



„We choose to go to the moon“: Ehemals schwor US-Präsident John F. Kennedy eine ganze Nation auf ein irrwitziges Ziel ein – das dann Wirklichkeit wurde: 1969 betrat Neil Armstrong als erster Mensch den Mond. Moonshots zu starten – das scheinbar Unmögliche anzustreben –, ist auch ein gängiger Innovationsmodus im Silicon Valley. Doch kann man nur dort nach den Sternen greifen? Nein, ist Zukunftsforscherin Friederike Müller-Friemuth überzeugt. „Corporate Moonshots“ sind auch in Europa möglich. Nur setzen sie ein völlig neues Denken voraus.

Corporate Moonshots

Greift nach den Sternen!

Preview

► Irrsinnig motivierend:

Was Moonshot-Projekte auszeichnet

► Verhaftet in der alten

Ordnung: Warum das europäische Denken radikale Innovation erschwert

► Mindset für Moonshots:

Welche Denkmuster den Griff nach den Sternen begünstigen

► Eigener Weg:

Warum Moonshots made in Europe das Beste aus zwei Welten vereinen könnten

Nanopartikel, die in der Blutbahn zirkulieren und permanent den Gesundheitszustand eines Menschen kontrollieren. Fliegende drachenartige Windturbinen zur ökologischen Stromgewinnung. Oder – wenn es noch ein bisschen größer sein soll – der finale Sieg über den Krebs und die Besiedlung des Mars durch den Menschen. Was klingt, als wäre es der Fantasie eines Science-Fiction-Autors entsprungen, sind tatsächlich Kopfgeburten kreativer Geister. Nur, dass diese sich keine Romane ausdenken, sondern echte, weit in die Zukunft gerichtete Innovationsideen, die dann in „Inno-Labs“ (Innovationenlaboren) weitergedacht und experimentell erprobt werden. Moonshots nennt man diese radikalen Innovationsprojekte, die visionäre Schüsse ins Blaue, ins absolut Ungewisse, sind. Sie werden vor allem – aber längst nicht mehr nur – von Firmen im US-amerikanischen Silicon Valley gestartet.

Das Irre daran: Die Umsetzungschance von Moonshots ist komplett offen. Aus gegenwärtiger Perspektive sind viele der Projekte noch nicht einmal machbar. Zum Beispiel weil (noch) die Ressourcen, die Technologien oder das Kapital fehlen, die sie in die Realität bringen könnten. Schließlich sind bei einigen Moonshots sogar Grenzen der Naturgesetze berührt. Der Unternehmer und Investor Elon Musk beispielsweise will mithilfe der Produkte und Dienstleistungen seiner Unternehmen nicht nur den Mars besiedeln – der ist nur ein erster Übungsplatz – sondern unsere Galaxie. Er und seine Mitarbeitenden werden die Erreichung dieses Ziels sicher nicht mehr erleben. Seine Unternehmen aber vielleicht schon. Das

jedenfalls ist der Plan: Moonshots sollen von Generation zu Generation weiterverfolgt werden. Sie sind der leuchtende Richtstern am Unternehmenshorizont – und die ökonomische Analogie zum Husarenstreich von Münchhausen: sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen. „Geht doch gar nicht!“ gibt es bei den Radikal-Innovatoren jedenfalls nicht.

Moonshots üben einen motivierenden Sog aus

Firmen, die Moonshots starten, zielen auf etwas scheinbar Unerreichbares – bei dem jedoch alle im Unternehmen es für wert empfinden, alles daran zu setzen, es in die Welt zu bringen. Dabei ist die Vorgehensweise sehr pragmatisch: Man fängt frohgemut an und entdeckt dann auf dem Weg zum großen Ziel unverhofft allerlei Zutaten, die es einem erlauben, Stück für Stück voranzukommen. Hin und wieder muss man zwar die Strategie wechseln. Aber durch das große Langfristziel bleiben alle im Unternehmen orientiert. Dass sich das Langfristziel selbst stetig verändert, hält das Unternehmen zusätzlich am Ball. Denn durch die vielen kleinen Erfindungen zwischendurch lernt es permanent dazu. Es lernt zum Beispiel, das Ziel allmählich genauer beschreiben, besser verstehen und dessen tatsächlichen Wert einschätzen zu können. Und es bildet Kompetenzen aus, die nötig sind, um es tatsächlich erreichen zu können.

Wie groß die motivationale Sogkraft von Moonshots ist, zeigt das Beispiel Apple. So berichten ehemalige Mitarbeitende, welch



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Unternehmen, die Mondschnssen folgen, sind nicht verrückt, sondern von etwas überzeugt. Sie installieren ein exzeptionelles Zukunftsbild, handeln fortan in dieser Orientierung und gestalten dadurch aktiv Zukunft.

horrende Effekte die Arbeit „unter“ Steve Jobs auf ihr Leben hatte: zerstörte Ehen, kaputte Familien ohne Kontakt zu den eigenen Kindern, Burnouts. Und unter Tränen versichern dieselben Menschen, dass sie sich immer wieder für genau diesen Job entscheiden würden: „Es verändert einen.“ Sind sie verrückt? Sind Organisationen, die mit ihren Projekten nach den Sternen greifen, noch bei Trost?

Mit typisch europäischem Mindset fällt Moonshot-Denken schwer

Gemessen am bestehenden europäischen Weltbild sind sie es. Mit diesem Weltbild – neudeutsch: Mindset – gehen zahlreiche Glaubenssätze einher, die uns gar nicht bewusst sind. Zum Beispiel, dass man *erst* etwas verstehen muss und *danach* zu entscheiden beziehungsweise zu handeln hat – was es logisch ausschließt, eigene Vorgriffe überhaupt ernst nehmen zu können. Um erst zu verstehen, braucht es zudem Wissenseiten und hierarchische Leader, sonst funktioniert das Spiel nicht. Damit einher geht die Strategie, Schritt für Schritt vorzugehen und das *Danach* auf dem *Davor* aufzubauen.

Das Heute aus dem Morgen heraus gestalten zu wollen, wie es die Moonshooter tun, ist „rational“ betrachtet demnach Irrsinn. Ferner ist Progressivität nach vorherrschendem europäischen Mindset zu verachten, wenn sie die eigene Geschichte diskreditiert: Was wird, muss das Vorhergehende würdigend aufheben. Zukunft kann niemals etwas der scheinbar „natürlichen“ alten Ordnung Zuwiderlaufendes sein.

Und dann gibt es noch konkretere „rationale“ Gegenargumente, die gegen Moonshots ins Feld geführt werden. Zum Beispiel die Sachzwänge des globalen kapitalistischen Wettbewerbs, der immer wieder schnelle, harte, entschiedene Anpassungen fordere und Planungshorizonte zusammenschrumpfen lasse. Unternehmen müssten sich marktkonform verhalten und immer wieder Strategiewechsel vornehmen. Angesichts dessen sei kaum etwas Hinderlicheres vorstellbar als ein langfristig bindender Moonshot – so die Skeptiker. Mehr noch: Je anziehender so ein Moonshot sei, umso größer sei auch die Enttäuschung bei den faszinierten Mitarbeitenden, wenn es dann doch zu notwendigen Strategiewechseln kommt. „Befinden wir uns etwa nicht im Dauer-Change?“, fragen die Kritiker. „Was

soll professionell daran sein, Mitarbeiter voraussehbar zu frustrieren, wenn am Moonshot doch nicht festgehalten werden kann?“ Nach dieser Lesart erscheinen Moonshots sogar als Gefahr für die Motivation.

In Europa wird am liebsten innerhalb der alten Ordnung innoviert

Hinzu kommt, dass Moonshot-Unternehmen in der Regel solche sind, die – zumindest an der Basis – auf anti-hierarchische Muster und mehr Autonomie für die Mitarbeitenden setzen. Europa hat aber Jahrhunderte gebraucht, um Organisationen von wankelmütigen, autonomen individuellen Interaktionen unabhängig zu machen und den hierarchischen Durchgriff zu professionalisieren. Dieser ist inzwischen sogar weitgehend zivilisiert, das heißt, er ist nicht mehr diktatorisch, sondern durch Mitbestimmung gebändigt. Entscheidungen wieder an die Basis zu verlagern, baut die Moderne hingegen zurück: Wir geben Land preis, das wir bereits sicher hatten. Aus diesem Gedanken entstehen derzeit – trotz Agilitätsdebatte – wieder neue Argumente pro Hierarchie.

Daher wird bei uns derzeit zwar durchaus enthierarchisiert und experimentiert. Es werden sogar Moonshots angepeilt. Doch dies stets innerhalb der gegebenen Kulisse, frei nach dem Motto: Experimente liegen zwar im Trend, aber bitte, verantwortlich! Denn, wenn sich der Wind dreht, muss reell gehandelt werden, und Realität braucht Durchgriff, Überblick von oben und Wissensvorsprung (Ordnung wiederherstellen!). So kommt es, dass Menschen qua hierarchischer Weisung Enthierarchisierung verordnen – nur um sich, wenn es eng wird, wieder in die sichere Kulisse des Gewohnten zurückzuziehen.

Der Kerngedanke hinter all dem: „Ihr könnt ruhig agilisieren, experimentieren und Unvorstellbares anpeilen – aber berücksichtigen, dass die Welt ist, wie sie ist!“ Und wie ist die Welt? Von Gott gegeben, also hierarchisch festgelegt. Gut geordnet. Kurzum: unumstößlich so, wie wir sie bisher kennen und ständig aufs Neue kopieren.

Moonshot-Maker denken anders

Die Denkungsart, die einmal am Anfang der westlichen Kultur stand, war eine andere. Der römische Kaiser und Philosoph

Marc Aurel schrieb in seinen „Selbstbetrachtungen“: „Unser Leben ist das, was unser Denken daraus macht.“ Das ist eine maximale normative Aufladung (ökonomischen) Handelns. Es bedeutet, dass die Welt womöglich an der Perspektive hängt, aus der wir sie betrachten.

Wir sind diejenigen, die sie gestalten – und eben auch ganz neu denken und gestalten können. Das ist ein lupenreiner geistiger Moonshot – eine frühe, antike Vorwegnahme eines logisch möglichen, radikal säkularen Weltbildes. In den Fragen nach Relevanz und Sinn, die sich in den meisten zeitgeistigen Debatten um New Work, Vertrauensarbeitszeit und Unternehmensdemokratie zeigen, halbt diese Haltung nach beziehungsweise erneuert sich: Wir wollen Relevanz. Wir sehnen uns nach Sinn – und dennoch regt sich in uns auf Basis unserer Erfahrung der vergangenen Jahrhunderte hartnäckige Skepsis gegen die extensive normative Aufladung wirtschaftlichen Handelns.

Doch Unternehmen, die Mondschüssen folgen, sind nicht verrückt, sondern von etwas überzeugt. Sie installieren ein exzeptionelles Zukunftsbild, handeln fortan in dieser Orientierung und gestalten dadurch aktiv Zukunft. Ihr Tun beruht auf einer *anderen Bewertung der Welt*. Schauen wir uns dieses Weltbild einmal genauer an: Wie sieht das Mindset aus, aus dem heraus Moonshots möglich werden? Wie denken die, die kein Problem damit haben, angeblich unmögliche Träume zu träumen – und sich dann daranmachen, diese umzusetzen?

1. Sie denken evolutionär: Der natürliche Entwicklungsprozess auf unserem Planeten verläuft weitgehend „autologisch“. Manche nennen dieses Phänomen auch autopoietisch, rekursiv oder selbstreferenziell. Gemeint ist eine Art Schleife: Pflanzen und Organismen verändern sich; sie probieren quasi etwas aus. Was funktioniert, wird weitergegeben und bleibt erhalten. Was nicht funktioniert, wird nicht weitergegeben. Damit ist der Pfad gekappt. Die Evolution besitzt insofern eine Art „Kompetenz ohne Verständnis“. Dies widerspricht diametral unserer Vorstellung von Bildung und Lernen: Verstehen ist demnach die Quelle für Kompetenz.

Doch Kompetenz – insbesondere praktische – beruht nicht immer auf Begreifen. Manchmal ist sie sogar *dessen Voraussetzung*. Zunächst entstehen – auch in der menschlichen Entwicklung – „einfach so“

unverständliche Fähigkeiten. Und erst am Schluss führen diese zu Geist und Kognition: Wir verstehen, was vor sich geht. Auch in der Moonshot-Praxis läuft es so: einfach anfangen, systematisch herumprobieren, reflektieren, verändern; versuchen, zu verstehen, warum etwas funktioniert – und genau das immer weiter maximieren. Der Weg, der hier beschritten wird, ist extrem lernintensiv, interessant und faszinierend. Man stürzt gefühlt ständig in eine neue Welt, in ein anderes Denkkuniversum („Disruption“), entdeckt zahlreiche Dinge, nach denen man vorher gar nicht gefragt hatte – und auch nicht fragen konnte, weil die Fragen gar nicht formulierbar gewesen wären.

2. Sie gehen in Vorschuss: Astro Teller, der „Captain of Moonshots“ bei Google, formuliert die Weltsicht dieses Unternehmens folgendermaßen: „Google hat das Wissen der Menschheit geordnet und zugänglich gemacht und erst *dann* gefragt, ob wir bezahlt werden. Dasselbe, als wir die ersten Landkarten der Welt machten,



Mehr zum Thema

► Friederike Müller-Friemuth und Rainer Kühn: Moonshots – Zur Entwicklung radikaler Innovationen.

tradition 2019, 10 Euro.

Das Buch erklärt, was den Innovationsansatz Moonshot ausmacht. Ein Vier-Punkte-Plan gibt hiesigen Unternehmen eine Richtschnur an die Hand, anhand der sie eigene Moonshots entwickeln können.

► Benedikt Herles: Zukunftsblind – Wie wir die Kontrolle über den Fortschritt verlieren.

Droemer 2018, 19,99 Euro.

Ein kritischer Blick auf die Moonshots der anderen, darauf, dass wir in Europa, insbesondere in Deutschland, hartnäckig am Status quo festhalten und den Blick davor verschließen, wie stark die – von uns nicht mitgestaltete – technologische Entwicklung unser Leben beeinflussen wird. Und ein Plädoyer dafür, erschreckenden Zukunftsaussichten eigene Zukunftsvisionen entgegenzusetzen.

► Einblicke in Googles kybernetische Gesellschaftsvision

– also in einen soziologischen Moonshot (der von Kritikern freilich als gefährlich klassifiziert wird) – gibt es in einem von dem US-Tech-Konzern angefertigten Video. Dieses beschreibt, wie sich durch extensives Datensammeln und Künstliche Intelligenz menschliche Probleme bzw. sogar Probleme der ganzen Menschheit lösen lassen. www.youtube.com/watch?v=QDVVo14A_fo



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS257AR01

Tutorial

Moonshots möglich machen



Die Entwicklung von Corporate Moonshots fällt vielen Unternehmen hierzulande schwer, weil sie ihnen ein anderes Denken als das gewohnte abfordert. Trotzdem können Führungskräfte lernen, ihr Unternehmen in einen mentalen Zustand zu versetzen, in dem es leichter fällt, radikale Innovationen zu ersinnen und dann auch umzusetzen. Fünf wichtige Ansatzpunkte.

1. Moonshots finden und definieren

Moonshots sind keine Ideen, die sich „managen“ ließen. Um Moonshot-Ideen zu finden, braucht es weniger „Work“shops als vielmehr Neugierde, diverse Perspektiven, Mitarbeitende mit sehr unterschiedlichen Neigungen und Interessen – und nicht unbedingt ein BWL-Studium. Auf dieser Basis geht es dann zunächst darum, die Identität des Unternehmens zu bearbeiten. Bei diesem Punkt geht es ans Eingemachte: das Selbst- und Führungsverständnis von Managern. Viele Unternehmer steigen bereits hier aus, weil sie „machbare“ Vorschläge wollen statt eine Beschäftigung mit sich selbst. Machbarkeitsorientierung ist jedoch das Todesurteil für radikale Innovationen. Und eine der entscheidenden Hürden für Moonshot-Entwicklungen – vermutlich die zentrale – ist, wenn die Initiatoren selbst nicht an ihr Konzept glauben. In diesem Fall: Finger weg von Moonshots!

2. Den Moonshot verpflichtend machen

Wer zum Zwecke der Motivation Mitarbeitern „Mohrrüben“ vorhängt, denen sie hinterherlaufen sollen, wird keine Moonshots realisieren können. Bei jeder Schwierigkeit droht das Projekt zu scheitern – und irgendwann wird es das auch. Moonshots sind langfristig ausgerichtet und werden in aller Regel von den Initiatoren „vererbt“. Sie benötigen daher einen völlig anderen Ansatz der Motivation. Einen, den die aktuelle BWL nicht liefert, obgleich sie voller Motivationstheoreme ist. Was fehlt, sind (viel ältere) Rubikon-Modelle der Motivation: Führungspraktiken, die im Bewusstsein der Geführten eine Idee unumkehrbar machen und langfristig so verwurzeln, dass sie deren unwiderstehlichem Sog folgen.

3. Verhaltensökonomik nutzen

Die noch recht junge Fachdisziplin der Verhaltensökonomik erforscht Methoden, wie Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzausrichtungen die für sie jeweils passendste Umgebung angeboten werden kann. So benötigen innovative andere Impulse als Data-Analysten. „Future Working Spaces“ sind feinkalibrierte Arbeitsumgebungen, die genau das sinnlich triggern, was in einer

bestimmten Funktion gefragt ist. Die Umgebung „führt“ also (mit). Wer verhaltensökonomische Prinzipien nutzt, macht es seinen Mitarbeitenden leichter, Moonshots zu erdenken und dann auch langfristig zu verfolgen. Sie können ihre Kompetenzen so optimal entfalten und einsetzen.

4. Gefühlsmanagement betreiben

Genauso wie verhaltensökonomisches Wissen stößt auch der Versuch einer „Steuerung“ von Emotionen in unserer Kultur auf Widerstand. Beides riecht nach Manipulation und wird deshalb abgelehnt. Das hat gute – historische – Gründe, die es jedoch zu reflektieren gilt, anstatt Wissensbestände einfach liegen zu lassen. Wie sieht eine verantwortungsvolle Führung von Mentalitäten und Gefühlen aus? Wie zum Beispiel wird eine Organisation emotional so resilient, dass Widerstände gegenüber einem Moonshot einfach an ihr abperlen? Wie wird sie so stabil, dass sie auch Rückschläge ideell gut aushält? Der Blick auf Führungsvorbilder wie Nelson Mandela, Steve Jobs oder Ricardo Semler erschließt hier ganz eigene Führungswelten.

5. Antizipatives Denken kultivieren

Die Verfolgung großer Ziele wird fast immer auch krisenhafte Momente mit sich bringen. Es gibt eine Fülle wirkungsvoller Instrumente, mit denen sich erfolgreiche Führungskräfte in der Wirtschaftsgeschichte durch Krisen manövriert haben. Gutes Zureden oder Machtspielchen helfen kaum, um Menschen systematisch auf Unerwartetes vorzubereiten. Eines der ältesten Mantras der Zukunftsforschung schon eher: „Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist.“ Dementsprechend gründen einige Firmen sogenannte „Destroy-your-business-AGs“, die das Ziel haben, eine Strategie zu entwickeln, das Unternehmen zu zerschlagen, den Moonshot zu zerstören oder ähnlich Desaströses. Die Aufgabe danach besteht darin, die Lecks umgehend zu schließen, Risiken zu eliminieren und eine möglichst unaufwendige Strategie zu implementieren, um solche Entwicklungen von vornherein systematisch zu verhindern. Andere Möglichkeiten sind die Arbeit an einem energetisierenden Feindbild oder die Stiftung eines Teampreises („Denkzwerg des Monats“) für die bislang dümmste Gegenrede zum Moonshot.



Quelle: www.managerseminare.de, Friederike Müller-Friemuth; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

oder ein Programm, das jede Sprache in jede andere übersetzt. Wenn du dich darauf konzentrierst, die Welt für alle besser zu machen, wird das immer ein gutes Geschäft.“ Das ist der Kern des Konzepts: Weltverbesserung vom Dachboden der Idealisten herunterzuholen und damit Geld zu verdienen, sie ökonomiefähig zu machen. Die Googles und Apples dieser Welt sind weniger vom selbstlosen Wunsch getrieben, der Menschheit Gutes zu tun, als davon, genau *damit* Geld zu verdienen. Wenn du Menschen eine neue sinnvolle, nützliche, den Lebenskomfort immens bereichernde Version ihres Alltagslebens lieferst, musst du dir über Gewinn keine Gedanken mehr machen. Und das könnten auch klassische, auf die Bilanzen schauende Unternehmenschefs einsehen – so zumindest die Botschaft aus dem Valley.

3. Sie schätzen Exzentrik: Nach unserer aktuellen europäischen Welt- und Ordnungsvorstellung ist die Wahrheit objektiv und faktisch belegbar. Und wenn man lernt, was objektiv wahr ist, dann sieht man weiter als die anderen und kann ihnen sagen, wo's langgeht. Das ist Führung. Die Anthropologie ist allerdings voller Beispiele von Kulturen, deren Theorie über die Wahrheit etwas anderes besagt: dass die Welt im Auge des Betrachters liegt. Diese Kulturen feiern daher die Subjektivität der einzelnen Perspektive, heben diese heraus und belohnen sie.

Innovationen entspringen dann aber nicht professionell gemanagten Kreativ-Workshops und universalisierbaren Umsetzungsprozessen, sondern der „Exzentrik-Exzellenz“ einiger weniger schräger Gemüter. Je subjektiv-abnormer, also weiter weg von dem, was gerade gilt – gepaart mit gesellschaftlichem und damit potenziell ökonomischem Nutzen –, desto interessanter und lohnender. Für Europäer ist dies ein schwieriges Feld: Wir setzen auf Vertrauen, Erwartbarkeit, Wir-Gefühl und Gemeinschaft. Exzentrik belohnen wir eher nicht – mit Ausnahme der Briten, die immer wieder für einen Crash-Kurs in Sachen Toleranz gut sind.

4. Sie haben ein anderes Planungsverständnis: Gemäß unseres Zeitmodells geht Planung von Jetzt in Richtung Zukunft.

Wir beherrschen Zeit durch Struktur, Bürokratie und Meilensteinplanung. Doch auch, wie man Zeit interpretiert, ist eine Frage der Kultur. Eine Alternative ist das Modell von Rhythmus, Kreation und Chaos. Unsere Beziehung zur Zeit ist inzwischen ins Wanken geraten. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass wir beginnen, mit Zeit zu experimentieren. Jeder, der die chaotisch inszenierten „Future Working Spaces“ großer Tech-Unternehmen kennt, weiß um die räumlich penibel kalibrierte Brechung des linearen Zeitmodells: Open Space, selbstorganisierte Grüppchen, kaum Struktur, beständige Transformation. All das ist auch eine Reinszenierung von Zeit, das Spielen mit Zeit. Dies verändert das Denken, also organisationale Mindsets und Unternehmenskulturen. So wird es leichter möglich, von der Zukunft ins Heute zu planen (Backcasting) – eine mentale Kompetenz, die Moonshoter brauchen.

5. Sie gehen anders mit Erfahrung und Vorgriffen um: In unserer Ökonomie gilt die Devise, aus Erfahrung zu lernen. Wenn Produkt A ein Erfolg war, erscheint es sinnvoll, aus dieser Historie Kapital zu schlagen. Wir sind der Ansicht, dass uns unsere Vergangenheit zu dem gemacht hat, was wir heute sind. Das Projekt, zu dem zu werden, der wir sein *könnten* oder der wir eigentlich sein *wollen*, ist kein europäisches. Dabei können Erfahrungen aus der Vergangenheit ein mentales Gefängnis darstellen, das das Denken einschränkt, begrenzt und behindert.

Unternehmen, die keine Lust haben, sich „nur“ wegen ihrer Vergangenheit selbst zu verzweigen, suchen daher neue Erfahrungen strategisch-gezielt auf. Vielen Europäern erscheint das waghalsig, riskant, ja verwegen: Setzen solche Unternehmen damit nicht alles aufs Spiel? Die Frage ist nur kulturabhängig zu beantworten. Das Entrepreneurship-verliebte Amerika ist jedenfalls deutlich bereiter, ideelle Risiken einzugehen, als die Alte Welt – genau hier liegt der Grund für Disruptionen. Zwar gelingt nicht jeder Versuch, sich aufs Glatteis von *Impossible Dreams* zu wagen – aber es muss das, was dann tatsächlich funktioniert hat, doch vorher von irgendeinem riskiert werden. Anders kommt man nicht weiter.

Moonshot-Organisationen motivieren nicht. Sie nutzen „Volition“-Modelle. Anstatt Mitarbeiter zu „pushen“, investieren sie viel Kreativität und Aufwand in die Installation eines Sogs („pull“).

Wenn wir in Europa in Sachen radikaler Innovation weiterkommen wollen, dann werden wir nicht umhinkommen, mehr wie die US-amerikanischen Moonshot-Starter zu denken: aus der Zukunft heraus.

6. Sie wissen um die Bedeutung von Sinn:

Das betriebswirtschaftliche Denken ist komplett imprägniert mit Motivationstheorien. Will man Menschen zu etwas bringen, muss man sie motivieren; ohne „Mohrrübe“ geht nichts. Der Trend geht zwar zur immateriellen Mohrrübe (Sabbatical, Home Office, Vertrauensarbeitszeit, individuelle Zeitkonten etc.), was aber nichts an der Hintergrundkulisse ändert. Moonshot-Organisationen dagegen motivieren nicht. Sie nutzen „Volition“-Modelle. Anstatt Mitarbeiter zu „pushen“, investieren sie viel Kreativität und Aufwand in die Installation eines Sogs („pull“), und zwar als Zug über eine bestimmte Schwelle hinaus. Wenn diese Schwelle – bildlich: der „Rubikon“ – überschritten ist, gibt es kein Zurück mehr.

Die Führung pflanzt der Organisation also einen „Willen zu ...“ ein, der unhintergebar wird. Ist diese Schwelle genommen, hat das Unternehmen bereits zu viel investiert, um den Moonshot noch aufgeben zu können: Die Organisation funktioniert dann mit und durch diesen Moonshot und treibt sich selbst mit ihm immer weiter voran. Diese Organisationen brauchen keine Motivatoren mehr – sie laufen von allein.

Moonshots made in Europe: Das Beste aus zwei Denkwelten

Der kleine Schönheitsfehler des Moonshot-Denkens und -Handels: Betriebswissenschaftlich legitimiert ist es nicht; unter anderem deswegen, weil es zentrale Prämissen des europäischen Weltbildes außer Kraft setzt. Das zentrale Problem liegt jedoch in etwas anderem: darin, dass wir damit immer gleich in eine Wertedebatte schlittern. Es scheint, als ob Moonshot-Organisationen mit normativem Gehalt geradezu aufgeblasen würden: Ganzheitlichkeit, Menschlichkeit, Autono-

mie ... Gleichzeitig ist bekannt, dass diese Unternehmen ihre eigenen, durchaus egoistischen Ziele verfolgen. Vor allem das Ziel, Monopolstellung zu erreichen. Letztlich ist ihr scheinbar „ach so hehrer“ Idealismus, Energie in Projekte zu stecken, „die die Gesellschaft voranbringen“, diesem – alles andere als altruistischen Ziel – geschuldet. Und: Sie können sich überhaupt nur leisten, ihre überdimensionalen Vorhaben zu verfolgen, weil sie, als Konsequenz einer weit fortgeschrittenen globalen Ökonomie, Millionen Dollar investitionsbereites Kapital brachliegen haben. Oder weil sie, wie in China, ungeheure Summen vom Staat bekommen. Die meisten Europäer und europäischen Unternehmen stößt dieses Programm ab. Übrigens auch aus rationalen Gründen: Fairer Wettbewerb sieht anders aus.

Das Problem ist jedoch, dass mit dieser Ablehnung das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Man schaut sich das Mindset, das hinter Moonshots steckt, gar nicht erst an, weil man das *Ziel* dahinter nicht teilt, es ethisch nicht gutheißt. Dabei ginge es eigentlich nur darum, ein nachweislich sehr erfolgreiches Innovationsdenken auf andere Art anzuwenden – auf unsere Art. Wenn wir in Europa in Sachen radikaler Innovation weiterkommen wollen, werden wir nicht umhinkommen, mehr wie die US-amerikanischen Moonshot-Starter zu denken: aus der Zukunft heraus.

Wir sollten uns unserer geistigen Wurzeln besinnen und wieder lernen, uns weniger zu fragen, „Was geht jetzt gerade?“ als vielmehr: „Wo wollen wir eigentlich hin?“ Die Aufgabe: diese Denkungsart mit *eigenen* Zielen, Werten und Perspektiven zu verbinden. Sich das visionäre Denken, das Denken in „Alles-ist-möglich-Kategorien“ von den US-Amerikanern abzuschauen, heißt *nicht*, dass unser Denken deren Gesellschaftsvorstellungen verwirklichen sollte! Im Gegenteil: Wir haben mit ihm die Chance, Produkt- und auch soziale Innovationen zu schaffen, die das Zeug haben, unsere entscheidenden ökonomischen, gesellschaftlichen und ökologischen Probleme zu lösen. Das funktioniert aber nur auf Basis auch *unserer* Werte wie Gemeinwohl, Gerechtigkeit und staatlicher Flankierung. Kurz: Wir müssen nicht kopieren, aber allmählich anfangen, zu kopieren.

Friederike Müller-Friemuth

Foto: Friederike Müller-Friemuth



Die Autorin: **Prof. Dr. Friederike Müller-Friemuth** lehrt an der FOM Hochschule am Hochschulzentrum Köln. Zudem ist sie Mitinhaberin von „Kühn Denken auf Vorrat“, einer Konzeptberatung für angewandte ökonomische Zukunftsforschung. Kontakt: www.denkenaufvorrat.de