



01

ÜBER DIESES ZINE	01
WIE ORGANISATIONEN TICKEN	02
DIE ARCHITEKTUR VON PROBLEMEN	04
ÜBER DESIGN THINKING	06
IDEEN VS. FRAGEN	08
DIE ZUKUNFT	10
DIE INFRASTRUKTUR VON PROJEKTEN	12
PROJEKTNARRATION	14
READING LIST	16

Dieses Zine ist ein zugegebenerweise merkwürdiges Format. Es ist zu lang für einen Blog-Post, aber zu kurz für ein Buch. Es ist auch weder eine Anleitung für erfolgreiche Innovation, noch ist es eine detaillierte Beschreibung meiner Arbeit bei der SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG. Es ist von allem ein bisschen.

Innovation ist ein schwieriger Begriff. Nicht nur bezeichnet er einen Prozess, sondern auch dessen Ergebnis und zunehmend unkritisch einen Wert. Was innovativ ist, ist gut. Entsprechend lassen sich ganze Bibliotheken mit der Literatur über Innovation füllen. Bücher über Innovation sind jedoch entweder von und für Manager:innen geschrieben oder aber stammen aus der Feder von Beratungsunternehmen. Sie sind voll mit Case-Studies aus dem Silicon Valley und verliebt in disruptiven technologischen Wandel. Selten wird jedoch die andere und unspektakulärere Form von Innovation betrachtet. Die, die täglich in bestehenden komplexen Organisationen stattfindet und in Schritten, nicht Sprüngen voranschreitet. Bei all der Betrachtung von Innovation von außen fehlt oft die Innenperspektive.

Dieses Zine ist mein Versuch, genau diese andere Arbeit zu beleuchten, Anhaltspunkte und Konzepte zu formulieren und vielleicht anderen in einer ähnlichen Position zu helfen. Es ist voll mit Restaurant-Metaphern, Grafiken, Meinung und Ideen. Und es ist sicher unvollständig.

Wenn du beim Lesen also über einen Punkt stolpern solltest, den du anders siehst, mit dem du andere Erfahrungen gemacht hast oder zu dem du Fragen hast, dann freue ich mich über jeden Hinweis und jede Kritik. Oder um es direkt im Sinne dieses Zines zu formulieren: Wie können Innovationsteams in komplexen Organisationen erfolgreich arbeiten?

Johannes

Restaurants eignen sich perfekt, um die Schwierigkeit von Innovation in komplexen Organisationen zu illustrieren.

In einem Restaurant zu arbeiten bedeutet, täglich die gleichen Produkte (Speisen) mit der gleichen Qualität zu produzieren und das möglichst effizient. Als Konsequenz sind selbst die einfachsten Restaurants komplexe Gebilde. Sie verfügen über die nötigen Utensilien und die technische Ausstattung, die Mitarbeiter:innen mit dem entsprechenden Wissen und Fähigkeiten, die Prozesse und Routinen, die Lieferketten und Zutaten, die Räumlichkeiten, usw. Und je nach Ausrichtung haben sie oft zusätzlich einen expliziten kulturellen Charakter und eine eigene Geschichte.

Es sind all diese Aspekte, die ein Restaurant ausmachen und die jedes gute einzigartig machen. Der Designer Dan Hill bezeichnet diese Aspekte auch als die **DARK MATTER** von Organisationen. Es ist die unsichtbare Kraft, die sie zusammenhält und gleichzeitig definiert, wie sie ticken.

Diese **DARK MATTER** bestimmt auch, welche Speisen ein Restaurant produzieren kann oder wie viele Gäste gleichzeitig bedient werden können. Sie ermöglicht die tägliche Arbeit, schränkt sie aber auch gleichzeitig ein.

Dieser Begriff ist deswegen wichtig, weil er hilft zu verstehen, weshalb Innovation in Unternehmen so kompliziert ist.

Ein neues Gericht auf der Speisekarte bedeutet nicht nur eine Änderung auf einem Stück Papier. Es bedeutet auch, Routinen in der Küche anzupassen, andere Lebensmittelbestellungen aufzugeben, die Kellner:innen über diese neuen Speisen zu informieren, Köch:innen neue Methoden und Fähigkeiten beizubringen oder sogar vollkommen neue Utensilien anzuschaffen.

Je radikaler die kulinarische Innovation, desto größer der nötige Wandel. Eine Pizzeria kann beispielsweise über Nacht eine neu belegte Pizza anbieten, sich aber schwer — sagen wir — zu einem Japanisch-Italienischen Fusion-Restaurant entwickeln.

Jede größere Disruption des Tagesgeschäfts ist immer auch ein Risiko. Von Gerichten, die nicht gelingen oder nicht produzierbar sind, bis hin zu Konzepten, die die Kundschaft nicht versteht. All diese Dinge tragen in sich ein wirtschaftliches Risiko, das nicht jedes Unternehmen bereit ist einzugehen.

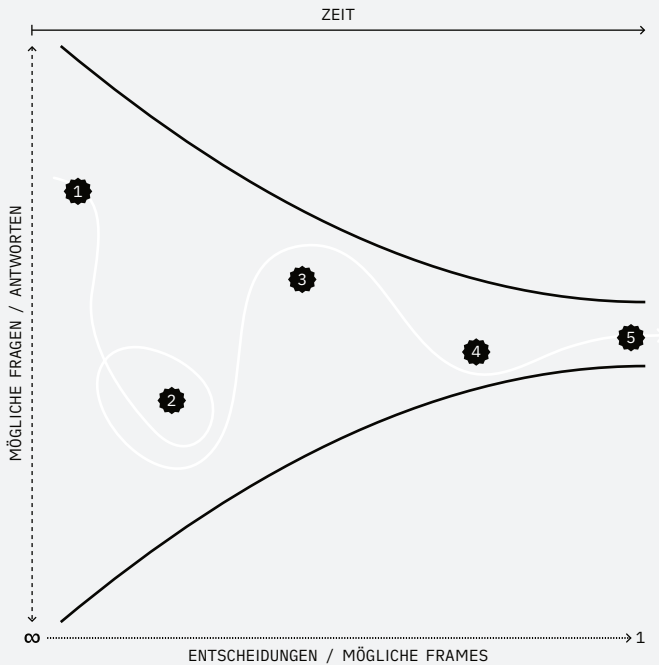
Das Gleiche gilt auch für jede andere Organisation. Ob BMW nun ein Elektroauto produzieren will oder eine Zeitung einen neuen Newsletter, wenn eine Innovation erfolgreich sein soll, benötigt sie immer einen gleichzeitigen Strukturwandel. Oder wie Hill schreibt: „You can't design a transformative service, without redesigning the organisation.“

→ Auch Innovationsteams, ihre Ausrichtung, Zusammenstellung und Erfolgsdefinition sind immer ein Produkt der **DARK MATTER** ihrer Mutterorganisation.

## STEINBERG FUNNEL

Der Steinberg Funnel ist eine Möglichkeit, Entscheidungen in einem Prozess zu visualisieren. Frühe strategische Entscheidungen haben großen Einfluss auf folgende Projekte. Je später Teams einsteigen, desto weniger Möglichkeiten haben sie, die Stoßrichtung eines Projektes zu bestimmen und dessen Kontext zu beeinflussen.

(via: Bryan Boyer, HELSINKI DESIGN LAB TEN YEARS LATER)



- |  |  |
|--|--|
| 1 Wie können wir Leser:innen besser in ihrer Lebensrealität begegnen?      | 3 Welches Medium eignet sich hierfür am besten?            |
| 2 Können wir Lokalnachrichten einfacher und schneller konsumierbar machen? | 4 Wie sollte ein entsprechender Newsletter aufgebaut sein? |
|  | 5 Was ist das Thema der Erstausgabe?                       |

Angetrieben durch Methoden, wie DESIGN THINKING, versuchen viele Innovationsprozesse, *Probleme* zu finden und für diese *Lösungen* zu entwickeln. Oft in Form von möglichst leicht vermarktbar digitalen Produkten und Diensten.

Jedoch existieren *Probleme* selten in einem Vakuum. Im Gegenteil sind sie oft die Spitze des Eisbergs und das Ergebnis tieferliegender Strömungen und Kräfte.

Ignorieren Teams diese Komplexität, wird eine entwickelte *Lösung* oft nicht nur unzureichend sein, sondern kann die bestehende Problematik sogar verstärken. Es braucht also eine strukturierte und ausführliche Betrachtung eines Problems und seiner Kontexte.

Ein Beispiel für diese Form der Analyse ist die Arbeit der WICKED PROBLEM TASKFORCE des JOURNALISM DESIGN LABS (nächste Seite). Das Team beschäftigt sich mit dem Thema „Fake News“ auf systemischer Ebene und versucht, die Zusammenhänge und Einflüsse von Desinformationskampagnen zu skizzieren, um bessere Lösungsansätze zu finden.

Wer sich mit dem Ergebnis befasst, muss schnell feststellen, dass Ansätze wie *Fact Checking* keine wirkliche Lösung sind, sondern eben nur ein Symptom bekämpfen. Außerdem wird deutlich, wie viele der Kräfte sich außerhalb der Reichweite eines einzelnen Teams oder gar einer Organisation befinden.

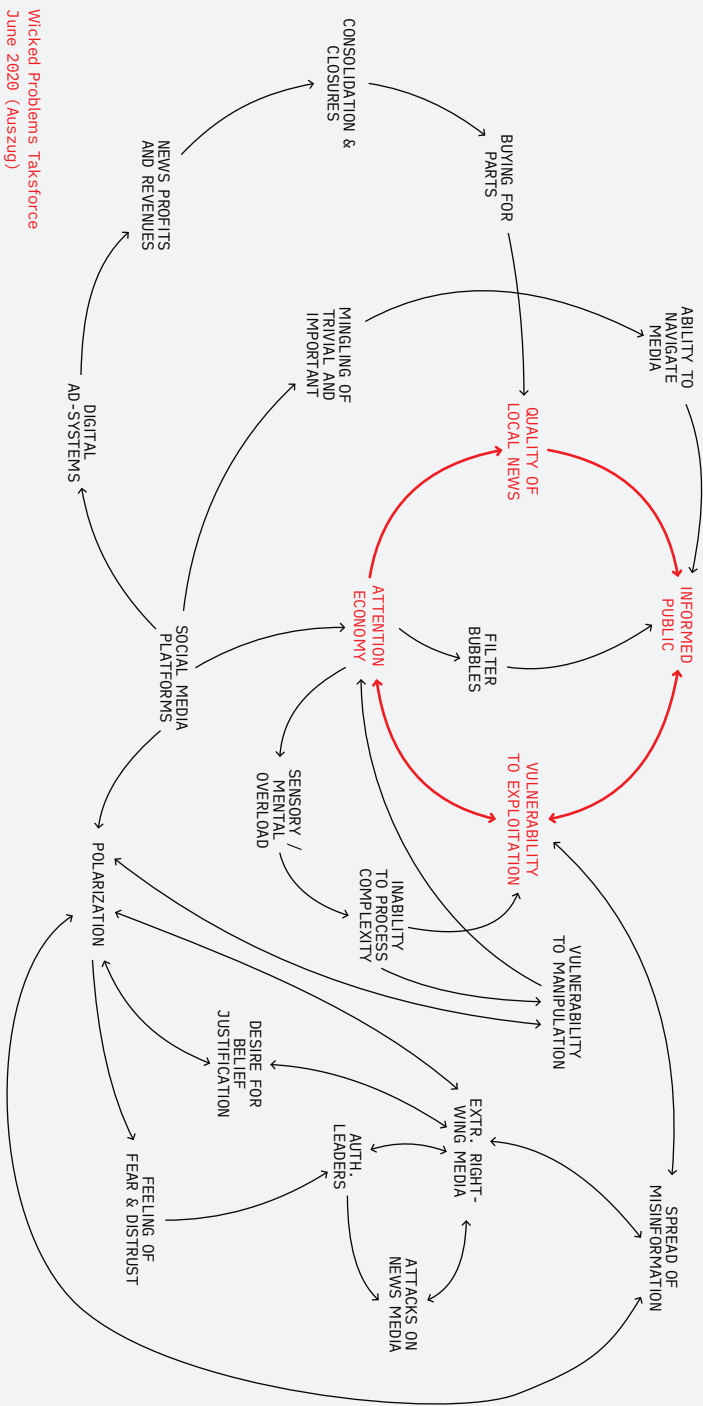
Der Designtheoretiker Horst Rittel bezeichnete diese Problemkomplexe bereits in den 60ern als „Wicked Problems“. Die einzige Möglichkeit, mit ihnen umzugehen, ist das Drehen von Rädchen an möglichst vielen Stellen — in der Hoffnung, das System als Ganzes in eine stabilere Richtung zu bewegen. Zumindest, wenn das Ziel ist, ein Problem zu lösen und nicht nur eine *Lösung* zu verkaufen. Beide Ansätze sind oft nicht vereinbar.

Natürlich sind nicht alle Herausforderungen gleich Wicked Problems, aber eine systemische Analyse hilft dabei, ein Problemfeld und seine Einflüsse wirklich zu verstehen. Teams können so nicht nur bessere Ansatzpunkte entwickeln, sondern auch Strategien, um ein Problem tatsächlich zu lösen, jenseits der nächsten App.

---

Problems by their nature are born out of existing systems, so by layering a bespoke solution onto problems we may inadvertently reinforce those systems, whether we believe in their effectiveness or not.

MISINFORMATION AS A SYSTEM



Es gibt keine Methode, die so eng mit der Idee von Innovation verwoben ist, wie DESIGN THINKING. Popularisiert durch die Design-Consultingagentur IDEO, sind bunte Post-Its und Klebepunkte nicht mehr aus den Büros moderner Firmen wegzudenken. Es ist jedoch der Mythos einer Innovationswunderwaffe, der gleichzeitig ihre größte Schwäche ist.

Denn obwohl die Methode durchaus zu erfolgreichen Ergebnissen führen kann, hat auch sie Grenzen. Grenzen, die jedoch irritierend oft ignoriert werden.

Dies beginnt bereits mit dem Fokus von DESIGN THINKING auf Geschwindigkeit. Schnell Ideen zu entwickeln und zu verbessern, ist an der Oberfläche durchaus richtig, jedoch wird zu Gunsten dieser Geschwindigkeit oft die nötige Sorgfalt geopfert. Meiner Erfahrung nach ist diese Sorgfalt aber oft weitaus entscheidender für den Erfolg eines Projekts.

Es ist nicht schlimm zweiter oder sogar dritter zu sein, schlecht sind undurchdachte Produkte.

Da in Workshops deswegen oft die Zeit für tiefe Analysen fehlt, belohnt DESIGN THINKING oberflächliche Ansätze. Die Methode ist gut darin, eine Produktidee zu entwickeln, aber schlecht darin, ein komplexes Problem tatsächlich zu lösen. Sie ähnelt oft mehr einem Marketing-Prozess: Finde eine Zielgruppe, entwickle ein passendes Produkt und verkaufe es ihnen. Was an sich durchaus ein berechtigtes Ziel sein kann.



Oft fehlen diesen Workshops jedoch die letzten Meter. In komplexen Organisationen benötigt jede erfolgreiche Neuerung immer auch einen Wandel in der DARK MATTER. Wenn die Teilnehmer:innen nicht in der Lage sind, diesen Wandel selbst herbeizuführen, wird das Ergebnis des Workshops mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Denn es fehlen Ansätze, um diesen tieferen Wandel herbeizuführen und sich tatsächlich mit der Realität der Organisation auseinanderzusetzen.

Versucht man also DESIGN THINKING auf einer eingebildeten grünen Wiese umzusetzen, läuft man Gefahr, Energie, Zeit und guten Willen in Ideen zu stecken, die von der Organisation schlicht nicht unterstützt werden.

Die Methode macht letztendlich falsche Versprechen. Sei innovativ! Auch du kannst ein Designer sein mit diesen fünf einfachen Schritten! Nur ebenso wenig, wie mich ein Kochbuch zu einem 5-Sternekoch macht, macht mich DESIGN THINKING zu einem Designer. Dazu fehlt der Methode ironischerweise ein zentraler Aspekt: Kritik. In keinem der Schritte ist eine gründliche, inhaltliche Kritik der Ideen durch Teammitglieder oder Expert:innen vorgesehen. Es ist jedoch diese, die Ideen erst wirklich besser werden lässt und die dazu führt, dass Teilnehmer:innen lernen, und Fehler vermieden werden.

Somit gleicht der Einsatz von DESIGN THINKING oft einem Amateurkult. Es fehlt Erfahrung und Handwerk. Problematisch wird dies nicht zuletzt bei der Befragung potentieller Nutzer:innen. Wenn die Teammitglieder nicht vertraut mit den richtigen Forschungsmethoden sind, liefert der Prozess entweder wenig nützliche Informationen oder kann selbst übergriffig werden. Es ist Theorie ohne Praxis, Aufgaben ohne Anleitung und ohne strukturierten Lernprozess.

DESIGN THINKING kann dann Sinn machen, wenn es als Teil eines Prozesses eingesetzt wird, aber nicht als Prozess selbst. Es macht Sinn, wenn der Problemrahmen bekannt und klar abgesteckt ist, und wenn Teilnehmer sich ihm mit einer klar definierten Fragestellung nähern. Und schließlich sollte es auch in der Macht der Teilnehmer:innen liegen, das Ergebnis des Prozesses auch tatsächlich umsetzen zu können. In jedem anderen Fall sollten andere Herangehensweisen gewählt werden.

Ausgangsfrage



Bessere Fragen



Ideen

Es gibt zwei Arten von Ideen: GUTE IDEEN und ERFOLGREICHE IDEEN. Auf GUTE IDEEN trifft man häufig, da sie leicht zu entwickeln sind. Umso seltener und wertvoller sind dafür ERFOLGREICHE IDEEN. Im Kern von Innovation steckt oft der Versuch, eine GUTE in eine ERFOLGREICHE IDEE zu verwandeln, aber diese Metamorphose ist alles andere als einfach.

Abraham Lincoln soll einmal gesagt haben: „Wenn ich sechs Stunden habe, um einen Baum zu fällen, werde ich die ersten vier meine Axt schärfen.“ Natürlich ist es etwas billig, ausgerechnet Lincoln zu zitieren, aber die Metapher passt.

Es ist gefährlich, zu versuchen möglichst viele GUTE IDEEN in der Hoffnung zu entwickeln, dass eine von ihnen erfolgreich sein könnte. Es ist das berühmte Spaghettiwurfen: hoffen das eine an der Wand kleben bleibt. Oder eben mit einer stumpfen Axt drauflos zu hacken.

Tatsächlich ist der Fokus auf Ideen an sich eine Falle. Aus irgendeinem Grund hängen wir noch immer dem Mythos der großen, genialen Idee an, die alles verändert. In der Realität ist es aber noch immer ihre Umsetzung, die den Unterschied macht, nicht Geistesblitze in einer Garage.

Ideen sind deswegen gefährlich, weil sie schwer zu kommunizieren sind. Es ist nicht einfach, sie in einen Dialog einzubinden, und nicht eine Diskussion zu starten.

Das Format des „Pitches“ verstärkt diese Problematik oft, weil es von vornherein ein Machtgefälle zwischen den Vortragenden und ihrem Publikum schafft.

Gleichzeitig tendieren wir dazu, uns in unsere Ideen zu verlieben, wir suchen Argumente für sie, nicht gegen sie. Teams versteifen sich und übersehen so oft Fehler in der Idee oder bessere Ansätze.

IDEEN

Personengebunden

Schwer zu kommunizieren

Endpunkt

Scheitern

Und wenn die Idee letztendlich scheitert, ist es immer auch ein persönliches Scheitern. Es tut weh, egal wie sehr wir versuchen, uns von ihnen zu distanzieren.

Statt also Ideen an eine Wand zu werfen, sollten wir erst die Axt schärfen. Das bedeutet, mit einer Frage und nicht mit einem Geistesblitz zu starten. Ganz im Sinne von: wenn deine Idee eine Antwort ist, was war dann die Frage?

Fragen sind wundervolle Werkzeuge. Mit ihnen lassen sich leicht Gespräche beginnen. Sie scheitern nicht. Ich lerne mit ihnen dazu und sie machen den eigenen Prozess erzähl- und nachvollziehbar.

Statt mit einer Idee sollten Innovationsprojekte immer mit einer oder mehreren Fragen beginnen und darauf fokussiert sein, bessere Fragen und schließlich Antworten zu formulieren. Sei dies durch Tests, Prototypen oder Recherchen.

Die Ideen, die in diesem Vorgehen entstehen, sind oft nicht nur durchdacht, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit auch erfolgreicher in ihrer Umsetzung.

---

Questions are places in your mind where answers fit. If you haven't asked the question, the answer has nowhere to go. It hits your mind and bounces right off. You have to ask the question—you have to want to know—in order to open up the space for the answer to fit.

Clayton Christensen

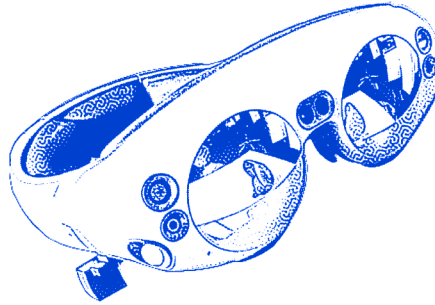
➤ FRAGEN

Problemgebunden

Leicht zu interpretieren

Offenes Ende

Lernen



Die ZUKUNFT geschieht nicht einfach. Im Gegenteil wird sie täglich gebaut und neuverhandelt. Mehr noch, das, was wir als ZUKUNFT verstehen, existiert eigentlich nicht. Was aber existiert, sind die Vorstellungen und Erwartungen, die wir an sie haben. Und es sind diese, die letztendlich unser Verhalten in der Gegenwart leiten.

In Organisationen sind Strategiepapiere oft das deutlichste Artefakt dieser Dynamik. Sie enthalten nicht nur implizite Vorstellungen einer Zukunft, sondern auch explizite Handlungsanweisungen, wie mit dieser umzugehen ist.

Bei Technologien zeigt sich dieser Zusammenhang sogar noch stärker. Tech-Unternehmen sind stark daran interessiert, die Vorstellungen der ZUKUNFT nicht nur zu prägen, sondern auch zu kommerzialisieren.

Nicht umsonst reiten neue Gadgets wie VR-Brillen oder Smartspeaker immer auf einer Welle aus Pressemitteilungen und Trendreports, die uns versichern, dass sie die „Zukunft der Medien“<sup>TM</sup> seien. Es ist Agenda-setting in Reinform.

Entsprechend ist es fast schon ironisch, dass sich stattdessen verhältnismäßig einfache Technologien wie Podcasts, Newsletter und Paywalls in den letzten Jahren mit zu den wichtigsten digitalen Werkzeugen von Medienunternehmen entwickelt haben.

Wenn sich Innovationsteams von diesen externen Vorstellungen der ZUKUNFT blenden lassen, laufen sie Gefahr, die Zukunft des Silicon Valleys zu bauen, anstelle der eigenen. Das bedeutet nicht, dass Technologien nicht eine Rolle spielen werden, nur vermutlich nicht die, die deren Marketing für sie vorsieht.

Entsprechend ist es wichtig, diese Visionen kritisch zu hinterfragen, die eigenen Annahmen zu untersuchen und öfter „Was, wenn nicht...?“ zu fragen.

Das Feld der Zukunftsforschung spricht in diesem Kontext auch von ZUKÜNFTEN im Plural. Verschiedene Versionen einer möglichen ZUKUNFT, die kritisiert und gegeneinander abgewogen werden können. Sind sie plausibel? Wahrscheinlich? Gewünscht? Und welche Schritte müssten unternommen werden, um sie zu erreichen?

Man ist der ZUKUNFT nur dann ausgeliefert, wenn man sich mit ihr nicht auseinandersetzt. Und gerade Medien fehlt häufig diese Auseinandersetzung. Sie sind oft zu sehr in der Verteidigung gegen die eigenen Untergangsvisionen gefangen, anstatt eine bessere ZUKUNFT zu bauen.

#### THE SIX BASIC FUTURES QUESTIONS

- 01 What do you think the future will be like? What is your prediction? More and more progress and wealth? Wealth for the few? A dramatic technological revolution? Environmental catastrophe? Why?
- 02 Which future are you afraid of? Random acts of violence? Do you think you can transform this future to a desired future? Why or why not?
- 03 What are the hidden assumptions of your predicted future? Are there some taken-for-granted assumptions (about gender, or nature or technology or culture, or...)?
- 04 What are some alternatives to your predicted or feared future? If you change some of your assumptions, what alternatives emerge?
- 05 What is your preferred future? Which future do you wish to become reality for yourself or your organization?
- 06 And finally, how might you get there? What steps can you take to move in toward your preferred future? As it says in ancient Buddhist texts, much of the solution to the challenge of life is simply being pointed in the right direction.

Werden wir wieder etwas konkreter. Angenommen, ich will einen neuen redaktionellen Podcast entwickeln, welche Fragen müsste ich beantworten? Vermutlich ist der erste Impuls, über Inhalte, Zielgruppen und Sound nachzudenken. Alles Themen, die einen guten Podcast ausmachen, jedoch existiert eine zweite und wichtigere Dimension rund um diese Aspekte.

Wie sehen die Prozesse zwischen dem Podcast-Team und der Redaktion aus? Welche technische Ausstattung wird angeschafft? Welche Räume stehen zur Verfügung für das Studio? Wen stelle ich ein? Diese Fragen definieren die Infrastruktur dieses Projekts, also seine DARK MATTER.

Gute Technik ist weniger fehleranfällig und ermöglicht eine höhere Sound-Qualität. Simple Prozesse vereinfachen die Themenfindung und ein richtiges Studio ist einem leeren Konferenzraum allemal vorzuziehen.

Ein gutes, skalierbares Produkt ist das direkte Ergebnis einer soliden und ebenso skalierbaren Infrastruktur. Alleine garantiert sie zwar nicht den Erfolg eines Projektes, macht ihn aber um ein Vielfaches wahrscheinlicher.

Jedoch unterliegt auch diese Infrastruktur den gleichen Bedingungen wie jedes andere Innovationsprojekt: Sie ist ein Kompromiss zwischen den oft gegensätzlichen Kräften innerhalb einer Organisation. Und selten kann sie in einem Rutsch implementiert werden.

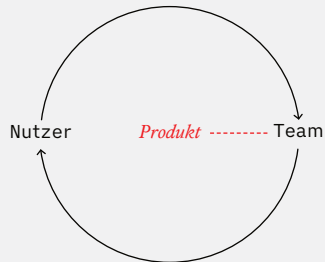
Startups greifen bei der Entwicklung von Produkten oft auf das Konzept des MINIMAL VIABLE PRODUCTS (MVP) zurück. Dahinter steckt die Idee, kein vollständig entwickeltes Produkt auf den Markt zu werfen, sondern eine Version mit den minimal nötigen Funktionen, um eine Marktlücke zu finden. Anschließend kann diese erste Version entlang des Nutzerfeedbacks weiterentwickelt werden und so diese Marktlücke perfekt ausfüllen.

Für die Arbeit in komplexen Organisationen macht es Sinn, dieses Konzept um die Dimension der Infrastruktur zu erweitern. Vor allem, wenn das Produkt langfristig nicht vom Innovationsteam selbst getragen werden soll. Mein Vorschlag ist es daher, Projekte als MINIMAL SUPPORTABLE PRODUCTS (MSP) zu verstehen. Also ein MVP, das die Realität der bestehenden Infrastruktur berücksichtigt.

Ein MSP entwickelt nicht nur die minimal nötigen Features, sondern auch die minimal nötige Infrastruktur, um diese in der Organisation zu unterstützen. In Folge kann es nicht nur anhand von Nutzerfeedback weiterentwickelt werden, sondern auch entlang der Möglichkeiten der Organisation, die schrittweise erweitert werden.

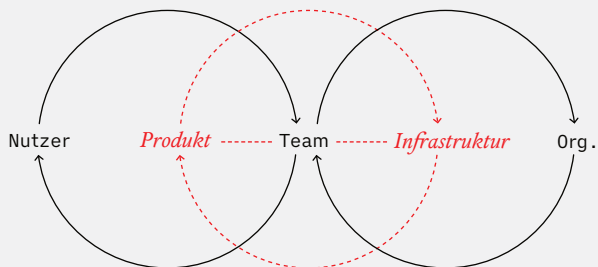
## MINIMAL VIABLE PRODUCT (MVP)

Ideal, wenn das Team selbst auch das Ergebnis des Projekts tragen und weiterentwickeln kann. Es kann mit ihm organisch wachsen. Entsprechend geeignet ist es für den Aufbau eines Startups.



## MINIMAL SUPPORTABLE PRODUCT (MSP)

Sollte das Team selbst nicht das Ergebnis langfristig tragen können, muss parallel zu einem Produkt dessen Infrastruktur gebaut werden. Diese Herangehensweise eignet sich für Innovationsteams oder allgemein Projektteams in komplexen Organisationen, in denen sie selten vollkommen freie Hand haben.



Neues zu bauen, bedeutet nicht selten die Arbeit im Unbekannten. Die Zukunft eines Projekts ist oft schwer vorherzusehen und ein Erfolg stellt sich vielleicht nicht immer auf gewohnte Art ein. Hinzu kommt, wie bereits beschrieben, immer auch die Notwendigkeit zusammen mit und an der Organisation zu arbeiten.

Um diese Arbeit zu unterstützen, benötigt Innovation eine Kommunikationsstrategie. Teams müssen glaubwürdige Geschichten erzählen können, die begründen, warum ein Projekt wichtig ist und umgesetzt werden sollte. Diese PROJEKTNARRATION sollte die folgenden Fragen beantworten können:

- 01 Wie kam das Projekt zustande?  
(Vergangenheit)
- 02 Welche Verbindung hat es zu dem, was die Organisation bereits tut? (Gegenwart)
- 03 Welche Möglichkeiten eröffnet es der Organisation? (Zukunft)

Die Arbeit entlang von Projektfragen, wie in IDEEN VS. FRAGEN beschrieben, hilft hier das eigene Vorgehen klar und transparent zu beschreiben.

Das Publikum kann dabei grob in zwei Gruppen unterteilt werden: Personen, die Bescheid wissen müssen, und Personen, die aus eigenem Antrieb an dem Projekt interessiert sind. Die zweite Gruppe sind dabei meist Verbündete im Unternehmen, die selbst gerne Veränderungen anstoßen wollen.

Die Art der Kommunikation kann durchaus verschiedene Formen annehmen, je nach Ziel, Inhalt und Publikum. Beispiele sind Memos, Newsletter, Projektblogs, Slack-Channel, Vorträge, gemeinsame Mittagessen, Magazine, usw.

Sich durch Form und Inhalt von der Kommunikation der Organisation abzuheben, kann zusätzlich eine gute Strategie sein. Wer etwas Neues machen will, darf auch versuchen, neu darüber zu sprechen.

---

Managers understand the organization's past behavior. But this knowledge, and the language that accompanies it, limit their vision of the organization's potential future state.

Using the language of the past, managers may try to provide vision for the future. But it is an old future—a memory of what the future could be.

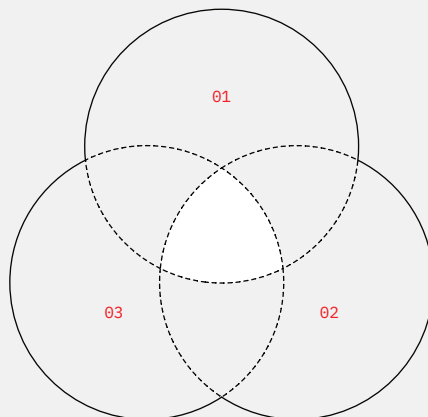
Managers may strive for fundamental change, but their language prevents them from achieving it.



## ARTEFAKTE

Artefakte sind Objekte, die helfen, ein Innovationsprojekt in der Organisation zu verankern. Sie können Visionen transportieren, Wissen vermitteln, die eigene Mission greifbar machen und Identität stiften. Sie entstehen oft beiläufig und spontan, können aber auch bewusst gestaltet werden. Es sind Reports, Prototypen oder Maskottchen, die über ihren eigenen Zweck hinaus eine symbolische Rolle einnehmen und so die bestehende Projektnarration unterstützen.

### Kategorien von Artefakten



- 01 VISIONEN—Artefakte, die versuchen eine Vision der Zukunft zu kommunizieren. Bspw.: Prototypen, spekulatives Design, Sci-Fi Geschichten, usw.
- 02 WISSEN—Artefakte, die Wissen greifbar machen und so kommunizieren. Bspw.: Reports, Plakate, Sticker, Objekte aus der Feldforschung, usw.
- 03 MASKOTTCHEN—Artefakte, die beispielhaft für die Reise stehen, auf der das Team sich befindet. In unserem Büro lebt beispielsweise ein Plüsch-Dinosaurier, stellvertretend für die SÜDDEUTSCHE ZEITUNG.

ARTIKEL	COMPETING INSTITUTIONAL LOGICS, INTRAPRENEURSHIP, AND THE CASE OF CHATBOTS	Valerie Belair-Gagnon, Seth C. Lewis, Colin Agur (Journal of Computer-Mediated Communication, 25:4, 2020)
	DILEMMAS IN GENERAL PLANNING	Horst Rittel, Melvin Webber (Policy Sciences, 4:2, 1973)
	ENACTING BIG FUTURES, LITTLE FUTURES: TOWARD AN ECOLOGY OF FUTURES	Mike Michael (The Sociological Review, 65:3, 2016)
	HELSINKI DESIGN LAB TEN YEARS LATER	Bryan Boyer (She ji, 6:3, 2020)
	ON DESIGN THINKING	Maggie Gram (N+1, No. 35)
	SIX PILLARS: FUTURES THINKING FOR TRANSFORMING	Sohail Inayatullah (Foresight, 10:1, 2008)
	WHY DESIGN IS NOT PROBLEM SOLVING + DESIGN THINKING ISN'T ALWAYS THE ANSWER	Rob Peart (AIGA Eye on Design)
BÜCHER	DARK MATTER AND TROJAN HORSES: A STRATEGIC DESIGN VOCABULARY	Dan Hill (Strelka Press)
	EXTRAPOLATION FACTORY OPERATOR'S MANUAL	Elliot P. Montgomery, Chris Woebken
	THE FUTURE: A VERY SHORT INTRODUCTION	Jennifer M. Gidley (Oxford University Press)
	IN STUDIO: RECIPES FOR SYSTEMIC CHANGE	Bryan Boyer, Justin Cook & Marco Steinberg (Helsinki Design Lab)
	JUST ENOUGH RESEARCH	Erika Hall (A Book Apart)
	LEGIBLE PRACTICES	Bryan Boyer, Justin Cook & Marco Steinberg (Helsinki Design Lab)
	THE UNCERTAINTY MINDSET	Vaughn Tan (Columbia University Press)
	SPECULATIVE EVERYTHING: DESIGN, FICTION, AND SOCIAL DREAMING	Anthony Dunne, Fiona Raby (MIT Press)
ORGANISATIONEN	CHANGEIST	changeist.com
	DARK MATTER LABS	darkmatterlabs.org
	HELSINKI DESIGN LAB	helsinkidesignlab.org
	INTERNET AGE MEDIA (IAM)	internetagemedia.com
	JOURNALISM DESIGN LAB	journalismdesign.com
	LOGIC MAGAZINE	logicmag.io
	NESTA	nesta.co.uk
	STRELKA INSTITUTE	strelka.com
	SPACE10	space10.com
	THIRD WAVE BERLIN	thirdwaveberlin.de

#### KOLOPHON

##### TEXT & BILDER

Johannes Klingebiel  
johannesklingebiel.de  
@klingebeil

##### DRUCK

Inapa Infinity Silk  
Munken Print White

junge Media Service GmbH,  
München

##### SCHRIFTEN

iA Writer Quattro V  
Calendas Plus

##### MIT GROSSEM DANK AN

Meike Winkler und  
Dirk von Gehlen

Alle Rechte vorbehalten.  
München, 2021



