



Innovation. Aus dem Vollen Schöpfen

Dr. Michael Korpiun & Martin Thiele (2019)
Geschäftsführende Gesellschafter von GASTFREUNDSCHAFFT

Lesezeit: 10 Minuten

Worum es geht

Innovation wird oft als großes Wort wahrgenommen. Vermutlich, weil wir gefühlt nicht genug davon haben oder ständig danach auf der Suche sind. Innovation ist ein Sehnsuchtswort, gerade in Organisationen: "wir müssten eigentlich ..." oder "es wäre ja sinnvoll, wenn wir ..." oder "was wir wirklich brauchen ist ...".

Oft kommt es allerdings nicht dazu, dass etwas wirklich anders gemacht wird. Und so bleibt die Innovation zumindest im größeren Umfang letztendlich auf der Strecke. Was hindert uns eigentlich, innovativ zu sein? Fehlt uns die "richtige Kreativitätstechnik" oder die "richtigen, d.h. innovativen Mitarbeiter" oder fehlen uns einfach nur "gute Ideen"?

Manche Organisationen hingegen sprudeln nur so vor Innovation. So, als hätten sie Zugang zu einer unsichtbaren Quelle, aus der sie schöpfen. Sie schöpfen Innovation aus dem Vollen. Woran liegt das? Was sind diese Quellen? Was ist daran anders?

Im nachfolgenden Artikel machen wir uns auf die Spurensuche nach den Quellen der Innovation in Organisationen und in uns selbst. Wo sie zu finden sind und welche Umstände das Aufspüren dieser Quellen begünstigen.

Was ist Innovation?

Etymologisch entstammt der Begriff der "Innovation" dem Lateinischen (*innovare*) und bedeutet "Erneuerung". Semantisch ist

er verwandt mit Begriffen wie "Idee", "Erfindung", "Entdeckung" oder "Schöpfung". Der aus dem Altgriechischen stammende Begriff der Idee (*idéa*) steht für "Gestalt", "Erscheinung", "Aussehen" oder "Urbild".

Allen diesen Bedeutungszusammenhängen des Begriffes "Innovation" ist gemein, dass sie auf eine Möglichkeitsform (vgl. Lotter 2018, S. 52 f.) verweisen auf Basis von schon Vorhandenem, Gegenwärtigem:

- der Idee liegt die mögliche Gestalt zugrunde;
- die Schöpfung schöpft aus dem Möglichen;
- die Erscheinung scheint durch;
- die Erfindung findet Etwas;
- die Erneuerung macht Vorhandenes neu.

Interessant ist ebenfalls der deutliche Bezug der unterschiedlichen Begriffe zur sinnlichen Wahrnehmung: die Schöpfung braucht den Tastsinn, die Erscheinung und die Erfindung brauchen das Sehen, um wahrgenommen zu werden. Die Innovation fragt also nach dem bislang ungedachten und zugleich Möglichen (schon vorhanden, nur noch nicht bewusst). Damit ist sie verwandt mit der Intuition als ungedacht Bekanntem (vgl. Bollas 1997).



Innovation kann verstanden werden als eine Erneuerung, die unter Wahrnehmung von Vorhandenem Zugang zu bislang ungedachten Möglichkeiten findet. Innovativ sein heißt demnach diesen Zugang, diese Quelle zu finden.

Umgangssprachliche Verständnisse von Innovation

Gegenüber diesem Verständnis von Innovation wird darunter umgangssprachlich und teilweise auch in der einschlägigen Literatur zum Thema oft eher der "völlig neue Wurf", das "gänzlich Andere" verstanden, was sich vom Vorhandenen abheben muss, so, als hätte es damit nichts zu tun. Das Alte taugt nichts mehr – etwas Neues muss her!

Dieser oft kategoriale Überanspruch bringt insbesondere in Organisationen das Problem mit sich, dass "wirkliche Innovation" als etwas Unerreichbares angesehen wird. Die unbewusst mitgesendeten Botschaften sind zum Beispiel: "das schaffen wir nie bzw. dazu sind wir nicht in der Lage, selbst wenn wir es versuchen". "bei uns ist das undenkbar; das können nur Startups oder wirklich innovative Firmen". Damit werden Aspekte der Realität und des Vorhandenen bereits in der Beauftragung abgewertet.

Gleichzeitig wird häufig versucht, über neue Methoden und / oder neue Umgebungen strukturelle Unterstützung für Innovationsprozesse bereit zu stellen. Gleichwohl ist sowohl das eine wie das andere ohne die zugrundeliegende Haltung oft nicht wirkungsvoll und führt zu Frustration.

Und so bleibt alles beim Alten. Durch die Überhöhung des Begriffes der Innovation (vgl. Lotter 2018, S. 12) wird sie zugleich

verhindert. Ein Teufelskreis. Und auf diese Weise bestätigen sich zahlreiche Organisationen ganz im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung immer wieder aufs Neue, dass sie eben nicht innovativ sind oder sein können (sic!). Ein sich selbst verstärkender kultureller Bestätigungsprozess der Verhinderung von Innovation.

Ein Beispiel, wie es anders sein kann

In den USA sind seit einigen Jahren Startups erfolgreich, die sündhaft teure Designerhandtaschen vermieten statt verkaufen. Das Geschäftsmodell basiert im Wesentlichen auf bereits Vorhandenem (Designerhandtaschen und dem Geschäftsmodell der Vermietung). Die eigentliche Innovation liegt in der Kombination von Beidem. Selbst das Bedürfnis, sich in der Öffentlichkeit mit teuren Designerhandtaschen zu zeigen, ist nicht neu. Es konnte nur in der Vergangenheit nicht in gleichem Umfang befriedigt werden wie mit den Angeboten von Bagbirdy, BagBorrowOrSteal oder Bagdujour.

Gleichzeitig ist klar, dass diese Angebote Auswirkungen auf die Entwicklung des Marktes von Designerhandtaschen haben. So gibt es nun Frauen, die ihre Handtaschen zur Vermietung freigeben. Und Labels, die ihre Taschen direkt Vermietern anbieten. Und zunehmend mehr Frauen, die sich mit Designerhandtaschen in der Öffentlichkeit zeigen. Das hat Auswirkungen auf die Exklusivität des Angebots. Und nicht umsonst fällt dieser Trend ausgerechnet in eine Zeit nachlassender Markentreue, auch zu hochpreisigen Labels. Auf diese Weise trägt Innovation dazu bei, dass Märkte in Bewegung bleiben, sich ständig verändern, weiterentwickeln. Vor diesem



Hintergrund lohnt sich ein Blick darauf, was Innovation eher verhindert und eher fördert.

Warum wir alle innovativ sind, oder es zumindest mal waren

Erinnern wir uns: als Kinder waren wir alle unglaublich kreativ und erfindungsreich. Wir haben aus einfachen Pappkartons Mondraketen gebaut. Oder aus ein paar alten Stücken Stoff herrlichste Kleider entworfen. Einfache Wege wurden zu Rennpisten; und ein umgedrehter Tisch ein Segelschiff. Auf diese Weise ist es uns gelungen, Vorstellung und Realität miteinander zu verschmelzen. Es war nicht wichtig, was real und was vorgestellt war. Mit unerschöpflicher Phantasie haben wir aus Vorhandenem Neues geschöpft. Und waren dabei unglaublich kreativ.

Die Phantasie ist die Vorstellungskraft des Möglichen. Die Kreativität ist die Kraft ihrer Umsetzung. Auf diese Weise schöpft die Innovation aus dem Möglichen, aus dem Vollen.

Für dieses Schöpfen aus dem Vollen hat uns die Natur Einiges mitgegeben. Insbesondere Neugierde und den Drang, uns die Welt erschließen zu wollen. Auf diese Weise lernen wir. Und aus den jüngsten Ergebnissen der Neurowissenschaften wissen wir, dass es für uns nichts Befriedigenderes gibt, als die Begeisterung über eigene Erfolgserlebnisse (vgl. Hüther 2015).

Sobald wir uns etwas Neues, bislang Unbekanntes erfolgreich erschlossen haben, springt unser "Motivationssystem" an und ein Hormoncocktail sorgt dafür, dass wir

uns gut fühlen und glücklich sind. Wir können sagen, dass der Mensch für das Entdecken oder die Innovation wie geschaffen ist. Es entspricht seinem Wesen, etwas zu entdecken und sich darüber zu freuen. Auf diese Weise erschließen wir uns die Welt und lernen. Es lohnt daher ein Blick darauf, was wir über den Zusammenhang von Lernen und Innovation wissen.

Was wir über Lernen und Innovation wissen

Es ist ein Problem historischer und noch gängiger Lerntheorien, dass sie kreative Innovationsprozesse nicht abbilden. Wir wissen nach wie vor nicht, wie Innovation wirklich entsteht. Und jeder Versuch, sie etwa über sogenannte Innovationsprozesse zu befördern ist allenfalls in Maßen erfolgreich. Bislang gibt es jedenfalls keinen theoretischen noch praktischen Ansatz, nach dem sich Innovationen erklären oder strukturiert herbeiführen ließen, auch wenn viele Buchtitel dies verheißen.

Und doch lohnt sich ein Blick auf diese Lerntheorien, um besser zu verstehen, was es braucht, um Innovationen zu fördern. Eine der am weitesten verbreiteten Lerntheorien wurde von Kolb (1984) entwickelt und als "*Experiential Learning Cycle*" (erfahrungsbasierter Lernzyklus) bekannt. Kolb unterschied in einem zyklischen Prozess vier Lernstile: Erfahrung, Reflexion, Modellbildung und Experiment.

Demnach wird Lernen dadurch begünstigt, dass Menschen Erfahrungen machen und diese Erfahrungen bewusst wahrnehmen, sie dann reflektieren und bedenken, auf Basis dieser Reflexionen Modelle und Konzepte entwickeln, die zu allgemeineren



Aussagen über die erfahrenen Zusammenhänge führen und schließlich in experimentellem Ausprobieren dieser Modelle oder Konzepte in neuen Situationen münden, die wiederum neue Erfahrungen begründen, wodurch sich dieser Lernprozess spiralförmig weiterführt.

Obwohl Kolb und insbesondere nachfolgende Autoren daraus unterschiedliche Lernstile abgeleitet haben, ist es für die ganzheitliche Auseinandersetzung mit der Welt erforderlich, immer wieder den gesamten Prozess zu durchlaufen, um wirklich zu lernen. Erst die Ganzheit dieses Prozesses integriert vergangene Erfahrung, verbindet sie mit gegenwärtigem Handeln im Hinblick auf die Gestaltung einer anderen Zukunft.

Bestätigt werden diese Überlegungen von ganz anderer Stelle. Bereits der Biologie und Philosoph Jakob Johann von Uexküll und nach ihm Viktor von Weizsäcker (1968) haben in ihren *sensomotorischen Funktionskreisen* beschrieben, dass wir als Menschen über, wie Joachim Fuchs es nennt, "offene Funktionsschleifen" (Fuchs 2017) mit der Welt verbunden sind.

Unserer sensorischen Wahrnehmung liegt die motorische Zuwendung zur Welt zugrunde. Wir sehen nur das, dem wir uns zuwenden. Und wir nehmen nur wahr, wofür wir bereits Vorbilder oder Vorgestalten (Ideen!) haben. Ohne innere Vorbilder keine sinnhafte Wahrnehmung. Wenn wir nicht wissen, was ein Apfel ist, können wir keinen Biskop wahrnehmen. Oder anders gesagt: ohne die Vorgestalt einer Innovation keine Bewusstheit einer solchen! Wir würden sie einfach nicht als solche wahrnehmen.

Ohne die Öffnung des Geistes für die Idee (die Gestalt!) der Innovation wird diese uns nicht finden bzw. werden wir sie, selbst wenn sie unmittelbar vor unseren Augen ist, nicht als solche wahrnehmen.

Eine stärkere Berücksichtigung dieser Zusammenhänge kann uns folglich helfen bei unserer Suche nach Innovationen. Insbesondere für die für Lernen so wichtigen Prozesse der Reflexion und Modellbildung findet sich in Organisationen allerdings kaum noch Zeit. Die organisationalen Aktivitätsmuster springen häufig zwischen Erfahrung und Experiment – ohne die Schleifen über die Reflexion und Modellbildung.

Und so bleibt Lernen begrenzt. Und Innovation eingeschränkt. Das führt zu Lösungen 1. Ordnung aber eben nicht zu umfassenderen Innovationen. Oder wie Scharmer formuliert folgt auf die *Aktion* die *Reaktion* und dem *Muster* wird allenfalls mit einem *Redesign* begegnet (vgl. Scharmer 2014, S. 76 f.). Auf diese Weise bleiben beispielsweise viele Change Prozesse in *Process Redesign* verhaftet und erreichen nicht wirklich den Status wirklicher Innovationen, die Organisationen substantiell nach vorne bringen.

Das erklärt auch noch einmal, warum sich Innovationen nicht allein an Prozessen, Tools oder Methoden festmachen lassen. Was also begünstigt Innovationen? Was ist hilfreich, um innovativ zu sein und aus den Quellen zu schöpfen, von denen eingangs die Rede war?



Was Innovation begünstigt

In den folgenden Punkten fassen wir – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die Überlegungen zusammen, die aus unserer Sicht hilfreich sein können, um wirklich innovativ zu sein.

1. Unendlicher Möglichkeitsraum

Innovationen sind kein knappes Gut. In jeder Situation sind zahlreiche andere Konstellationen möglich und denkbar, um weiterzukommen. Allein die Tatsache, dass wir in einer bestimmten Situation nicht weiterwissen, bedeutet nicht, dass es nicht weitergehen kann. Innovationen leben von der Potenzialität alternativer Zustände.

Entsprechend braucht es in den derzeit vorherrschenden Effizienz-Organisationen die wirkliche Bereitschaft, Geduld aufzubringen in der Exploration und entsprechend zeitliche Räume dafür bereitzustellen.

2. Wir sind innovative Wesen

Als Menschen sind wir von Natur aus innovativ. Wir sind mit Neugierde und Entdeckerdrang ausgestattet. Beides befähigt uns, die Welt zu erkunden, Neues zu entdecken und zu erschaffen. Sowohl unser Geist als auch unser neurobiologisches Motivationssystem machen uns zu potentiellen Innovationssuchern. Die Rückbesinnung auf unsere eigene Kreativität und Lernbereitschaft in den frühen Jahren unserer persönlichen Entwicklung kann uns helfen, wieder klarer zu sehen, wozu wir wirklich fähig sind.

In der Auseinandersetzung mit neuen Arbeitsformen bedeutet dies, sich vor allem auf der Haltungsebene damit gezielt

auseinanderzusetzen. Dee Hock, der Gründer des Kreditkartenunternehmens Visa hat dazu gesagt: “Das Problem ist niemals, neue innovative Gedanken in den Kopf zu bekommen, aber die alten raus zu bekommen. Unser Verstand ist gefüllt mit archaischem Mobiliar. Räume einen Teil frei und Kreativität wird ihn sofort füllen.“

3. Ungerichtete Suche

Wirkliche Innovationen sind nicht planbar, steuerbar und damit auch nicht kontrollierbar. Sie entziehen sich prozessualer Determiniertheit. Die besten Einfälle haben wir unter der Dusche oder dann, wenn wir nicht zielgerichtet nach ihnen suchen. Der Einfall braucht Raum zum Einfallen. Der Zugang zur Quelle von Innovationen ist damit paradox: obwohl wir auf der Suche nach ihnen sind, finden sie uns insbesondere dann, wenn wir nicht nach ihnen suchen.

Dieser Zustand wird als “*Latenz*” beschrieben, als Vorhandensein von Etwas, das noch nicht in Erscheinung getreten ist. Das hat mit den einschränkenden Limitierungen unseres bewussten Denkens zu tun, das den unbegrenzten Räumen alternativer Möglichkeiten oft im Wege steht. Unser Unbewusstes weiß in der Regel mehr, als wir zu denken im Stande sind. Wir sind daher gut beraten, es in solchen Augenblicken zu Wort kommen zu lassen.

Das wiederum erfordert eine kulturelle Prägung, die genau das zumindest OK findet anstatt der Befürchtung, “intuitive Störgefühle“ als irrelevant oder nicht zielführend abzuwerten.



4. Kultur der Offenheit

Latente Zustände erfordern eine Kultur der Offenheit, der Unbestimmtheit und der erlaubnisgebenden Zulässigkeit. Anders als deterministische Kulturen, die eher auf Deutungen, Eindeutigkeiten und Einordnungen ausgerichtet sind, ermöglichen Kulturen der Offenheit, Dinge unbestimmt oder vieldeutig (vgl. Bauer 2018) zu lassen und in der Schwebe zu halten (vgl. von Mutius 2018). Kulturen der Offenheit sind daher eher reife Kulturen, die einen gelassenen Umgang mit Situationen ermöglichen: einerseits im Ablassen von nicht mehr Hilfreichen, wie im Zulassen von Neuen, noch nicht Erprobten.

5. Bereitschaft zum Lernen

Hand in Hand mit einer Kultur der Offenheit geht die Bereitschaft zum Lernen. In unserer westlichen, aktions- bzw. handlungsorientierten Kultur sind wir gut beraten, reflexiven und konzeptualisierenden Momenten wieder mehr Raum zu lassen (vgl. Senge 2017). Praktisch kann das etwa bedeuten, sich gerade in Gruppen und Teams in Organisationen bewusst Zeit zu nehmen, um gemachte Erfahrungen zu besprechen, sich zu Erfahrungsmustern auszutauschen, sie zu verdichten und Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Das sind zudem Kulturtechniken, die uns wieder mehr in Beziehung zueinander bringen und damit erst die Räume schaffen, in denen Innovationen gedeihen können.

Auf diese Weise können andere, geteilte Modelle der Wirklichkeit entstehen; auf diese Weise kann neues kollektives Denken entstehen als Grundlage, Neues auszuprobieren. In der verlangsamen, retardierenden Einlassung auf die Erfahrung

des Augenblicks liegt somit die Chance zur wirklichen Transformation der Zukunft.

6. Innovation als Gruppenprozess

Natürlich gibt es die einsame "Heureka-Idee". Wesentlich leichter entstehen Innovationen allerdings im Gruppenprozess. Wenn es einer Gruppe oder einem Team gelingt, gut im Kontakt zu sein und die geistigen Energien fließen zu lassen, sind Innovationen oft nicht weit. Irgendjemand hat einen, vielleicht ganz ungerichteten Impuls, der von jemand anderem aufgegriffen und weitergedacht wird. Das mag dann ein paarmal so weitergehen und plötzlich, keiner weiß genau warum und wieso, steht eine geniale Idee im Raum, die von allen als sinnvoll angesehen wird. "Innovation wird dann zu einem Prozess, der auf Gemeinsamkeiten, auf Austausch, auf Kooperation und Konsens beruht." (Lotter 2018).

Entsprechende Bereitschaft ist erforderlich, geteilte Ressourcen zu nutzen und erneut nicht unter Effizienzgedanken das Thema Innovationen einzelnen Personen oder nur bestimmten Gruppen – quasi als "Innovationsbeauftragte" – zu überlassen.

7. Mut zum Folgen der Intuition

Innovationen sind wie beschrieben eben nicht Mainstream, sie widersetzen sich eher den gängigen vorhandenen Strukturen und Mustern. "Disruptiv" als Wort wird zwar gerne benutzt im Kontext von Innovation, an vielen Stellen wird aber auch dies eher als strukturierter Prozess verstanden, das eigene Geschäftsmodell zu konterkarieren. Hilfreich, aber häufig nicht weitreichend genug. Die Entwicklung von Ideen ist nicht der limitierende Faktor, sondern die Bereitschaft zur Umsetzung.



Wie mutig sind wir, unserer eigenen Intuition zu vertrauen und auf innovative Ideen wirklich zu setzen oder inwieweit meinen wir im organisationalen Kontext, dann doch wieder eine "Hin-rationalisierung" zu benötigen mit dem Ziel, doch möglichst alle überzeugen zu wollen.

Die Geschichte zeigt, dass Innovationen so eher nicht Wirklichkeit werden, sondern zumeist durch den Mut der Beteiligten, einem Weg zu folgen, der nur aus der Intuition getrieben und sich nicht analytisch herleitbar ist.

Man kann Wege erkennen, wo Organisationen über bewusste Ausgründungen versuchen, andere Systeme zu etablieren, in denen dieser Mut möglich ist. So nachvollziehbar das ist, so wenig ausreichend ist es langfristig, wenn ich Innovation outsource. Entsprechend ist es die Herausforderung vor allem für Organisationen mit komplexen Entscheidungsstrukturen, Wege zu entwickeln, wie dieser Mut Raum finden kann.

Zusammenfassung

Innovation kann verstanden werden als eine Form von Erneuerung, die unter Wahrnehmung von Vorhandenem den Zugang zu bislang ungedachten Möglichkeiten findet. Unsere Intuition ist dabei schon oft weiter als unser bewusstes Denken (Mut zum Folgen der Intuition).

Um die Stimme der Intuition, der Ahnungen, hören zu können, braucht es bewusst gestaltete Räume, Innovationsräume sozusagen, die ausreichend unstrukturiert, also offen und hinreichend leer sind, damit Neuerungen in sie einfallen können (ungerichtete Suche).

Als Menschen sind wir von Natur aus besonders begabt mit Phantasie und Kreativität. Während die Phantasie die Vorstellungskraft des Möglichen ist, ist die Kreativität die Kraft ihrer Umsetzung. Auf diese Weise können wir aus dem Vollen schöpfen und innovativ sein (Mensch als innovatives Wesen). Immer sind Alternativen denkbar zur aktuellen Situation (unendlicher Möglichkeitsraum).

Innovative Organisationen haben eine ausgeprägte Lernkultur. Sie ist geprägt von Prozessen der Reflexion und Modellbildung. Und sie sind geprägt von einer Kultur der Offenheit, sich im Austausch mit anderen inspirieren zu lassen. Wirkliche Innovation entsteht dabei aus dem Inneren der Organisation heraus, aus ihr selbst. Das ist die Quelle.

Literatur

Bauer, T. (2018): Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt, Stuttgart: Reclam

Bollas, C. (1997): Der Schatten des Objekts: Das Ungedachte Bekannte. Stuttgart: Klett-Cotta

Fuchs, T. (2017): Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption, 5. Aufl. (2017), Stuttgart: Kohlhammer

Hüther, G. (2015): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Lotter, W. (2018): Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken, 1. Aufl. (2018), Hamburg: Edition Körber



Scharmer, O. (2014): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, 4. Aufl. (2014), Heidelberg: Carl Auer

Senge, P. (2017): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 11. Aufl. (2017), Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Von Mutius, B. (2018): Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist, 2. Aufl. (2018), Offenbach: Gabal

Von Weizsäcker, V. (1968): Der Gestaltkreis. Theorie der Einheit von Wahrnehmen und Bewegen, 4. Aufl. (1968), Stuttgart: Thieme

Watson, P. (2008): Ideen. Eine Kulturgeschichte von der Entdeckung des Feuers bis zur Moderne. 1. Aufl. (2008), München: Goldmann