

Sandra Bils
Gudrun L. Töpfer

Systemisches Management

EXNOVATION UND INNOVATION

Synergie von Ende und Anfang
in Veränderungen

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Exnovation und Innovation

Sandra Bils/Gudrun L. Töpfer

Exnovation und Innovation

Synergie von Ende und Anfang in Veränderungen

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Reihe Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/abrufbar>.

Print: ISBN 978-3-7910-6148-1 Bestell-Nr. 12031-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6149-8 Bestell-Nr. 12031-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6150-4 Bestell-Nr. 12031-0150

Sandra Bils/Gudrun L. Töpfer
Exnovation und Innovation
1. Auflage, Oktober 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
Reinsburgstr. 27, 70178 Stuttgart
www.schaeffer-poeschel.de | service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Dr. Angelika Schulz, D.A.S.-Büro, Zülpich

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Jeder Akt der Schöpfung ist zuerst ein Akt der Zerstörung.
(Pablo Picasso)

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Exnovation – eine inhaltliche Annäherung	11
1 Hinführung zum Thema	13
1.1 Die Zeit der Innovation ist vorbei	13
1.2 Relevanz des Themas Exnovation	14
1.3 Wahrnehmung einer Paradoxie	19
1.3.1 Die Exnovation ist schon da	19
1.3.2 Warum hat Exnovation keinen Platz in unserer Kultur?	21
1.4 Exnovation als Frage der Essenz	24
1.5 Buchstruktur und Herangehensweise	25
2 Stand der Forschung im Bereich Exnovation	27
2.1 Synonyme und Konnotationen	28
2.2 Deutungscluster im Verhältnis zur Innovation	30
2.3 Rezeptionsgeschichte der Exnovation	34
2.4 Veränderungen als Rahmen für Exnovation	36
2.4.1 Veränderungslogiken und ihre Auslöser	36
2.4.2 Veränderungen und deren mögliche Steuerung (Governance)	37
2.5 Die Multi-Level-Perspektive	38
2.5.1 Einführung MLP	38
2.5.2 Systemebenen	39
2.5.3 Prozesse und Phasen	42
2.5.4 Pfadkonzept und Pfadabhängigkeiten	48
2.5.5 Selbstreflexion MLP: Wie gestaltet sich das eigene Umfeld?	56
2.6 Verknüpfung zwischen Regimeveränderungen und Exnovation	57
3 Governance für Exnovationsprozesse	61
3.1 Exogene Exnovation auf Makro- und Systemebene	62
3.1.1 Modell 1: das X-Curve-Modell nach Loorbach	62
3.1.2 Modell 2: Adaptive-Cycle-Modell bzw. Lazy-Eight-Modell	66
3.1.3 Modell 3: Rückbezug zur Multi-Level-Perspektive	71
3.2 Die drei Facetten der Exnovation	74
3.2.1 Die Auslösefacette	76
3.2.2 Die Selektionsfacette	77
3.2.3 Die Vollzugsfacette	77
3.2.4 Exnovationsmuster	78
3.2.5 Eine exnovative Erfolgsgeschichte: der FCKW-Ausstieg	82

3.3	Endogene Exnovation auf Organisationsebene – Ambidextrie als Rahmen für Governance	84
3.3.1	Kurzbetrachtung Ambidextrie	86
3.3.2	Exnovation als zusätzliche Komponente innerhalb der Ambidextrie	88
3.3.3	Fazit	92
3.4	Risikobetrachtung	93
3.4.1	Risiken bei der Exnovation	94
3.4.2	Widerstände und Konflikte in Individuen	94
3.4.3	Die (vermeintlich) fehlende Zukunftsorientierung der Exnovation	95
3.4.4	Besitzstandswahrung und erhaltende Machtstrukturen	96
3.4.5	Exnovation als Unbekannte in der Gleichung	96
3.4.6	Fehlende Vorbilder	98
3.4.7	Risiken ausbleibender Exnovation	98
3.4.8	Risiken der Exnovation an sich	102
Teil B: Transfer in die Praxis und Beispiele		105
4	Exnovation im kirchlichen Kontext	109
4.1	Exnovation und Theologie	110
4.1.1	Die Bibel als Buch voller Transformationsnarrative	110
4.1.2	Spuren von bewusster Exnovation in der christlichen Tradition	111
4.1.3	Warum braucht es Bibelzitate in einem Buch über Organisationsentwicklung?	111
4.2	Kirche im Wandel	112
4.2.1	Projektion 2060	112
4.2.2	6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU)	113
4.2.3	»Hinaus ins Weite« (12 Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche)	114
4.3	Konkrete Praxisbeispiele für Exnovationen aus dem kirchlichen Bereich	116
4.3.1	Exnovationsanlass durch Nischenvorstoß (Evangelische Kirche im Rheinland, Deutschland)	116
4.3.2	Exnovationsverankerung durch Policy-Arbeit am Zukunftsbild sowie strategischen Zielen (Diözese Graz-Seckau, Österreich)	121
4.3.3	Exnovation als Teil eines Innovationskonzepts, Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich, Schweiz	127
4.4	Relevanz von Exnovation im kirchlichen Bereich	136
5	Via Negativa: Exnovation im Wirtschaftskontext	139
5.1	Exnovation in einer innovationsorientierten Welt (Interview mit Prof. Dr. Stephan Friedrich von den Eichen)	141
5.2	Exnovationsanlässe im Wirtschaftskontext	143
5.2.1	Nachhaltigkeit	144
5.2.2	Organisationale Altlasten	146
5.2.3	Digitalisierung	148

5.3	Fallbeispiele für Exnovationen im Wirtschaftskontext	149
5.3.1	Einstellung eines Produkts (Interview mit Fränzi Kühne)	149
5.3.2	Exnovation einer Wertevorstellung (am Beispiel der Fa. Kroschke SIGN)	154
5.3.3	Exnovation als Akt der Kräftekonzentration (Interview mit Josef Zotter)	157
5.4	Checkliste: Exnovationsaspekte	163
5.5	Dramatis Personae	164
5.6	Fazit: Empfehlungen für Exnovation im Wirtschaftskontext	166
6	Erfahrungen mit Exnovation (Interviews mit Expertinnen und Experten)	169
6.1	Exnovation in sozialen Organisationen (Hendrik Epe)	169
6.2	Exnovation im Bereich Bildungs- und Hochschulmanagement (Prof. Dr. Ada Pellert)	172
6.3	Exnovation in der Bundeswehr (Miriam Luckhardt)	175
6.4	Exnovation in der Konfliktforschung (Sönke Marahrens)	177
6.5	Exnovation bei der Deutschen Bahn (Dr. Sigrid Evelyn Nikutta)	179
6.6	Exnovation im Podcast »Das Ende« (Ilan Siebert, Linnea Riensberg, Robert Stulle)	181
6.7	Exnovation in der Organisationsberatung (Dr. Frank Boos)	185
6.8	Exnovation im Bereich Design und Produktentwicklung (Joe Macleod)	187
6.9	Exnovation und 4-Tage-Woche (Martin Gaedt)	191
6.10	Destillat aus den Interviews	193
6.11	Individuelle Reflexion und Blick auf die eigene Exnovationsexpertise	195
Teil C: Methodischer Teil	197	
7	Tools für den Exnovationsprozess	199
7.1	Tools für die drei Exnovationsfacetten	199
7.2	Grundsätzliche Modelle zur Arbeit mit Transformationen	199
7.2.1	House of Change nach Janssen	200
7.2.2	Trauerkurve nach Kübler-Ross	202
7.3	Arbeit auf der inhaltlichen Ebene	204
7.3.1	Ecocycle Planning aus den Liberating Structures	204
7.3.2	TRIZ-Methode nach Liberating Structures	206
7.3.3	Appreciative Exnovation nach November	207
7.3.4	Ritual Reset nach dem Atlassian Playbook	208
7.3.5	Starfish-Methode	209
7.3.6	Kill your darlings	210
7.3.7	Sink or Sail	212
7.3.8	Best-Before-Logik	213
7.4	Arbeit auf der persönlichen Ebene	214
7.4.1	Immunity to Change	214
7.5	Canvas-Arbeit	216
7.5.1	Exnovation Canvas nach Dennis Fischer	216
7.5.2	The Ends Canvas nach MacLeod	218

7.6	Interventionen für Abschied und Trauer	221
7.6.1	Abschiedsrede	221
7.6.2	Märchen	222
8	What we have learned so far	223
9	Fazit: The Exnovator's Dilemma	227
	Danksagung	229
	Literaturverzeichnis	231
	Stichwortverzeichnis	247
	Über die Autorinnen	251

Teil A: Exnovation – eine inhaltliche Annäherung

1 Hinführung zum Thema

1.1 Die Zeit der Innovation ist vorbei

Löst diese markige These bei Ihnen ein Störgefühl aus?

Bei uns auf jeden Fall. Denn die These ist – zugegeben – sehr zugespitzt und ihr fehlt Kontext. Es ist für Sie, die Lesenden, der Anfang dieses Buches. Für uns ist es die Zusammenfassung dessen, was wir über Exnovation verstanden haben. Doch lassen Sie es uns erklären: In fast allen Lebensbereichen suchen wir händeringend nach neuen Lösungen. So vielfältig und herausfordernd dieses Forschen nach innovativen Perspektiven auch ist, so zeichnet es sich doch immer durch einen gemeinsamen Nenner aus: Die Lösungssuche ist komplex und ist deshalb nicht durch einfache Maßnahmen in den Griff zu bekommen – sonst wäre die Lösung schon längst gefunden.

Liegt diese Lösungslosigkeit daran, dass nicht intensiv genug an neuen Ansätzen gearbeitet wird? Mitnichten. Vielmehr ist es so, dass »viel Innovation« zwar notwendig ist, aber für diese großen Themen nicht ausreicht. Dafür sollten wir den fehlenden Schritt gehen: aufhören mit dem, was nicht mehr funktioniert.

Aufhören ist eine große Herausforderung und im Fahrwasser der Innovation eine in aller Regel übersehene Aufgabe. Das ist wenig verwunderlich, hat Aufhören doch immer mit Abschiedsschmerz zu tun. Es ist konnotiert mit dem Verlust von Dingen, die man lieb gewonnen und wertgeschätzt hat, die lange ihren Dienst getan und funktioniert haben – und in die in aller Regel viel Mühe und Energie geflossen ist. Deren Ende zu akzeptieren, ist ein schwieriges Unterfangen. Die Wichtigkeit dieser Aufgabe ist jedoch erkannt und ihre Mechanismen sind bereits beschrieben worden. Ihr Name: Exnovation.

Wir gehen davon aus, dass Exnovation künftig ein stark prägendes Thema sein wird. Und so sei auch die eingangs recht gewagte These verstanden: Es wird in Zukunft nicht mehr **nur** darum gehen, Innovationen hervorzubringen. Wir postulieren, dass stattdessen der Abschied vom Bestehenden die große Aufgabe der kommenden Zeit sein wird.

Ab Mitte der 1990er-Jahre wurde die disruptive Kraft innovativer Technologien und ihr massiver Einfluss gegenüber etablierten Platzhirschen (wir kennen sie alle: Nokia, Kodak, ...) beleuchtet. Clayton Christensen hat die Herausforderungen für Unternehmen angesichts dieser Effekte im Jahr 1997 als »Innovator's Dilemma« beschrieben.

Heute zeigt sich ein weiterer, anders gelagerter Effekt, der aber eine ähnlich zerstörerische Kraft hat. War 1997 allein die verschlafene Innovation im Blick, die sich an großen Unternehmen rächte und manche sogar ganz vom Markt verdrängte, könnten es heute zusätzlich die

verschlafenen Impulse zur Exnovation sein, die selbst große und etablierte Unternehmen gefährden. Das »Innovator's Dilemma« ist zum »Exnovator's Dilemma« geworden: Es gilt, mit dem Aufhören anzufangen, nicht mit dem Anfangen aufzuhören. Die Zeit der Exnovation hat begonnen.

1.2 Relevanz des Themas Exnovation

Fragen zum Hineinfinden ...

- Wird die Welt nicht durch Innovationen grundsätzlich verbessert?
- Was soll an Innovationen schlecht sein?
- Bedeutet Exnovation eigentlich Rückschritt?

Derzeit gehört die Bühne der Innovation: Es gibt Innovationsmethoden, Innovationsmanagerinnen und -manager, Innovationsnetzwerke, Innovationskultur, Innovationsstrategien, Innovationswerkzeuge, Innovationsliteratur, Innovationsprojekte, Innovationsforschung, Innovationsmodelle, Innovationsworkshops, Innovationsplattformen, Innovationsforen, Innovationsteams ...

Bei Innovation handelt es sich um den Prozess der Erneuerung, genauer genommen:

»Innovation ist die Entwicklung und Durchsetzung einer neuartigen technischen, organisationalen, institutionellen oder sozialen Problemlösung, die zu sprunghaften Veränderungen führt, von relevanten Anwendern akzeptiert und von Innovationen in der Erwartung eines Erfolgs betrieben wird.«

Fichter und Clausen 2013, S. 34

Die einzelnen Schritte sind dabei in aller Regel:

1. die Invention an sich i. S. einer Erfindung/Entdeckung,
2. das Durchsetzen der Neuerung und
3. deren Verbreitung (Diffusion) (ebd.).

Die Innovation kann einerseits schrittweise, in Form einer Weiterentwicklung ablaufen, wie z. B. die stetige Verkleinerung der ersten Mobiltelefone von einem großen »Koffer« bis hin zu einem Gerät für die Hosentasche. Demgegenüber gibt es andererseits auch radikale (disruptive) Innovationen, die in der Lage sind, die Welt auf den Kopf zu stellen, wie z. B. die Erfindung der Smartphones mit Touchscreen oder die Veröffentlichung von ChatGPT oder anderen KI-Tools. Sie brechen aus den bisherigen Bahnen und entwickeln komplett neue Zugänge. Ist es dann nicht nur gut und richtig, dass Innovationen und den dazu gehörigen Prozessen intensive Aufmerksamkeit gewidmet wird?

Pro-Innovation Bias

Beide Varianten von Innovationen haben in den letzten Jahrzehnten und Jahrhunderten zu einer Vielzahl von Neuerungen geführt. Was dabei oft vergessen wird: Innovation ist kein Selbstzweck. Nur »neu« ist bei präziser Betrachtung kein Wert an sich:

»Dass gegenwärtig der Begriff der Innovation den des Fortschritts ersetzt zu haben scheint, ist kein Zufall: [D]enn die Innovation braucht keine normative Referenz, sie ist ja schon erreicht, wenn etwas neuer ist als etwas anderes, unabhängig von der Frage, ob es überhaupt der Erneuerung bedurfte.«

Welzer 2021, loc. 299

Eigentlich sollten Innovationen eher Mittel zum Zweck sein, um für ein Problem eine hilfreiche Herangehensweise zu liefern.¹ Als zentrales Werkzeug zur Problemlösung ist der Innovationsbegriff äußerst positiv konnotiert. Schon Rogers (2003) bemerkte bei seiner Untersuchung der Innovationsliteratur, dass nur 0,2% der Forschung im Innovationsbereich die (negativen) Konsequenzen von Innovation betrachteten. Eindrückliche Beispiele dafür, dass Interventionen besser erscheinen, wenn sie als »neu« gelabelt werden, finden sich im medizinischen Bereich: Neue Medikamente und Behandlungsmethoden wurden in verschiedenen Vergleichsstudien als effektiver beschrieben, selbst wenn die bisherige Medikation weiter verabreicht wurde und gar kein neues Medikament zum Einsatz kam (Salanti et al. 2010; Tinè et al. 2017).

Diesen unreflektiert positiven Blick auf Innovationen nennt man »Pro-Innovation Bias« bzw. »Pro-Innovations-Voreingenommenheit« (Geels 2011; Kimberly und Evanisko 1981; Kimberly 1981; Rogers 2003; Sveiby et al. 2012; Ziegler 2020, S. 7 ff.). Er beinhaltet eine Überbetonung positiver Attribute von Innovationen (z. B. Wert, Nutzen oder Erfolg) und ignoriert mögliche Nachteile, Risiken oder negative Konsequenzen. Dieser Effekt ist besonders bedenklich, wenn eine Innovation Kollateralschäden mit sich bringt, die angesichts der Begeisterung am Neuen nicht so deutlich wahrgenommen werden. Joana Breidenbach, die Gründerin von betterplace.org, hat solche Innovationen als »Bullshit Innovationen« bezeichnet (Breidenbach 2020) und meint damit die Hyperfixierung auf Innovationen, bei denen ein möglicher Nutzen (oft für eine begrenzte Personengruppe) und der damit verbundene Schaden (oft woanders verursacht, so dass es die Nutzengruppe gar nicht betrifft) in keinem sinnvollen Verhältnis stehen.

Gleichzeitig zeigen Untersuchungen, dass die überwiegende Menge an Innovationen überhaupt nicht umgesetzt wird und eher im Ideen-Status verbleibt. Dies trifft besonders auf Bemühungen zur Nachhaltigkeit zu: »Aus Nachhaltigkeitssicht haben wir in Deutschland nicht primär ein Innovationsproblem, sondern ein Diffusionsproblem« (Fichter und Clausen 2018, S. 32). Dass auch bei »gescheiterten« Innovationen von Innovationen gesprochen wird, ist nach Meinung

1 Dafür gäbe es neben der Innovation noch andere Möglichkeiten, die jedoch seltener genannt werden, z. B. die Renaissance oder Wiederentwicklung vergessener Erfindungen/Entdeckungen oder die Reformation von etwas Bestehenden (vgl. dazu auch Goldhammer 2018).

einiger Forschenden eine Unschärfe in der Definition, die einer neuen Idee erst den Status einer Innovation zuschreiben, wenn eine erfolgreiche Verbreitung und Akzeptanz zu konstatieren ist (Brockhoff 2010).

Wie wir in den folgenden Abschnitten sehen werden, liegt das »Scheitern« von Innovationen gelegentlich an ausgebliebener Exnovation: »The ›pro-innovation bias‹ seems to go hand-in-hand with an ›anti-exnovation bias‹» (Holbek und Knudsen 2020, S. 6). Man könnte auch sagen: »Vergangene Innovationserfolge verursachen und blockieren spätere Anpassungsnotwendigkeiten« (Kropp 2015, S. 6).

Die Endlichkeit von Ressourcen

Aus diesen Überlegungen abzuleiten, dass wir als Gesellschaft aufhören sollten, uns um Innovationen zu bemühen, wäre natürlich falsch. Wenn wir von Innovation als Werkzeug zur Problemlösung sprechen, gibt es derzeit jede Menge zu tun. Menschengemachte Probleme sollten nach dem Verursachendenprinzip auch durch sie wieder gelöst und nicht einfach »hingegenommen« oder der nachfolgenden Generation überlassen werden. Der Mensch ist zu einer solch prägenden Kraft des jetzigen Zeitalters im Hinblick auf den biologischen, geologischen und atmosphärischen Einfluss geworden, dass die derzeitige Epoche nach dem prägenden menschlichen Einfluss benannt wird: Anthropozän (Crutzen 2002). Die Auswirkungen sind enorm, sowohl in Wichtigkeit als auch Komplexität. Der »Club of Rome« sprach schon 1972 in seinem Bericht »Die Grenzen des Wachstums« davon, wie immens die Effekte des Wirtschaftswachstums auf unsere Lebensumwelt bereits sind und auch künftig sein werden. Um diese Probleme zu lösen, seien fünf »außerordentliche Kehrtwenden« notwendig, nämlich die Beendigung der Armut, die Beseitigung der eklatanten Ungleichheit, die Ermächtigung der Frauen, der Aufbau eines für Menschen und Ökosysteme gesunden Nahrungsmittelsystems und der Einsatz sauberer Energie (Dixson-Declève et al. 2022).

Dass Wachstum Grenzen haben kann (und anscheinend haben muss), ist ein ungemütlicher Gedanke, ist doch Wachstum, ähnlich wie Innovation, überwiegend positiv konnotiert. Ein Erklärungsansatz mag darin liegen, dass die Kosten für das Wachstum selten mitgedacht werden. Würde man im gleichen Atemzug immer auch von »gesteigertem Verbrauch« sprechen, wäre die Sache klarer: »Denn die Logik permanenter Steigerung des Weltverbrauchs ist es ja, was das zivilisatorische Modell der Moderne im 21. Jahrhundert in ganz erhebliche Schwierigkeiten bringt« (Welzer 2021, loc. 994).

Es ist keine ganz neue Nachricht, dass in unserer Gesellschaft im »Modus der Steigerung« (Rosa 2023, S. 16) das Ende des Mottos »höher, schneller, weiter« in Sicht ist. Vereinzelt zeigt sich bereits, dass die Entwicklung neuer Prozesse, Praktiken, Technologien und Geschäftsmodelle mit einem aktiven Management bzw. einer Politik des Auslaufens des Bestehenden einhergehen muss (Hoffmann et al. 2017; Kivimaa und Kern 2016). Die Erkenntnis, dass nicht »mehr Wachstum«, sondern »dosiertes Wachstum« ein Lösungsansatz ist, wird auch schon gelegentlich geäußert (Bardi 2017, S. 202 ff.): Die »Wende zum Weniger« (Paech 2006a, S. 32) steht an.

Bekanntheit und Verbreitung des Themas

Die Exnovation ist – Stand heute – in der allgemeinen Debatte kein allzu verbreitetes Thema. Angesichts der großen Herausforderungen, die zu bewältigen sind, wird in dieser Richtung noch viel geforscht und einiges an Boden bereitet werden müssen.

Forschende sind sich weitgehend einig, dass allgemein mehr Forschung nötig ist (Hermwille 2017; Heyen 2018a; November 2018; Wehnert 2017, S. 33 f.). Es hat sich gezeigt, dass die alleinige Schwerpunktsetzung auf Innovation nicht zielführend ist und der mögliche Erkenntniszuwachs aus dem Bereich der Exnovation dringend gebraucht wird (David 2015, S. 2; Graaf et al. 2021, S. 1; Heyen et al. 2017, S. 30 f.). Exnovation ist besonders in der Transitions- bzw. Transformationsforschung² repräsentiert und wird bisher meist in einem Atemzug mit dem Bemühen um Nachhaltigkeit genannt (Arnold et al. 2015; Callorda Fossati und Fransolet 2021; David und Gross 2019; Pel et al. 2022; Wetzchewald 2023). Im Hinblick auf Fragen, wie Exnovation praktisch umgesetzt werden kann, sind noch etliche Lücken zu erkennen, die es zu schließen gilt (David 2015, S. 87ff; Graaf et al. 2021, S. 17; Wetzchewald 2023, S. 77 f.).

Der Gedanke, dass Exnovation ein kritischer Aspekt besonders für Nachhaltigkeitsthemen sein dürfte (Ablassen oder Ausschleichen von schädlichen Produkten und Praktiken), begründet gut die Forderungen nach mehr Forschung in diesem Gebiet. Die Relevanz hingegen begründet sich darin, dass verheißungsvolle Innovationen gar nicht den Effekt erreichen, den sie ursprünglich anzielen, oder dass sie hinter dem Potenzial zurückbleiben, das man damit verknüpft hatte. Dies sei beispielhaft anhand zweier Nachhaltigkeitsprinzipien dargestellt:

Vertiefung

Das **Effizienzprinzip** beschreibt das Phänomen, dass eine Innovation, die auf Nachhaltigkeit abzielt, oft in der Praxis das Gegenteil von dem erreicht, was eigentlich erreicht werden sollte. Die unter der Begrifflichkeit »*Jevons Paradoxon*« (Moreau et al. 2020) bekannte Logik funktioniert so: Für ein Produkt wird eine z. B. sparsamere, nachhaltigere, weniger Ressourcen verbrauchende Lösung gefunden. Diese verbreitet sich jedoch rasch und macht das Produkt besser massentauglich, so dass am Ende der Ressourcenverbrauch wieder gleich hoch ist. Dies war z. B. beim »Umstieg« von Kohlefadenlampen auf Glühlampen mit Wolfram-Glühfäden zu beobachten: Der geringere Energieverbrauch machte

2 Die beiden Begriffe Transitionsforschung und Transformationsforschung entstammen ursprünglich verschiedenen Forschungszweigen: Transformationsforschung war eher von politischen Aspekten geprägt und befasste sich z. B. mit der Umwandlung von Regierungssystemen (z. B. Mauerfall in Deutschland) in oder Veränderungen in Regimes, während die Transitionsforschung sich mit wichtigen Rahmenbedingungen zur Veränderung hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft (z. B. durch das Kyoto-Protokoll) befasst. Im Rahmen der volatilen und herausfordernden gesellschaftlichen Entwicklungen in Abhängigkeit von Ressourcenkonflikten haben sich die Begriffe in den letzten Jahren aufeinander zubewegt und werden synonym und ohne spezifische Abgrenzung benutzt: »Both concepts provide nuanced perspectives on how to describe, interpret and support desirable radical and non-linear societal change« (Hölscher et al. 2018). Da sich die beiden Begriffe also nah sind und im deutschen Sprachgebrauch die »Transformation« gängiger ist, verwenden wir überwiegend diesen Begriff, um groß angelegte, chaotische und potenziell disruptive Veränderungen zu betiteln.

die neue Art der Beleuchtung für die breite Masse erschwinglich und nach der Diffusionsphase hatte jeder Haushalt mehrere solcher »modernen« Lampen. Ergebnis: Der Energieverbrauch schoss nach oben. Dieses als *Rebound-Effekt* bezeichnete Phänomen können wir heute bei unseren Elektrogeräten im Haushalt beobachten: Obwohl wir uns seit vielen Jahren um sparsamere Produkte mit einer guten Energieeffizienzklasse bemühen, steigt der Gesamtstromverbrauch weiter an. Das Muster ist stabil und gilt für spritsparende Autos, optimierte Heizungen und besser gedämmte Häuser gleichermaßen. Die Innovation sparsamerer Produkte führt am Ende zu einem höheren Ressourcenverbrauch. Der absolute Fußabdruck ist somit größer als vor der Innovation (Greening et al. 2000; Hertwich 2005).

Ein verwandtes Prinzip ist das **Suffizienz-Prinzip**, das jedoch stärker auf das Konsumverhalten der Zielgruppen abzielt. Anders als beim Effizienzprinzip wird nicht das gleiche Produkt, nur anders gestaltet, zur Verfügung gestellt. Stattdessen soll der Bedarf durch etwas anderes, weniger Ressourcenaufwändiges gedeckt werden. So wird z. B. im Suffizienz-Prinzip nicht für ein Verbrennerauto ein Wasserstoffauto vorgeschlagen, sondern andere Mobilitätskonzepte wie z. B. Carsharing. Diese Vorhaben können jedoch eine ähnliche Kehrseite aufweisen (vgl. oben *Jevons Paradoxon*): So wurden beispielsweise E-Scooter als nachhaltige und öffentlich nutzbare Alternative für das Auto in den städtischen Bereich eingeführt. Oftmals werden E-Scooter nun aber für Strecken genutzt, die vorher einfach zu Fuß zurückgelegt wurden (Moreau et al. 2020).

Exnovation als Weg aus der Zwickmühle?

Es scheint verzwickelt: Bemühungen um Ressourcenschonung führen zu erhöhtem Ressourcenverbrauch. Bevor wir uns der Exnovation im Detail widmen, ziehen wir den Themenfokus noch etwas größer. Viele Erkenntnisse, Forschungen und Überlegungen zur Exnovation sind stark mit dem Thema der Nachhaltigkeit verknüpft – die Exnovation ist quasi in der Nachhaltigkeitsdebatte »zu Hause«. Wie wir zeigen werden, ist die Logik der Exnovation jedoch übertragbar auf viele weitere Themen, Problembereiche, Organisationsformen, Gesellschaften und all ihre Subgruppen. Denn, wenn wir von begrenzten Ressourcen sprechen, sind damit neben (endlichen) Rohstoffen auch andere Ressourcen gemeint: Luft, Wasser, finanzielle Ressourcen, Platz, Energie, Zeit, Arbeitskraft, intellektuelles Kapital, sozialer Zusammenhalt, Infrastruktur, Stabilität und viele mehr in all ihren Ausprägungen.

Fast jede Innovation, die wir uns denken können, greift auf mehrere dieser Ressourcen zurück. Wäre es jetzt an der Zeit, damit geizig zu werden? Was könnte uns helfen, genauer abzuwägen, welche Innovationen wir würdig finden, verfolgt zu werden? Und konsequent den nächsten Schritt gedacht: Wie geben wir Ressourcen aus veralteten, nicht mehr dienlichen Praktiken frei, um für die Lösung anstehender Probleme Ressourcen bereitzustellen?

1.3 Wahrnehmung einer Paradoxie

Fragen zum Hineinfinden ...

- Ist »Aufhören« wirklich so ein neuer Gedanke?
- Wenn das so wichtig ist: Warum habe ich davon noch nie etwas gehört?
- Welche Spuren von Exnovation lassen sich erkennen?

1.3.1 Die Exnovation ist schon da

Bei der Recherche zu diesem Buch waren wir überrascht, wie stark Exnovation schon in unser aller Leben Eingang gefunden hat. Exnovative Muster prägen unseren Alltag und unsere Diskurse – nur bisher nicht unter diesem Namen:

#Aufgeräumter

Marie Kondo, eine japanische Bestsellerautorin, hat sich intensiv mit der banalen **Alltagstätigkeit des Aufräumens und Ausmistens** befasst. Ihre »KonMari«-Methode (Kondo 2014) beinhaltet das intensive Nachdenken darüber, was man wirklich benötigt. Alles, was diese Schwelle nicht erreicht, wird verschenkt, gespendet oder weggeworfen. Möglicherweise hat sie Anleihe genommen am britischen Maler und Schriftsteller William Morris (1834–1896), der gesagt haben soll, dass man nicht in seinem Haus haben solle, von dem man nicht glaube, dass es nützlich oder schön sei. Diese Denkweise ist so anschlussfähig, dass es nicht nur Bücher dazu gibt, die in 27 Sprachen übersetzt wurden. Marie Kondo ist auch der Star einer Netflix-Serie geworden, in der sie Personen unterstützt, mit ihrem angehäuften und oft ungeordneten Wust an Besitztümern zurechtzukommen. In der englischen Sprache ist aus Kondos Nachname sogar ein eigenes Verb geworden: »to kondo« bedeutet »aufräumen« oder »ausmisten« (von Hof 2023).

#Weniger

Taylor Durden, die Hauptfigur im Film »Fight Club« (Fincher 1999), hat das Kernprinzip des **Frugalismus** in ein Zitat gegossen: »Things you own end up owning you« – abzielend darauf, dass viel Besitz viele Verpflichtungen mit sich bringt. Der Frugalismus ist eine umfassende Lebenseinstellung und meint ein genügsames Leben (von engl. *frugal* = sparsam), bei dem bewusst auf Konsum verzichtet wird, um z. B. unabhängiger und mit weniger finanziellen Sorgen zu leben oder auch Geld anzusparen, um früher aus dem Erwerbsleben auszuscheiden. Oft werden alte Produkte repariert statt ersetzt, benötigte Produkte werden möglichst aus zweiter Hand gekauft. Aktionen wie der »Black Friday« von Amazon werden kritisch gesehen. Dem »excessive consumerism« (Cohen 2003) wird die Freude an authentischen Produktionsweisen und Vintage-Produkten gegenübergestellt (Pel et al. 2022, S. 84). In der »100 Things Challenge« hat David Michael Bruno seinen Besitz bewusst auf 100 Gegenstände reduziert und seine Erfahrung in einem Buch reflektiert. Eine Kernaussage daraus ist, dass seit Beginn der Neuzeit zunehmend Überfluss als Nachweis für Erfolg angesehen wird. In diese Denkweise passt auch

der Trend um die *tiny houses* der letzten Jahre: Man lebt auf kleinerer Fläche, die weniger Ressourcen verbraucht, und besitzt weniger Gegenstände.

#Langsamer

Die ständige Erhöhung des Tempos ist aus vielerlei Gründen problematisch (Rosa 2012). Als Reaktion auf diese Atemlosigkeit hat sich eine Anhängerschaft rund um **Entschleunigung** gebildet, die »Slow-Bewegung«. Sie stellt den Phänomenen der Zeit (wie z. B. »fast fashion« oder »fast food«) ein bewusst langsames Tempo entgegen: Wir kennen inzwischen die Slow-Food-Bewegung und es gibt Städte, die sich dem Cittàslow-Netzwerk angeschlossen haben und auf Regionalität, urbane Qualität und bewussten Umgang mit den gewachsenen Strukturen Wert legen. All diese »Entschleunigungspraktiken« beinhalten ein gewisses Exnovation-Mindset (Pel et al. 2022, S. 83) und reizen nicht alles aus, »was geht«. Sie stoppen deutlich vorher.

#Dosierter

Auf viele Dinge können wir schwer verzichten, wollen wir weiterhin am sozialen Leben teilnehmen (Stichwort: Smartphone-Nutzen bzw. Social Media). Dass es für viele dieser Einflüsse einen Mittelweg geben muss, zeigen Bücher, Filme und Prinzipien, die sich mit der **passenden Dosis** befassen. Der Reizüberflutung durch (oder gefühlten Abhängigkeit von) Smartphones/Social Media wird z. B. mit *digital detox* oder »Dopaminfasten« begegnet. Das Buch »Declutter Your Mind« (Scott und Davenport 2016) befasst sich damit, wie man »im Kopf aufräumt« und Sorgen, negativen Gedanken und Ängsten nicht mehr Platz gewährt, als ihnen zusteht.

Die Fragen nach der passenden Dosis – »Wie viel ist nötig? Wie viel ist gut? Für mich, für meine Umwelt?« – kann alle möglichen Produkte und Verhaltensweisen einschließen, so z. B. Fleischkonsum, Genuss- und Rauschmittel, Sexualität, Kommunikation und viele weitere. Der (zeitweise) Verzicht ist in vielen Religionen angelegt, beispielsweise durch Enthaltensamkeit, Schweigen und Stille, Klausur, Pilgern, Exerzitien, Buße, Fasten etc. (vgl. dazu Kapitel 4). Er kann aber auch außerhalb des religiösen Lebens helfen, den Blick dafür zu schärfen, was wirklich nötig und gut ist.³

Ein in der Popkultur mittlerweile etablierter Ausdruck ist »fomo« (*fear of missing out*). Damit wird ein Phänomen beschrieben, das wir besonders durch Social Media erst kennengelernt haben: Beim Scrollen durch die Profile und Posts anderer Personen, die unserem Gefühl nach natürlich ihrerseits nur die schönsten und spannendsten Dinge posten, kann das Gefühl entstehen, man würde etwas falsch machen oder verpassen, weil das eigene Leben im Vergleich zum polierten Social-Media-Auftritt anderer eher unspektakulär erscheint. Die Angst, etwas im

3 Für den Fall, dass all diese Beispiele sehr nach »Ökotümelei« und Jesuslatschen klingen, sei ein besonders knackiges Gegenbeispiel genannt: In der Punk-Szene, die oft nicht gerade für ihren zurückhaltenden Konsum von Alkohol oder anderen Substanzen bekannt ist, hat sich seit den frühen 1980er-Jahren die Straight-Edge-Bewegung (auch Str8 Edge) herausgebildet. Ihre Anhängerinnen und Anhänger verzichten bewusst auf Alkohol, Nikotin, oft auch auf Koffein. Sie leben meist monogam und ernähren sich bewusst vegetarisch oder vegan. Wie passt das zu unserem Bild von Punk?

Leben zu verpassen, kann zu ernsthaften Verstimmungen bis hin zu depressiven Erkrankungen führen (AOK-Bundesverband 2021). Der »fomo« wird umgangssprachlich inzwischen das passende Pendant gegenübergestellt, nämlich »jomo« (*joy of missing out*). Es beschreibt das gute Gefühl, nicht alles wissen und sehen zu müssen, Dinge verpassen zu dürfen, die wahrscheinlich in Wirklichkeit ohnehin nicht so toll sind, wie sie in den sozialen Medien dargestellt werden.

#Verzicht

Der gänzliche **Verzicht** auf eine Praxis oder ein Produkt ist wahrscheinlich das deutlichste Exnovations-Phänomen. Neben religiösen Traditionen, wie Askese oder Fasten, können auch andere Auslöser benannt werden. Der Grund für Verzicht kann z. B. sein, dass ein Produkt auf der Ausbeutung von Tieren oder auf Kinderarbeit basiert. Auch Produkte, die schädliches Mikroplastik oder andere Schadstoffe beinhalten oder deren Anbau starke Umweltschäden nach sich zieht (wie bei der Herstellung von Palmöl), werden mehr und mehr aus dem Alltagskonsum exnoviert. Durch die sozialen Medien finden diesbezügliche Informationen schnelle Verbreitung in der Öffentlichkeit (Pel et al. 2022, S. 82), was wiederum die herstellenden Unternehmen zügig zur Entwicklung von Alternativen treibt. Dass bei der Delegitimierung von Produkten gelegentlich über das Ziel hinausgeschossen wird oder gar falsche Informationen gestreut werden, ist eine negative Kehrseite unserer intensiv vernetzten Welt: Der Schaden für ein herstellendes Unternehmen ist immens und eindrucksvolle Beispiele führten dazu, dass die meisten Unternehmen sich mittlerweile für öffentliche Anfeindungen – gerechtfertigt oder nicht – mit eigenen Kommunikationsteams für einen möglichen Shitstorm rüsten. Dennoch bleibt der Punkt bestehen, dass der vorübergehende oder überdauernde Verzicht auf Dinge, die uns nicht mehr »konsumierenswert« erscheinen, ein exnovatives Verhaltensmuster darstellt.

1.3.2 Warum hat Exnovation keinen Platz in unserer Kultur?

Manches Beispiel aus dem vorigen Abschnitt mag uns bekannt sein und hat schon hier und da unseren Weg gekreuzt. Obwohl Exnovation eng mit dem Verlassen schädlicher Muster verknüpft ist und von daher einen starken Bezug zur Nachhaltigkeit oder zum Wirtschaftsleben hat, kennen wir das Prinzip bisher eher vereinzelt aus dem privaten Erleben. Aus dieser Perspektive heraus können wir ableiten, warum Exnovation noch nicht in der Breite bekannt, geschweige denn als Handlungsprinzip akzeptiert ist.

Exnovation heißt: den Status quo verlassen

Beginnen wir mit dem augenfälligsten Punkt: Menschen mögen, wenn die wichtigen Dinge bleiben, wie sie sind. Veränderungen bedeuten Aufwand, Umstellen, Anpassen, Umwerten und Umdeuten. Auch wenn jedes rationale Denken für die Veränderung spricht, so neigen Menschen doch dazu, im Bekannten zu verbleiben, anstatt ins Unbekannte mit der Option auf Verbesserung aufzubrechen: »The tendency to continue doing something simply because we have always done it is sometimes called the »status quo bias« (McKeown 2014, loc. 1911).

Exnovation heißt: die Schwere des Abschieds ertragen

Zuallererst: Exnovation ist eng verknüpft mit Vorgängen, die in unserer Gesellschaft nicht besonders beliebt sind: Aufhören, Abschaffen, Aufgeben, Beenden, Abschied, Niedergang, Verlust (auch finanzieller/wirtschaftlicher Art), Trauer, ... ihnen allen ist gemeinsam, dass sie sich um Endlichkeit und Ende drehen. Dies sind Themen, mit denen sich in unserer Kultur traditionell eher die Literatur oder die Kunst, selbstverständlich auch die Religion befassen (vgl. dazu Kapitel 4). Die wissenschaftliche Bearbeitung des Themas ist bisher eher spärlich:

»Innerhalb dieser an die Geschichte der Aufklärung gebundenen Vernunft gibt es einfach keine Kategorie der Endlichkeit und keine Strategie des Aufhörens mit irgendetwas, das man mal begonnen hat. Soweit ich sehe, gibt es auch keine wissenschaftliche Disziplin, die sich mit der Endlichkeit menschlicher Bemühungen befasst. [...]

Das Ende und die Endlichkeit kommen nur unwissenschaftlich vor, in der Lebenserfahrung, in der Literatur oder in der Kunst. Und, natürlich, in der Religion und damit in der Apokalypse. In der wissenschaftlich-technischen Welt gibt es dafür keinen Platz, was ungünstig für den Fall ist, in dem man es tatsächlich mit einem Endlichkeitsproblem zu tun hat.«

Welzer 2021, loc. 268

Auch andere Autorinnen und Autoren beobachten, wie schwer Menschen sich mit der Begrenztheit des menschlichen Daseins tun. Der postmoderne Mensch hadert damit, dass alles begrenzt ist und alle Ausdrucksformen dieser Begrenztheit werden ignoriert oder ausgeblendet, z. B. Schwäche, Lethargie, Langeweile, Alter und auch das Sterben selbst (Reckwitz 2022, S. 344).

Filme oder Bücher über dystopische Szenarien erfreuen sich jedoch großer Beliebtheit, was zunächst paradox anmuten mag. Die Literaturwissenschaftlerin Eva Horn schreibt über die kompensatorische Funktion der Endzeitbilder: Es gibt eine

»[...] handlungsentlastende Funktion des katastrophischen Imaginären. Wir konsumieren Desasterszenarien und Disasterwissen, aber das tun wir weitgehend mit einer Haltung des Zuschauers. [...] Aber diese Erfahrung geschieht in einem Raum, den wir säuberlich trennen von dem Raum, in dem wir leben, Entscheidungen treffen, Pläne machen. Es ist ein anderer, der in dieser Zukunft untergeht – selbst wenn ich weiß, dass das, was mir da vorgeführt wird, auch meine Zukunft sein kann.«

Horn 2014, S. 287

Exnovation heißt: die Last der Entscheidung schultern

Ein weiterer Grund für den eher unpopulären Status des Aufhörens mag sein, dass es besonders in einer Zeit des Überschusses und der Gewöhnung daran schwer ist, sich zu entscheiden: Was soll bleiben, was nicht? Die schier Anzahl an Möglichkeiten, Optionen und damit verbundenen Chancen und Risiken lähmt die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit enorm – und

das, obwohl die Freiheit der Wahl absolut als große Errungenschaft unserer Zeit angesehen werden kann (McKeown 2014, loc. 389). Wir sind für den Umgang mit einer Überzahl an Möglichkeiten nicht vorbereitet:⁴

»It is an unprecedented change in the human condition. For the first time – literally – substantial and rapidly growing numbers of people have choices. For the first time, they will have to manage themselves. And society is totally unprepared for it«.

Drucker (2000, o. S.)

Dabei ist das Problem nicht nur die Last, überhaupt eine Entscheidung treffen zu müssen. Es hat sich auch gezeigt, dass mit der Anzahl an Entscheidungen, die getroffen werden müssen, die Qualität jeder einzelnen Entscheidung abnimmt. Man spricht von *decision fatigue*, also einer gewissen Müdigkeit oder mentalen Erschöpfung, die zu stetig schlechteren Ergebnissen führt (McKeown 2014, S. 396).

Exnovation heißt: Verzicht als Option zulassen

Um sich zu entscheiden, müssen wir wissen, wofür und vor allem wogegen wir uns entscheiden. Der Sache ist nicht unbedingt zuträglich, dass mit der Absage an möglicherweise chancenreiche Optionen ein (wirtschaftlicher) Verlust einhergehen kann.

Sich auf essenzielle Dinge wie Prozesse, Produkte, Praktiken oder Werte zu beschränken, heißt nicht unbedingt nur, das augenfällig Unnötige abzutrennen. Es kann mit sich bringen, sich auch von Wertvollem zu verabschieden, das jetzt hinter etwas anderem, ebenfalls Wertvollem zurückstehen muss (vgl. dazu das Interview mit Josef Zotter in Abschnitt 5.3.3). Hier wird es schon deutlich schmerzhafter und nicht immer kann man sich mit der harten Konsequenz auf das Wesentliche besinnen wie Ferran Adrià: Der weltberühmte Koch war Besitzer des Restaurants *El Bulli* in der Nähe von Barcelona. Er ist die Personifizierung des Prinzips, weniger zu tun, dieses Wenige aber besser zu machen. Adrià wurde mit seinen Kreationen so berühmt, dass ihn jährlich an die zwei Millionen Reservierungswünsche erreichten, an die 1500 Bewerbungen von Köchinnen und Köchen aus aller Welt und pro Jahr erdachte er mit seinem Team an die 6000 Gerichte (dpa 2010).

Doch angesichts der wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte reagiert Koch Adrià unkonventionell: Sein Restaurant verfügte nur über 50 Plätze, es wurden 35 Köchinnen und Köche ausgewählt und etwa 40 Gerichte schafften es schließlich überhaupt in die Auswahl für ein neues Menü. Außerdem hatte das Restaurant üblicherweise nur sechs Monate pro Jahr geöffnet.

⁴ Hier fügt sich gut die Beobachtung ein, dass das Wort »Priorität« ursprünglich nur im Singular existierte. In den 1900er-Jahren wurden mehr und mehr Dinge immer wichtiger, was inzwischen zu so interessanten Phänomenen wie mehreren Prioritäten geführt hat, so dass es am Ende Prio A, B, C usw. gibt. Der Effekt ist klar: Sind zu viele Dinge »Prio«, ist am Ende gar nichts Prio (McKeown 2014, loc. 409).