4. Fazit

Improtheater ist keine Methode zur Auflockerung verklemmter Ingenieure. Es dient nicht dazu, dass alle erstarren in Bewunderung vor der unerklärlichen Kreativität von Künstlern, denen ständig etwas Neues einfällt. Es ist kein Ersatz für die ernsthafte Kreativität im eigenen beruflichen Feld. Es ist nicht der Innovationsworkshop selbst.

Es ist vielmehr das Vorbild und Einübungsmethode für die Technik des „Empathischen

Ringkampfes“, welche für Innovations- und Gestaltungsarbeit in Präsenzmeetings („Innovationsworkshops“) notwendig ist. Wenn es Grenzen der Übertragbarkeit gibt, liegen sie nicht an einem grundsätzlichen Unterschied zwischen Kunst und Ingenieursarbeit. Die Methode des Improtheaters ist die Methode des „empathischen Ringkampfes“.

Kanway
the innovation team