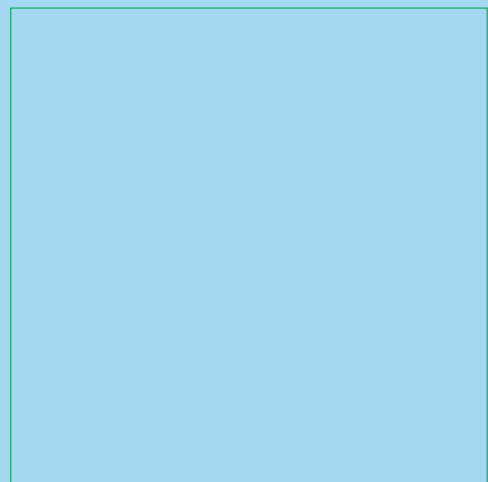




KONVENTIONELL TRENDY



3. Jahrgang / 4-2011 / 14,90 Euro / 15570
www.querdenker.de

WEGWEISER

DENKZETTEL

- 3 GLOBAL.**
Gegen den Trend oder mit zum Megatrend.
Von Otmar Ehl.

VISIONEN

- 8 NATÜRLICH.**
Wie schmeckt Biothetik?
Von Trendforscherin Kirstine Fratz.
- 12 OPTIMIERT.**
Verschwenden? Gerne, aber intelligent!
Von Prof. Dr. Michael Braungart, Leiter der
EPEA Internationale Umweltforschung GmbH.
- 18 KÜNFTIG.**
Blick in die Zukunft. Ein Interview mit
Innovationsforscherin Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl.

IMPULSE

- 24 UNGEWÖHNLICH.**
Anders gedacht.
- 26 EXTREM.**
Bis an die Grenzen.
Ein Interview mit dem Extremsportler Marcel Heinig.
- 32 VERLOCKEND.**
Wie das Riechen unser Leben bestimmt. Von Prof. Hanns Hatt,
Geruchsforscher an der Ruhr-Universität Bochum.
- 37 MEISTERLICH.**
Inspiration pur.
- 38 LEGENDÄR.**
Vision Neue Seidenstraße.
Von Abenteurer und Grenzgänger Bruno Baumann.

KÖNNER

- 44 FRISCH.**
Produktrevolution mit Biss. Felix Ahlers, Vorstandsvorsitzender der FRoSTA AG über sein Unternehmen und was es anders macht.
- 48 ORIGINELL.**
Der Namenspapst. Von Roland Karle.
- 53 VORBILDLICH.**
Kreative Köpfe.
- 54 AUTHENTISCH.**
Eine ganz andere Kür. Die Baufritz-Chefin Dagmar Fritz-Kramer über Nachhaltigkeit, Natur und die Zukunft des Wohnens.
- 60 VERBINDEND.**
Willkommen im Club.
- 62 TREFFEND.**
Entscheider unter sich.
- 64 PARTNERLICH.**
Mehr als nur.

WERKZEUGE

- 66 UNGEWOHNT.**
Eingriffe in das Organisiert-Sein. Der Kultursoziologe Dr. Hans Geißlinger über Veränderung.
- 72 UNVERNÜNFTIG.**
Gewusst anders.
- 74 GEWAGT.**
Fehler sind der Motor des Fortschritts. Von Buchautor und Scheiter-Experte Gerhard Scheucher.
- 79 ERLESEN.**
Kompetenz trifft Impulse.
- 79 LÖSLICH.**
Mit Köpfchen.
- 80 ANZEIGBAR.**
Leistungen, die es in sich haben.
- 82 VERSTECKT.**
Buntes Biotop.
Von Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Telekom.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

INTERVIEW: REBECCA MEYER

Die Innovationsforscherin Marion Weissenberger-Eibl vom renommierten Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe hat Q verraten, wie sie den Forschungsstandort Deutschland bewertet, welche Chancen der demografische Wandel birgt und wie man seine Idee am besten am Markt platziert.

Wie wird man das, was Sie heute sind?

Das Allerwichtigste waren immer meine Neugier und die Freude an neuen Herausforderungen. Ich denke in Zusammenhängen und versuche diese zu verstehen. Ich frage nach den Voraussetzungen und den Wirkungen von Entwicklungen. Das ist meine Triebkraft!

Ihr Lebensweg ist ungewöhnlich, erst Schneiderlehre, danach Ingenieur- und Ökonomiestudium. Würden Sie heute etwas anders machen?

Nein, und hiervon bin ich absolut überzeugt. Ich habe mich bewusst für die Lehre entschieden, weil ich genau wissen wollte, was in der Produktion passiert. Während meines Ingenieurstudiums und dann in der Leitung der Produktionsentwicklung bei Escada habe ich kon-

krete Einblicke in die technischen Strukturen und Abläufe gewonnen. In Kombination mit dem BWL-Studium erklärten sich mir schließlich die wirtschaftlichen Zusammenhänge.

Die Schneiderlehre war sicher der kreativere Teil ...

Na ja, ich würde das nicht so sehen. Das Schneiden hat sicherlich mit Kreativität zu tun, aber auch die zielgerichtete Umsetzung von Innovationen für die Gesellschaft erfordert Kreativität. Hier setzt das BWL-Studium an, denn ich wollte nicht nur kreativ sein, sondern die Ergebnisse auch in die Gesellschaft tragen.

Welche neuen Sichtweisen haben sich Ihnen im Laufe Ihrer Karriere eröffnet?

Ich habe mehr und mehr festgestellt, wie wichtig die Kompetenzen der Mitarbeiter sind, und dass man ihnen auch Freiräume geben muss.

Deutschland verliert viele kreative Köpfe. Wollten Sie auch mal auswandern?

Nein, und zwar deshalb nicht, weil der Wirtschafts- und Forschungsstandort Deutschland durchaus attraktiv ist. Man muss aber daran arbeiten, dass er auch weiterhin attraktiv bleibt. Dafür brauchen wir qualifizierten Nachwuchs. Den vielbeschworenen Verlust von kompetenten Absolventen, Wissenschaftlern und Kreativen kann man auch positiv bewerten, wenn diese wieder nach Deutschland zurückkehren. Denn das Sammeln von Erfahrungen und Kontakten im Ausland kann sich wieder positiv auf die wirtschaftliche Leistung in Deutschland auswirken.

Manchmal hat man das Gefühl, in Deutschland entstehen kaum mehr Innovationen. Täuscht das?

Ja! Wir haben eine sehr starke Innovationskultur, die bestimmt ist von einer schnellen Vernetzung der Akteure im Innovationssystem und unserer Art und Weise, wie wir Produkte entwickeln, auf den Markt bringen und exportieren. Jedoch steht Deutschland angesichts der rasanten Entwicklung in China vor vielen neuen Herausforderungen: Wir müssen beispielsweise die interkulturellen Kompetenzen stärker in den Vordergrund rücken und dürfen nicht glauben, dass unsere Innovationskultur ohne Veränderungen weitergeschrieben wird.

Kann die deutsche Gründlichkeit auch zum Feind von Innovationen werden?

Nein, eben diese Gründlichkeit trägt ja unter anderem dazu bei, dass die Idee zur Innovation wird. Was allerdings einschränken kann, sind die Rahmenbedingungen. Kleine oder mittelständische Unternehmen haben einen sehr großen bürokratischen Aufwand, wenn sie sich in ein EU-Projekt einbringen wollen, sodass sie sich oft abwenden. Auch auf die steuerliche FuE-Förderung von Innovationen achten andere Länder verstärkt und weisen hier deutliche Erfolge auf.



PHOTOCASE, FOTOGRAF: VIEW7

Wie entstehen Innovationen?

Zu Anfang steht die Idee, doch eine Idee ist noch lange keine Innovation. Sie wird es erst dann, wenn sie im Markt greift. Gemeint sind marktfähige Leistungen, das können Produkte, Technologien oder auch Verfahrensprozesse sein. Die Umsetzung und Verbreitung der Idee und das marktfähige Annehmen sind die zentralen Punkte.

In Deutschland wird oft beklagt, dass nicht genug für Bildung und Forschung getan wird. Hier scheint oft kein Geld da zu sein.

Es ist durchaus Geld da. Investitionen müssen nachhaltig und langfristig zur Verfügung gestellt werden. Es macht wenig Sinn, sie nur einmal zu tätigen, sondern man muss kontinuierlich dran bleiben und fragen, wo die Defizite sind und diese beseitigen.

Was würden Sie als Innovationsforscherin Deutschland raten?

Die Innovationsforschung müsste noch viel mehr in den Berufsbildern verankert werden. Die Knappheit von Ressourcen ist ein zentraler Stellhebel für Innovation und gerade Deutschland muss damit produktiv umgehen. Studiengänge, die sich mit Innovationsmanagement beschäftigen, gibt es ja bereits. Aber man muss das Kreativitätspotenzial auch im Beruf ausleben können. Es müsste vor allem darum gehen, wie Innovationen durch Methodeneinsatz entstehen, im Diskurs und im Dialog mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und der Gesellschaft.

Wie finden Sie heraus, was in der Zukunft passiert?

Wir arbeiten vor allem mit Szenarien, das sind mögliche Zukunftsentwürfe. Wir analysieren die Einflussfaktoren und entwickeln daraus ein konsistentes Bild. Zum Beispiel fragen wir, wie sich der Weltmarkt vor dem Hintergrund der CO₂-Belastung entwickeln wird und was das, beispielsweise für die Strategie eines Automobilunternehmens, für Zulieferer oder für Energieträger bedeutet. Wir wollen präventiv ausloten, was getan werden muss, um auf Herausforderungen schon heute vorbereitet zu sein. Beim Roadmapping etwa wird ein zeitabhängiger Projektplan entworfen und es werden die einzelnen Abhängigkeiten dargestellt. Beim Visioning richten wir den Blick in die Zukunft und in die Vergangenheit und prüfen, wo die Stärken oder Traditionen liegen, die geholfen haben, die Idee zu entwickeln.

Treffen Ihre Vorhersagen ein?

Ja, manche, andere aber auch nicht.

Wo lagen Sie falsch?

Die Entwicklung des Web 2.0 beispielsweise hat uns überrascht, denn 1998 war das Internet eher aus technischer Perspektive interessant und nicht als Möglichkeit der Selbstdarstellung. Auch die Prognose, dass Autos mit einem Drittel des Spritverbrauchs auskommen würden, war zu optimistisch.

Und was ist tatsächlich eingetroffen?

Bei den Veränderungen in der elektronischen Kommunikation, beispielsweise das elektronische Bezahlen, die Einkäufe im Internet oder das Onlinebanking, haben wir Recht behalten.

Wie sehen Sie die Zukunft von Social Media?

Aufgrund der Weiterentwicklung der Technologien wird sich unsere Art der Kommunikation verändern. Denn Technologien, die intuitiv zu handhaben sind, nutzen wir gerne und sie bereichern die Kommunikation. Bestimmte Aspekte lassen sich auch einfach gut mit Social Media realisieren, wie beispielsweise das Personal-Recruiting. Den neuen Möglichkeiten müssen sich die Unternehmen verstärkt stellen.

Woher kommt denn die Lust an der Selbstdarstellung?

Die Menschen wollen ihre Kompetenzen zeigen, aber auch, dass sie mehr zu bieten haben als den Berufsalltag. Das birgt durchaus Chancen. Unternehmen können hinterfragen, ob sie die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter in ausreichendem Maße identifizieren oder wie sie das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter attraktiver gestalten können.

Was würden Sie Start-ups raten?

Ausschließlich auf Geschäftsmodelle oder auf Branchen zu blicken, hilft meiner Ansicht nach wenig. Neugierig zu sein, das ist das Allerwichtigste. Man muss mit der Idee konsequent seinen Weg gehen, auch wenn das nicht immer einfach ist. Man braucht Leidenschaft und Freude und man muss von seinen eigenen Stärken überzeugt sein.

Wie helfen Sie Unternehmen, Geschäftsmodelle zukunftssicher auszurichten?

Wir entwickeln vor allem Szenarien und bilden unterschiedliche Al-

alternativen von Geschäftsmodellen daraufhin ab. Wir fragen, wie das Modell in diese Szenarien passt oder wo Lücken sind. Wenn die Marktkennntnis fehlt, hilft eine Stakeholder-Analyse, um herauszufinden, ob man genug über die Technologie weiß, wo die Partner sind oder, ob es Möglichkeiten für eine Kooperation gibt.

Der demografische Wandel bringt viele Veränderungen. Was kommt da auf uns zu?

Er bringt nicht nur Nachteile mit sich, sondern durchaus auch Chancen. Die Bevölkerung Deutschlands schrumpft, sie wird älter, und damit wird auch die Gruppe der Erwerbstätigen kleiner. Wir brauchen hoch qualifizierte Arbeitskräfte, und in Deutschland zeigt sich schon jetzt, dass die immer weniger verfügbar sind. Das heißt, wir müssen das gesamte vorhandene Wissen nutzen. Das Potenzial der weiblichen Arbeitnehmer wird noch längst nicht ausgeschöpft. Auch das Erfahrungswissen der Älteren wird ein wichtiger Stellhebel sein.

Man hat das Gefühl, in der Politik werden viele Dinge einfach nicht gehört ...

Nein, das sehe ich anders. Das Öffnen für neue Wege, und das nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen, muss reifen. Wir haben Studien zu Gender-Chancen und dem demografischen Wandel durchgeführt, die besagen, dass für Frauen beispielsweise das Arbeiten über Fachdisziplinen hinweg genauso wie flache Hierarchien und flexible Arbeitszeiten enorm wichtig sind. Das Innovationspotenzial der Mitarbeiter ist außerdem keine Frage des Geschlechts oder des Alters, sondern des Umfelds.

Welche Rolle spielt das Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken?

Wir leben in einer immer stärker vernetzten Welt und müssen Wissen austauschen, um die Innovationsfähigkeit zu fördern. Dazu gehört es, unterschiedliche Disziplinen einzubringen, den Diskurs anzustoßen und den kooperativen Arbeitsstil zu fördern. Unternehmensgrenzen müssen sich öffnen und das Ideenpotenzial anderer Disziplinen sowie das Stakeholder-Wissen müssen mit einfließen. Studien zeigen auch ganz deutlich, dass Unternehmen, die Forschungskoopera-

tionen eingehen, eine höhere Innovationsrate haben.

Können wir auch von der Natur etwas lernen?

Wir müssten die Flexibilität der Natur nicht nur lernen, sondern verinnerlichen und offener sein für Alternativen. Das „Netzwerken“ wird immer wichtiger. Auch in der Natur entstehen Kollektive, in denen die einzelnen Mitglieder interagieren.

Müssten wir hier auch die Hierarchien lockern?

Die Studie über die Gender-Chancen spricht dies an. Man muss flexible Karrierepfade zulassen und sie auch auf horizontaler Ebene fördern, denn es gibt nicht nur Karrierewege nach oben.

Wo sammeln Sie Inspiration und neue Ideen?

Ich gehe gerne Wandern und unterhalte mich dabei mit Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Hintergründen und Fachdisziplinen. Ich reflektiere die Gespräche mit meinen eigenen Vorstellungen und meinen Erfahrungen.

Verraten Sie uns Ihr Erfolgsmotto?

Beharrlich, bedacht und verlässlich seinen Weg gehen und dabei immer neugierig auf alles sein, was in der Welt passiert!

Angela Merkel sucht ja eine Urlaubsvertretung. Was würden Sie ändern, wenn Sie diesen Job übernähmen?

Ich würde die Akteure, die für Innovation zuständig sind, zusammenbringen. Gerade in der Verankerung der Innovationskultur Deutschlands in Europa sehe ich eine wesentliche Herausforderung!

Haben Sie ein Lieblingsszenario, wenn Sie an die Zukunft denken?

Nein, mich treiben Neugier und Offenheit für Chancen, die links und rechts des normalen Weges liegen.

Vielen Dank für das quere Gespräch!





Marion Weissenberger-Eibl ist seit 2004 Professorin für Innovations- und TechnologieManagement an der Universität Kassel und leitet seit 2007 das renommierte Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe.

TITEL QUERDENKER-Magazin

CHEFREDAKTEUR Dipl.-Wi.-Ing. Otmar Ehrh

REDAKTION Rebecca Meyer, Tel.: 0 89 / 12 23 89 - 2 20, redaktion@querdenker.de

REDAKTEURE Ralph Bauer, Sabine Hense-Ferch, Roland Karle, Ute-Gisela Minnerop, Dr. Gerhard Wohland

AUTOREN UND MITWIRKENDE DIESER AUSGABE Felix Ahlers, Bruno Baumann, Michael Braungart, Kirstine Fratz, Dagmar Fritz-Kramer Hans Geißlinger, Manfred Gotta, Prof. Dr. Hanns Hatt, Marcel Heinig, Thomas Sattelberger, Gerhard Scheucher, Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl

SCHLUSSREDAKTION Anna Singer

FOTOGRAF Christian Müller

FOTOLIA Florelena, krimar, Dušan Zidar, Esther Wagner, Unclesam, DURIS Guillaume, electriceye,yblaz, Picture-Factory, Ragne Kabanova, Cmon, Eisenhans

PHOTOCASE don limpio, sepphuberbauer, kallejipp, Nalla Padam, Bratscher, an.ma.nie, designritter, view7, Stephan Boehme, Flügelfrei, magiccarlo, thotti, Steffz, Martina Marschall

ISTOCK Ken Brown

ANZEIGENSERVICE Carina Schoellhammer, Tel.: 0 89 / 12 23 89 - 3 20, media@querdenker.de

ABOSERVICE Sabrina Lindner, Tel.: 0 89 / 12 23 89 - 1 70, abo@querdenker.de

HERAUSGEBER UND VERLAG ICCOM International GmbH, CENTRAL TOWER MUNICH Landsberger Straße 110, 80339 München, Tel.: 0 89 / 12 23 89 - 1 00, Fax: 0 89 / 12 23 89 - 2 00 hello@iccom.de, www.iccom.de

ART DIREKTION & LAYOUT FEUER AG, Balanstraße 73, Gebäude 9, 81541 München, Tel.: 0 89 / 35 80 50 - 3, office@feuer-ag.de, www.feuer-ag.de, Gregor Türk

REINZEICHNUNG PX5@Medien GmbH, Susanne Rehm, Rosenheimer Straße 145 e – f, 81671 München, Tel.: 089 / 44 48 88 - 0, info@px5.de, www.px-group.de

DRUCK J. Gotteswinter GmbH, Joseph-Dollinger-Bogen 22, 80807 München Tel.: 0 89 / 32 37 07 - 0, service@gotteswinter.de, www.gotteswinter.de

BEZUGSPREISE Einzelpreis 14,90 Euro, Inland 58,90 Euro / Ausland 68,90 Euro Abo-Preise einschließlich Versandkosten und MwSt.

BEZUGSZEITRAUM Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht sechs Wochen vor Ablauf des Kalenderjahres schriftlich gekündigt wird. Adressänderungen müssen dem Verlag spätestens zwei Wochen vor ihrer Gültigkeit mitgeteilt werden, um eine reibungslose Abo-Zustellung zu gewährleisten.

ANZEIGENPREISE Es gelten die Anzeigenpreise der Mediadaten 2011.

URHEBER- UND VERLAGSRECHT Das Magazin und alle in ihm veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, auch auszugsweise, bedürfen der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Verlages. Die mit dem Namen des Verfassers versehenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos wird keine Haftung übernommen. Die Redaktion behält sich Kürzungen und Änderungen der Beiträge vor. Für alle Preisausschreiben und Wettbewerbe ist der Rechtsweg ausgeschlossen. Erfüllungsort und Gerichtsstand ist München.