

Was jeder lesen sollte: Ziel und Essenz dieses Buches

„Wo kämen wir hin, wenn alle sagten, wo kämen wir hin – und niemand ginge, um einmal zu schauen, wo man hinkäme, wenn man ginge.“

Hans A. Pestalozzi

Was haben eine gute Idee, eine repräsentative Kundenbefragung, eine ausgefeilte Technikentwicklung, ein engagiertes Basteln, eine konsequente Profitorientierung und eine Konsultation von Experten gemeinsam? Sie sind allesamt keine guten Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen – zumindest nicht für völlig neuartige, so genannte radikale Innovationen, von denen in diesem Buch die Rede sein soll.

Gewiss, all diese Tätigkeiten haben ihre Bedeutung und Berechtigung in der Erzeugung von Innovationen; abhängig von Ausgangszustand und Zielvorstellung, dem angestrebten Innovationsgrad und den Interessen der Akteure. Doch radikale Innovation funktioniert, sofern sie überhaupt planbar ist, anders: Innovatoren müssen die Zukunft vorausdenken, müssen lernen, in komplexen Systemen zu urteilen und zu handeln, müssen Risiken eingehen und gleichzeitig auf Wertschöpfung achten, müssen unterschiedliche Interessen und Kompetenzen effektiv zusammenführen und, nicht zuletzt, sich selbst immer wieder neu erfinden.

Wie macht man all das – wenn schon (angeblich) nicht mit den Methoden, die eingangs genannt wurden? Diese Frage soll in diesem Buch behandelt, und es sollen Antworten darauf gegeben werden. Diese bauen insbesondere auf folgenden Lösungsansätzen auf:

- einem neuen Grundverständnis von Innovation, das sich an der Gestaltung eines Gesamtsystems orientiert und das ich deshalb **holistische Innovation** genannt habe, und
- einem neuen Vorgehensmodell als Orientierung für die Gestaltung von Innovationsprozessen, von mir als **Innovatorik** benannt.

Einige weitere für erfolgreiche Innovation wichtige Perspektiven wie Innovationskultur und Innovationsmanagement konnte ich leider nicht so ausführlich behandeln wie dies wohl angemessen wäre. Diese möchte ich in zukünftigen Veröffentlichungen ausführlicher diskutieren.

In diesem „nullten Kapitel“ werde ich nun die Essenz holistischer Innovation und der Innovatorik in komprimierter Form vorstellen und eine Orientierung über den

Aufbau dieses Buches geben. Hierdurch soll der Leser¹ vorbereitet werden auf das, was ihn in den folgenden Kapiteln erwartet, und er soll an den Punkten einsteigen können, die für ihn interessant oder relevant sind. Beginnen will ich mit der ketzerischen Frage: Wer braucht eigentlich all das, was in diesem Buch behandelt wird?

Schlagwort-Anschlag? Wer braucht holistische Innovation – und warum?

„Aktion sollte keine Reaktion sein, sondern eine Kreation.“

Mao Tse Tung

Innovation ist DER Motor des Fortschritts. Und als Folge der immer intensiver werdenden Diskussionen über Innovation und der vielfältigen innovativen Entwicklungen schreiten wir immer schneller fort. Nur wohin? Diese Frage wird leider nicht oft gestellt. Und wenn doch, bedeuten die Antworten der Innovatoren fast immer eine relativ eindimensionale Fortschreibung des Status Quo. Es wird entwickelt ... :

- „was der Kunde will.“
- „was der Kunde wollen wird, wenn das Marketing einen guten Job macht.“
- „was technisch machbar ist.“
- „was Umsatz, Profit, Image oder Wettbewerbsvorteile verspricht.“
- „was gerade an aktuellen Entwicklungsthemen diskutiert und/oder gefördert wird.“

Doch sind das die sinnvollen Richtungen des Fortschritts? Wollen wir da hin? Wenn man heute Menschen nach ihren Wünschen für die Zukunft befragt, hört man kaum Forderungen nach elchlederbezogenen Autositzen oder Mobiltelefonen mit Datenbankfunktion. Die pointierte Gegenüberstellung in Tabelle 1 macht deutlich, dass es sogar oft ein großer Unterschied ist, was Menschen von der Zukunft erhoffen und was sie durch Innovationen erhalten.

Tabelle 1 Wünsche und Realitäten der Bedürfnisbefriedigung durch Innovation

Menschen wünschen sich ...	Aktuelle Innovationen bieten ihnen ...
mehr Ruhe und Natürlichkeit in ihrer Umgebung	Abonnements für Klingeltöne
Freiheit von Verpflichtungen	Erreichbarkeit überall
mehr Spaß, mehr Freude am Leben	Statussymbole, verschiedenste Möglichkeiten zur Befriedigung von Eitelkeit
Frieden, angstfreies Leben	Megacities und Mega-Kommerz
Gesundheit, um all das zu tun, was sie gerne tun möchten	medizinische und pharmazeutische Innovationen, um Krankheiten zu behandeln
Fliegen; grenzenlose Bewegungsfreiheit	elektronische Einparkhilfen
zu lieben und geliebt zu werden	Anti-Stress- und Potenzpillen

¹ Hiermit sind ausdrücklich auch Leserinnen gemeint; zur besseren Lesbarkeit werde ich fortan jedoch nur eine Geschlechtsform benutzen.

Doch muss die Entwicklung nicht so sein wie sie ist? Denn natürlich sind die rechts skizzierten Entwicklungen vor dem Hintergrund des derzeitigen wirtschaftlichen und politischen Systems einfach erklärbar: Es „müssen“ neue Märkte geschaffen, für neu entwickelte Technologien Anwendungen gefunden, im globalen Wettbewerb Anstrengungen konzentriert und neue Entwicklungen auf ihren Kundennutzen hin evaluiert werden. Und schließlich; für Ketzer ein gefundenes Fressen: Wie will ich denn Innovationen für Frieden, Gesundheit und Spaß entwickeln? Krieg, Krankheit und Stress lassen sich besser fassen und bekämpfen; der Erfolg lässt sich besser messen und sicherer planen!

Der Leser hat es längst gemerkt: Ich bin alles andere als einverstanden mit dieser „Logik“. Meiner Überzeugung nach müssen auch Innovationen gefördert werden, die Gesunderhaltung fördern und nicht Krankheit heilen, die individuelle Mobilität ermöglichen und dennoch nicht auf dem Auto aufbauen. Und dies ist möglich: Beispiele wird der Leser weiter hinten in diesem Buch finden.

Damit dies gelingen kann, reichen die etablierten Innovationsmethoden nicht aus. Ein Markt existiert bei radikalen Innovationen oft nicht; er muss erst erzeugt oder das Produkt mit anderen Mechanismen an die Nutzer gebracht werden. Für eine innovative Lösung, deren Gestalt ich noch gar nicht kenne und die vielfältige subjektive Funktionen erfüllen muss, kann ich nicht im Vorfeld exakte Evaluationsinstrumente definieren. Kunden können sich nicht vorstellen, wie sie ihre Bedürfnisse befriedigen wollen werden, wenn sie völlig neue Möglichkeiten hierzu haben. Und Experten für das Neue gibt es per se nicht; Experten werden selbst dann schon oft zu Laien, wenn es um die praktische Relevanz ihres Fachwissens geht.

Es sind also neue Mechanismen für die Erzeugung von Innovation nötig, die auf einem neuen Verständnis von Innovation aufbauen: Ein Verständnis, das nicht nur auf Technologien, Markt, Ideen und Profit basiert, sondern das gesamte System betrachtet, unter Einbeziehung aller Interessen und Kompetenzen; eben ein holistisches Verständnis von Innovation. Und um die Frage aus der Überschrift zu beantworten: Holistische Innovation wird von all denen gebraucht, die über die Grenzen ihrer Disziplin, Abteilung oder Firma hinausdenken und die auch bei weichen Anforderungen und unscharfen Zielsetzungen erfolgreich Innovation gestalten wollen. Sie wird gebraucht, weil ein holistischer Ansatz Synergien erzeugen hilft, Ressourcen effektiv bündelt und fokussiert und die Einbettung, Effektivität und schließlich die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen deutlich erhöht.

Kürzer als die Wissenschaft erlaubt: Die Kernidee der holistischen Innovation

„Ich bin Pessimist für die Gegenwart, aber Optimist für die Zukunft.“
Wilhelm Busch

Holistisch – das hat nichts mit mystischen Wellen aus dem Skorpion zu tun, die den bei Vollmond Geborenen die Zahlen der nächsten Lottoziehung eingeben! Bei allen Zweifeln an rein phänomenologischer Argumentation halte ich dergleichen für ausgemachten holistischen Blödsinn. Nein, holistisch heißt in der weiteren Verwendung

in diesem Buch nichts anderes als ganzheitlich; nur habe ich mich für holistisch entschieden, weil ich diesen Begriff semantisch stärker, knapper und schöner finde und er kompatibel zu vielen Fremdsprachen ist.

Die Forderung nach holistischer Innovation baut auf folgenden Sachverhalten auf:

- Mit Innovationen kann ich Zukunft gestalten; der Zukunft eine gewünschte Richtung geben. Damit dies gelingt, muss die gesamte relevante Zukunft soweit möglich mitgedacht und nicht nur der gerade im Fokus befindliche Ausschnitt der Gegenwart isoliert verändert werden.
- Innovationen müssen in der Gesamtheit aller Nutzungsszenarien funktionieren, nicht nur in einer idealisierten Nutzergruppe oder einem definierten Technikkontext.
- Bei der Entwicklung von Innovationen muss die Gesamtheit der Interessen und Anforderungen der Nutzer berücksichtigt werden; nicht nur der Teil, den man exakt quantifizieren kann.
- Die Entwicklung erfolgreicher Innovationen erfordert Synergien zwischen Disziplinen und zwischen Institutionen. Dabei muss die Zielsetzung über die Einbindung von Akteuren entscheiden und nicht umgekehrt institutionelle Rationalitäten das Aussehen der Innovationen bestimmen.
- Ein innovatives Produkt wird in der Praxis nur dann erfolgreich sein, wenn Produktions-, Vermarktungs- und Nutzungskontexte mitgedacht und fallweise mit gestaltet werden.

Mit dem Konzept der holistischen Innovation habe ich versucht, den hier genannten Forderungen Rechnung zu tragen. Was holistische Innovation im Kern bedeutet, habe ich in Tabelle 2 zusammengefasst:

Tabelle 2 Perspektiven holistischer Innovation; siehe auch Kap. 1.4.2

Was?	Was genau?
Orientierung an Systemvisionen	Die Zukunft wird vorausgedacht, unter Einbeziehung der Potenziale von Innovationen.
Einbettung der Innovation	Schon in der Phase der Zielbestimmung wird das Kontextsystem mit analysiert.
Ganzheitliche Nachhaltigkeit	Die Perspektiven sozialer, ökologischer, ökonomischer, emotionaler und kultureller Nachhaltigkeit werden verbunden.
Breites Verständnis von Wertschöpfung	Die Innovation wird auf die Erzeugung eines ganzheitlich verstandenen qualitativen Nutzwerts ausgerichtet.
Erzeugung von Synergien	Die verschiedensten Disziplinen, Kompetenzen, Institutionen und Ressourcen werden entsprechend ihrer Innovationsbeiträge integriert.
Erzeugung von Systemlösungen	Produkt-, Service-, Prozess- und Organisationslösungen werden als System gedacht und fallweise gestaltet.

Der Innovationsprozess auf einem Bierdeckel: Überblick über ein neues Vorgehensmodell

„Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnung zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen.“

Woodrow Wilson

Wie realisiert man nun holistische Innovation? Eine Antwort hierauf zu geben, ist die wichtigste Zielsetzung des gesamten Buches; und selbst auf all den Seiten gelingt dies nicht vollständig: Eine derart komplexe (holistische) Herausforderung erfordert eben auch komplexe Lösungsansätze. Ich will in Tabelle 3 dennoch dem Leser eine Essenz von dem vorstellen, was ihn erwartet – um ihn neugierig zu machen auf das, was sehr viel ausführlicher folgen wird.

In Tabelle 3 wird ein Prozess beschrieben (siehe hierzu auch Kap. 3.1.9) – aber natürlich ist es damit nicht getan. Damit Innovationen erfolgreich realisiert werden können, gehört hierzu auch:

- ein permanenter Diskurs über die gewünschten Richtungen zukünftiger Entwicklungen
- ein ganzheitlicher Ressourceneinsatz und eine gute Innovationskultur
- eine Förderung innovativer Persönlichkeiten
- ein Vorrang von Synergien vor Fachinteressen; von Relevanz vor Signifikanz
- ein innovationsfördernder Arbeitsstil, bestehend aus einer Mischung aus Fokussierung, Einbettung, Exploration, Reflexion und Kreativität
- ein dauerhaftes Netzwerkmanagement, geprägt durch informelle Kooperation
- gesellschaftlicher Mut und Optimismus im Hinblick auf Innovationen

Hilfe, so viele Seiten!! Eine Navigationshilfe durch den Rest dieses Buches

„Man glaubt gar nicht, wie schwer es oft ist, eine Tat in einen Gedanken umzusetzen.“

Karl Kraus

Ein Buch für eine breite Leserschaft zu schreiben, stellt einen Autor oft vor Zielkonflikte: Wie dick das Brett ist, in dem gebohrt wird, wird meist durch das Thema und die Fragestellung festgelegt. Aber wie tief sollen die Bohrungen sein und welchen Durchmesser hat der Bohrkopf? Wie wichtig sind Referenzen auf Werke anderer Autoren? Welcher Umfang an Perspektiven soll einbezogen werden; mit der Gefahr, sich fallweise auf dünnes Eis zu begeben? Wie wichtig sind Praxisbeispiele und wie fundiert müssen diese sein? Wie wichtig ist Lesbarkeit, die oft auf Kosten der Trennschärfe geht? Und schließlich auch: Was will der Autor selbst? Akzeptanz in einer wissenschaftlichen Community? Reich werden? Berühmt? Oder einfach froh sein, dass ein Lebensabschnitt vorbei ist und die geistige Essenz der Arbeit endlich zwischen Buchdeckel gepresst wird?

Im weiteren Fortgang dieses Buches will ich auf die von mir gewählten Antworten auf diese Fragen eingehen. Doch vielleicht interessiert den Leser gar nicht der

Tabelle 3 Die Essenz des Vorgehensmodells für holistische Innovation (Innovatorik)

Phase	Was ist zu tun?	Was ist zu beachten?
Impuls	Als Voraussetzung für erfolgreiche Innovation ist sicherzustellen, dass ein geeignetes Thema (Vision, Idee), hinreichende Handlungsenergie und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen vorhanden sind.	Impulse entstehen oft bei der Entwicklung von Systemvisionen einer gewünschten Zukunft; durch schöpferische Phantasie und hohe Reflexionsfähigkeit, verbunden mit einer intelligenten Synergie aus Idealen und Interessen.
Start	Ein Innovationsvorhaben muss definiert gestartet werden; hierzu gehören Ressourcen-, Projektplanung und Innovationsmanagement.	Oft arbeiten Innovatoren an eher zufällig entstandenen Anregungen so lange weiter, dass sie nicht mehr aufhören können/wollen („in das Vorhaben hineinschlittern“).
Vision	In der ZielVision wird die Essenz der Zielvorstellung abstrakt und allgemeinverständlich formuliert.	Die ZielVision ist aus Sicht der späteren Nutzer und der Akteure zu formulieren, nicht aus Sicht von Produkt, Technologie oder Markt.
Kontext	Schon vor der Konzeptentwicklung wird die ZielVision eingebettet, das heißt, die relevanten Dimensionen des Umfeldsystems werden untersucht.	Je nach ZielVision sind unterschiedliche Aspekte des Umfeldsystems wirksam. Bei jeder Dimension sind Erkenntnisse, Anforderungen und Ideen im Hinblick auf die Realisierung festzuhalten.
Reflexion	Nach der Kontextanalyse wird die ZielVision gegebenenfalls angepasst.	Eine ZielVision ist nie statisch; dennoch müssen Anpassungen immer abgesprochen werden.
Funktion	Die wichtigsten zu realisierenden Funktionen werden bestimmt, ihre Wirkmechanismen analysiert und Innovationspotenziale ausgelotet.	Je unmittelbarer der Nutzer involviert ist, desto geringere Bedeutung hat in dieser Phase technische Machbarkeit, umso weniger darf also von Technikfunktionen ausgegangen werden.
Konzept	Konzeptideen werden so generiert, dass insbesondere die Kernfunktionen realisiert werden.	Hierbei ist eine Mischung aus individueller Konzeptfindung und Konzeptausgestaltung und Optimierung im Team nützlich.
System	Die Konzepte werden als Systemlösungen ausgestaltet.	Zu Innovationen gehören oft auch Produktions- und Nutzungsszenarien, Events, Schulungen und innovative Wertschöpfungs- und Vertriebsmodelle.
Produkt	Die Konzeptvorstellung wird unter Beachtung der Systemlösung und der verschiedensten Anforderungen ausgestaltet.	Zur Erhöhung der Effektivität ist auf eine Parallelarbeit an Studien und konkreter Entwicklung und eine geeignete Fokussierung, Modularisierung und Einbeziehung von Spezialisten zu achten.
Nutzen	Die Überführung eines Produktes in die (breite) Nutzung muss während der gesamten Innovationsarbeit mitgedacht werden.	Die Anwendung klassischer Marktmechanismen ist nur einer der möglichen Ansätze; allerdings derzeit der am weitesten verbreitete.

gesamte Rest dieses Buches, oder er hat keine Zeit, so viel zu lesen. Für diese Leser möchte ich im Folgenden eine Navigationshilfe anbieten.

Im Prinzip ist das Buch in zwei Teile gegliedert. In den ersten drei Kapiteln werde ich das Warum und Wie holistischer Innovation ausführlich diskutieren, den Stand der Dinge aus der Perspektive verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen reflektieren und den Vorgehensvorschlag für holistische Innovation, die Innovatorik, herleiten. Im vierten Kapitel werde ich das konkrete Vorgehen bei der Generierung von Innovationen vorstellen. Die ersten drei Kapitel sind also für die Leser spannend, die mehr wissen wollen über das Phänomen Innovation und die Bedeutung eines holistischen Vorgehens, über Methoden zur Entwicklung einer Methodik und über die Herleitung der Innovatorik. Sie sind auch wichtig, um zu belegen, dass die Innovatorik nicht im Stile schlechter Unternehmensberater eklektisch zusammengereimt und mit dem Marketinglabel „holistische Innovation“ etikettiert, sondern so fundiert wie irgend möglich entwickelt wurde. Konkret werde ich:

- im **ersten Kapitel** die grundlegende Idee holistischer Innovation und die wichtigste Zielsetzung dieses Buches, die systematische Unterstützung der Arbeit an holistischen Innovationsvorhaben, herleiten. Ich werde außerdem das hier im Vordergrund stehende Anwendungsfeld, den Sport, näher beleuchten – vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Arbeit an einem Innovationsvorhaben stark von dem Innovationsfeld abhängt; also ein Innovationsprozess im Sport anders aussieht als in der Pharmatechnik oder in der Logistik.
- mich im **zweiten Kapitel** mit der Frage beschäftigen, wie man eine Methodik für die Arbeit an holistischen Innovationsvorhaben entwickelt. Dies betrifft sowohl grundlegende Fragen der Methodikentwicklung als auch eine Spurensuche in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen und Überlegungen, wie diese integriert und in die Praxis überführt werden können.
- im **dritten Kapitel** aus all diesen Erkenntnisbausteinen die Innovatorik „herleiten“ – mit einem nicht ganz astreinen aber für die Illustration sehr tauglichen Trick, denn ich werde die Innovatorik rekursiv auf ihre eigene Entwicklung anwenden.
- im **vierten Kapitel** in Form von Handlungsempfehlungen, Checklisten und Beispielen vorstellen, wie die Innovatorik in der Praxis angewandt werden kann; der gesamte Prozess und die jeweiligen Teilmethoden. Hier werde ich nur an einigen Stellen noch auf andere Literatur eingehen.

Was dies nun für die Lesestrategie heißen mag, wenn man sich nicht auf das gesamte Buch einlassen will, habe ich in Tabelle 4 zusammengefasst. Wer jedoch die Herausforderung des gesamten Buches annimmt, sollte nun möglichst vergessen, was er bis hierher gelesen hat – und sich einlassen auf das nun folgende Abenteuer der theoretischen und praktischen Explorationen im Themenfeld Innovation.

Tabelle 4 Entscheidungshilfe für selektive Leser

Ich will ...	Dann sollte ich ...
mehr über Innovation wissen, aber in erster Linie die Erkenntnisse praktisch anwenden.	Kap. 1 lesen, die Zusammenfassung am Ende von Kap. 2, Kap. 3.1.6 bis 3.2 und auf jeden Fall Kap. 4.
einen Überblick erhalten über die Diskussion zu Innovationsmethoden und die Besonderheiten holistischer Innovation.	Kap. 1 und 2 lesen, Kap. 3.1.6 bis 3.1.8 und in Kap. 4 insbesondere 4.1, 4.3 und 4.7.
eigentlich nur Vorschläge erhalten, wie ich in der Praxis der Innovation besser arbeiten kann.	bei Kap. 3.1.6 anfangen und mir einen Überblick verschaffen, im Anschluss Kap. 4 lesen.
wissen, was genau holistische Innovation bedeuten soll.	Kap. 1.4.2 lesen.
möglichst wenig lesen und dabei möglichst viel möglichst schnell erfahren.	nur die grau unterlegten Kästchen lesen; hier werden Erkenntnisbausteine, Lösungshinweise und Handlungsempfehlungen zusammengefasst.
auf einen Blick sehen, wie die Innovatorik funktioniert.	Abb. 3.3 ausgiebig studieren, wiedergegeben in Kap. 3.1.9.
einen ausführlichen Vergleich existierender Innovationsmethoden und eine Entscheidungshilfe, welche ich in meinem Fall verwenden sollte.	ein anderes Buch kaufen. Anregungen hierzu finden sich in Kap. 2.4 und in der umfangreichen Literaturliste am Ende dieses Buches.