



**Tanja Deuerling:**  
*Innovationsmanagement für neues Fernsehen. Entwicklung von Bewegtbildformaten in Abhängigkeit vom Innovationsgrad.*  
 Wiesbaden 2016: Springer VS.  
 247 Seiten, 39,99 Euro

## Immer wieder neu

Fernsehen lebt von Neuem. Mehr noch: Nur durch Innovation ist das Überleben von (Fernseh-) Unternehmen dauerhaft gesichert. Wie dieses Neue jedoch entsteht, ist die Blackbox der Kreativwirtschaft, unkontrollierbar und genial. Innovation steht unter dem Ruf, nicht planbar zu sein. Sie wird im Arbeitsalltag der Medienbranche zwar stets erwartet, ist aber nicht strategisch implementiert. Dass dies nicht notwendigerweise so sein muss, zeigt Tanja Deuerling auf, indem sie ein Modell erarbeitet, das jene Prozesse der Fernsehbranche erfasst, welche für Innovationen verantwortlich sind. Doch die Autorin will nicht nur beschreiben! Mit ihrem Modell erstellt sie auch konkrete Vorschläge, wie sich Prozesse der Kreativität und Innovation im konkreten Branchenumfeld strukturieren lassen. Hierfür rekurriert die Autorin auf die Innovationsforschung, auf Kreativitätstheorien sowie die wirtschaftswissenschaftliche Organisationslehre und entwickelt das „Grad-Phasen-Modell“, welches Innovationsprozesse in Abhängigkeit ihres Innovationsgrades erfasst und entsprechende Handlungsempfehlungen gibt. Um es an dieser Stelle vorwegzunehmen: Deuerlings Modell ist auch deswegen überzeugend, weil die Autorin ihre Analyse mit konkreten Innenerfahrungen verbinden kann: Als ehemalige SAT.1-Chefredakteurin hat sie umfassende Kenntnisse der branchenimmanenten Prozesse. Dabei verfällt die Autorin an keiner Stelle in „Nästkästchenplaudereien“, sondern argumentiert transparent und analytisch. Im Zentrum ihres Ansatzes steht die Frage, wie viel Freiheit Kreativität braucht und

wie viel Struktur sie verträgt – also wie sich aus Sicht von Medienunternehmen die Entstehung von neuem Fernsehen steuern lässt (S. 18). Dabei ist die wohl wichtigste Erkenntnis, dass Innovation kein absolutes, sondern ein graduelles Konzept ist. Zwischen „völlig identisch“ und „völlig neu“ gibt es also diverse Abstufungen, welche die Autorin auf Grundlage bestehender Innovationsforschung in drei Stufen einteilt: in *inkrementelle Innovation* (geringfügige Änderungen, wie es von den „Me-too“-Produkten bekannt ist), *radikale Innovation* (völlig neue Produkte wie „About Kate“) und in die dazwischen liegende *echte Innovation*, also ein neuartiges Produkt, das bereits an bestehende Produkte anknüpft. Als Beispiel führt die Autorin hier *The Voice of Germany* an, eine Formatinnovation, die an bereits bestehende Gesangs-Castingformate anknüpft. Doch wie und unter welchen Bedingungen entstehen diese Formatinnovationen und lassen sich die beteiligten Prozesse steuern? Die aktuellen Ansätze der Kreativitätsforschung zeigen, dass Kreativität kein Zufallsprodukt ist, sondern dass „das Hervorbringen neuer Ideen auf tief verankertem (Fach-) Wissen [basiert]“ (S. 83). Kreativität ist intrinsisch motiviert, was gleichzeitig bedeutet, dass Kontrolle, Wettbewerb und Unsicherheit eher störend sind. Aufbauend auf der theoretischen Diskussion, leitet die Autorin konkrete Handlungsempfehlungen in ihrem „Grad-Phasen-Modell“ ab. Es geht ihr hier um ein Zusammenspiel von Kreativität im konkreten Arbeitsprozess, der über Impuls, Idee, Konzept, Papierpilot, Pilot und Serienproduktion bis zur Evaluierung implementiert ist (S. 184). Der

Grad der Kreativität sollte am Anfang der Prozessphase besonders hoch sein (mit entsprechend niedriger Steuerungsintensität), während sich gegen Ende der Prozessphase das Verhältnis umkehrt. Die zentrale Botschaft ist für Deuerling, dass die konkrete Strukturierung von Kreativität und Steuerung nicht universell ist, sondern von dem jeweiligen Innovationsgrad des Formats abhängt. So muss am Anfang des Prozesses die Frage stehen, ob es sich um eine inkrementelle, echte oder radikale Innovation handelt bzw. welche der Formen erwünscht ist. Entsprechend unterschiedlich setzen Steuerungsprozesse ein und lässt sich Innovation planen. Wenn Deuerling also von Innovation als „Chefsache“ spricht, meint sie damit mitnichten, dass kreative Prozesse stets von oben kontrolliert werden sollten. Vielmehr geht es darum, als Unternehmen Innovation als klares und differenziertes Ziel zu sehen und durch ein entsprechendes Verständnis von Innovationsprozessen die jeweiligen passenden Maßnahmen in Organisationsabläufe zu implementieren. Innovation und Kreativität zu entmystifizieren, bedeutet dabei nicht, dass Innovation am Fließband hergestellt werden kann. Aber es bedeutet, dass kreative Prozesse nicht wie von Zauberhand in einer Blackbox entstehen, sondern durch konkrete Faktoren unterstützt werden können. Das Buch ist für Medienwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler ebenso bereichernd wie für Medien-schaffende.

Dr. Susanne Eichner