



Illustration: Anne Vagt

Richtig scheitern

VERÖFFENTLICHT AM 12.12.2014

Wer mit seinem Forschungsprojekt scheitert, manövriert sich nicht immer in eine Sackgasse. Manchmal können darauf auch neue Ideen entstehen. Reinhold Bauer, Professor für Wirkungsgeschichte, über die Gründe innovatorischen Scheiterns.



LESEZEIT: 4 MINUTEN

TEXT:

LUKAS GRASBERGER >

Wenn man sich aktuelle Innovationen ansieht, fällt auf, dass hinter großer Rhetorik und Modewörtern wie big data oftmals doch nur eine Optimierung von Bestehendem steckt. Traut man sich an revolutionäre Neuerungen nicht heran, weil diese besonders riskant sind?

Ja, eine Gefahr, an der Innovation scheitern kann, ist zu große Originalität, zu große Radikalität. Sogenannte Basisinnovationen, die man darüber definieren könnte, sind immer erheblich risikobehaftet. Sie bergen ein ziemlich hohes Risiko des Scheiterns in sich – wenn eine Innovation etwa zu große Anpassungsleistungen von den Nutzern oder einen zu großen Systemumbau verlangt.

Welche Kriterien entscheiden denn über Erfolg oder Scheitern einer Innovation?

Neben zu großer Radikalität kann eine Neuerung auch scheitern, wenn Nutzerwünsche falsch eingeschätzt werden. Sich möglichst eng an den Nutzer anzubinden und seine Perspektive so umfassend wie möglich einzunehmen, verringert sicher das Risiko des Scheiterns. Es ist allerdings



Reinhold Bauer ist Professor für Wirkungsgeschichte an der Universität Stuttgart. Er ist der erste

heutzutage gar nicht so einfach, herauszufinden, was die Nutzer wirklich wollen. Es ist auch nicht so einfach vorherzusagen, wie sich Nutzer Innovationen aneignen. Etwa die SMS: Die hat man halt dazugegeben zu anderen Funktionen des Mobiltelefons, weil man eben konnte. Und hat überhaupt nicht damit gerechnet, dass das auf ein so breites Echo stößt. Schließlich entscheiden kulturelle und historisch-soziale Rahmenbedingungen darüber, ob sich eine Innovation durchsetzt – oder eben nicht.

Technikhistoriker, der sich zum Thema fehlgeschlagene Innovationen habilitiert hat. Die Ergebnisse seiner Forschung hat er in dem Buch „Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel“ verarbeitet.

Können Sie ein Beispiel dafür nennen?

Ja, die Mikrowelle: Ein erster Versuch der Markteinführung ist Anfang der 50er-Jahre gescheitert, dann hat man es in den 60ern noch einmal erfolglos versucht. Damals harmonierte die Mikrowelle überhaupt nicht mit dem kulturellen Umfeld der westlichen Welt. Denn es dominierte noch die klassische Kleinfamilie mit dem alleinverdienenden Vater – und der zu Hause bleibenden Mutter, die sich um Kinder und den Haushalt kümmert. Für das, was die Mikrowelle ermöglicht – eine Entkopplung von Zubereitung und Verzehr sowie eine Rationalisierung der Speisezubereitung – gab es eigentlich gar keine Nachfrage. Das änderte sich erst ab den 80er-Jahren: Es gab immer mehr Singlehaushalte und Doppelverdiener. Und auf einmal bringt das, was dieses Gerät zu bieten hat, dem Nutzer Vorteile. Andererseits ist die Mikrowelle in einigen Ländern bis heute nicht besonders erfolgreich: Frankreich und Italien etwa pflegen eine andere Speisekultur, einen anderen Umgang, was die Zubereitung und das Essen angeht.

Die Mikrowelle brauchte mehrere Anläufe zum Erfolg. Ab wann ist eine Innovation endgültig gescheitert?

Dass eine bestimmte Innovation zu einem bestimmten Zeitraum gescheitert ist, heißt nicht zwangsläufig, dass sie für immer und ewig von der Bildfläche verschwunden ist. Wenn sich die Welt verändert, kann eine solche Innovation im zweiten Anlauf sehr erfolgreich werden. Nehmen Sie das E-Book: Noch vor zehn Jahren sah es so aus, als würde es sich in die lange Reihe der gescheiterten Innovationen einfügen. Doch mittlerweile haben sich die Lesegewohnheiten, der allgemeine Umgang mit Computer und IT massiv verändert – und das Ding wird zumindest zu einem relativen Erfolg.

Erfolg ist ebenso wenig planbar, wie Scheitern
vermeidbar.

REINHOLD BAUER

Stichwort Elektronik: Die Innovationszyklen werden immer kürzer. Kann man sich Scheitern da überhaupt noch leisten?

Erfolg ist ebenso wenig planbar, wie Scheitern vermeidbar ist. Eine gewisse Toleranz dem Scheitern gegenüber innerhalb des Innovationsprozesses ist eine Voraussetzung für den Erfolg einer Neuerung. „Innovativ sein“ heißt immer: Handeln unter Informationsmangel, unter unklaren Bedingungen. Man weiß eben nicht sicher, wie sich die Produkte, der historische Prozess gestalten werden. Und man kann auch aus Akteursperspektive zur jeweiligen Zeit durchaus alles richtig machen – und dennoch scheitern. Etwa, weil sich die Rahmenbedingungen im Verlauf des Innovationsprozesses einfach verändern. Das ist genauso wenig kontrollierbar wie das Verhalten der Konkurrenz. Aber natürlich wächst derzeit der Druck, die Rahmenbedingungen werden schwieriger.

VIDEOWETTBEWERB ZUM "FAIL" IN DER WISSENSCHAFT

Scheitern in der Forschung war das Thema des Videowettbewerbs Super Fast, den der Stifterverband gemeinsam mit Wissenschaft im Dialog im Sommer

gestartet hat. 48 Stunden hatten die Teilnehmer Zeit, ein Video zum fail in den Wissenschaften zu produzieren. Platz eins ging an David Peter und sein Team am Institut für Organische Chemie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz für ihr Video über ein missglücktes Experiment mit Muskeln.

QUELLE: [HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/RICHTIG-SCHEITERN](https://merton-magazin.de/richtig-scheitern)