



## **Workshop C von Sandra Bills: Exnovation und Innovation. Verändern durch Weglassen**

Sandra Bills zeigte an Hand von Beispielen aus kirchenfernen Arbeitsgebieten auf, wie Innovation und Exnovation zusammenhängen und wie besonders bei marktbeherrschenden Institutionen und Firmen, die Gefahr besteht, an bestehendem festzuhalten und somit den Anschluss zu verpassen.

### Brockhaus: Starre Selbstbilder verhindern Veränderung

Die Erkenntnis zeigt Sandra Bills hier am Beispiel Brockhaus auf. Die Enzyklopädie hatte ein viel zu enges Selbstverständnis: «Wir drucken die Enzyklopädie seit 1850». Hier steht das Wie im Vordergrund – und zeigt schon durch diese Selbstdefinition, was sie ganz genau machen, statt bereits hier Flexibilität zu zeigen.

Sandra Bills stellt das Gegenbild vor, dass dem Brockhaus innert kürzester Zeit den Rang abgelaufen hat: Wikipedia. Wikipedia stellt in der Selbstdefinition etwas anderes in den Vordergrund: «Wir sind Enzyklopädie». Agil, fluid, umfassend.

Das Selbstbild des Brockhaus war also gar nicht geeignet, auf Veränderung zu reagieren – und den gedruckten Brockhaus zu «exnovieren».

Der Schluss aus diesem Beispiel:

Die meisten Menschen/Firmen/Institutionen sind damit beschäftigt fortzusetzen. Zeit, um Dinge gehen zu lassen oder Neues auf die Beine zu stellen, sind selten.

Notwendig wäre also folgender Blick:

- Exnovation und Innovation stehen in einem systemischen Zusammenhang:
- Exnovation ist die Schwester der Innovation
- Exnovation ist Bestandteil jeder Innovation – wenn Innovation wirklich gut ist.
- Exnovation als Destabilisierung des Systems

### Blockbuster: Innovators Dilemma – Exnovators Dilemma

Das zweite Beispiel: Die Videothek Blockbuster, die der absolute Platzhirsch war (in der Blütezeit 5'500 Videotheken weltweit. Dann kam Netflix und hat die Videos nach Hause geschickt (bevor sie später auch online gingen). Die Manager von Blockbuster waren sicher: Wir sind so gross, uns kann nichts passieren. Das war eine heftige Fehleinschätzung. Nur eine Filiale ist geblieben (und das nur als Museum).

Die Schlussfolgerung von Sandra Bills (mit Clayton Christensen) aus diesem Beispiel: Es gibt das Innovators Dilemma: Firmen mit einer starken Innovation und Stellung wollen ihre liebgewonnene monopolhaften Geschäftsideen nicht verändern – und nehmen Veränderungen in der Umgebung zu spät wahr. Es gilt zu lange und zu oft der Satz: «Das haben wir immer schon so gemacht». Die grössten Marktführer haben meist die grössten Schwierigkeiten, in die Veränderung zu gehen.

Das Innovators Dilemma sei also eher ein Exnovators Dilemma. Weil man einfach fortsetzt anstatt zu hinterfragen.

### Verbleites Benzin: Pfadabhängigkeiten:

1920 wurde das verbleite Benzin eingeführt. Sehr schnell wurde bemerkt, dass es gefährlich ist. Es wäre kein Problem gewesen, bleifreies Benzin zu verwenden – aber es hätte andere Motoren benötigt. Und da stellte sich die Frage: Wer fängt an mit der Veränderung. Die Motorenbauer oder die Benzinverteiler? Aus dieser Fragestellung folgte, dass es 50 Jahre keine Veränderung gab.

Es ist allerdings tatsächlich nicht nur kompliziert: Es ist komplex, weil oftmals Eingriffe an mehreren Stellen zeitlich aufeinander abgestimmt erfolgen müssen, wenn man Innovationen angeht. Und es bestehen häufig Pfadabhängigkeiten bestehender Abläufe und Erfahrungen.

→ Folgende Pfadabhängigkeiten sind häufig:

- Rechtlich
- Ökonomisch
- Infrastrukturell
- Organisational
- Nutzenden bezogen

→ Pfadabhängigkeiten führen zu Widerstand

Diese Widerstände werden personifiziert – sie sind aber im Normalfall einfach systemabhängig. Denn Wandel kostet Zeit und Geld und schafft Mehrarbeit. Es braucht daher immer eine grosse Zahl von Verbündeten. Das Ausschleifen des Alten wird zur Zusatzaufgabe für die Motivierten.

### Was es braucht

Zusammenfassend stellt Sandra Bilz folgende «Was es braucht» Liste für gelungene Ex- und Innovation in der Kirche zur Verfügung:

- Bereitschaft eingetretene Pfade zu verlassen → viel Wissen
- Inkompetenzkompetenz → sich trauen, dass ich es auch nicht weiss.
- Bereitschaft zu scheitern
- Identifizierung neuer Zielgruppen → missional?
- Agilität als Grundhaltung → «geschmeidig sein in der Hüfte»
- Andere Gaben und Charismen → Pristertum aller Gläubigen
- Förderung einer Kultur des Experimentierens → Anreize für die sicherere Variante
- Finanzen für Bestehendes und Neues → Stellenanteile? Am Ort notwendige Ressourcen.
- Bedeutung von Netzwerken → Ökumene. NPOs. Netzwerke unter den Gemeinden. Erfahrungsaustausch.
- Ineinandergreifen von Innovation und Exnovation
- Zeit, um zuzuhören

Ralph Marthaler