

## I. Im Netz

*Tiefe Innovation* befreit aus Verstrickungen aller Art. In einer Epoche, deren Leitmedium vernetzte elektronische Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) ist, umschließen uns Netzkontexte außen wie innen. Sie fordern uns heraus, wenn wir im Netz erwachen und allein sind mit unseren Erfahrungen in der Matrix. Da es offensichtlich immer schon losgegangen ist, wollen wir die Geschichte, in der wir dort erwacht sind, gut weitererzählen können – bis zu ihrem guten Ende. Und ehe wir sie anders weiterzählen, als sie wie von allein weiterzulaufen scheint: gemeinsam mit Anderen oder gar als Befreiungsgeschichte „*Raus aus der Matrix, hinein ins Netz!*“, wollen wir als Subjekte unserer eigenen Geschichte ernstgenommen und angesprochen werden. Heute brauchen wir dazu unsere eigene Adresse im weltweiten Netz.

Doch sobald abgehoben wird, nachdem es in der Matrix geklingelt hat, stellt sich auf beiden Seiten die Identitätsfrage. Und sie wird mit jedem der folgenden Sätze mitbeantwortet – so oder so oder ganz anders. Im Praxiszusammenhang von Innovationsprojekten bemühen wir uns gemeinsam um gute Antworten, indem wir dieses Thema im Team ansprechen. Aber es gibt unterschiedliche Formen, beim einsamen Schreiben mit der Gender-Problematik umzugehen. Um mir die Darstellung und Ihnen das Lesen zu erleichtern, werde ich Formen wie ‚Gründer/in‘ vermeiden, wenn nicht die Identitätsfrage in den Vordergrund rückt.<sup>1</sup>

In diesem Buch wird diese Frage praktisch, weil ich Sie auf die exemplarische Reise eines Netz-Gründers mitnehmen möchte, der unsere Innovations-App verwendet und dabei Schritt für Schritt, Phase für Phase, Kapitel für Kapitel ihrem Algorithmus folgt, bis sich die Gründerperson aus ihrem einstigen Startup zurückzieht und zur Ruhe setzt. Dabei tritt ein anderer Aspekt in den Vordergrund, über den wir uns vorab verständigen müssen.

Ich kann mich auf ‚Gründung‘ als Anwendungsbereich von Innovationsmodellen durchgehend beziehen, weil sich hier typische Prozesserfahrungen, aber auch Orientierungsrisiken und -chancen unserer jungen Epoche überlagern, denken Sie an ein Startup. Aber die *Innovations-App*, deren Anwendung ich in diesem Buch vorstelle, lädt zur unternehmerischen Selbstän-

---

<sup>1</sup> Deren Reflexion und Bearbeitung sind jedenfalls folgenlosen Benennungen vorzuziehen.

digkeit ebenso ein wie zu vertiefter Selbstfindung und zum kreativen Umgang mit privaten und beruflichen Konflikten. Die Innovationsformel, deren Algorithmus sie entfaltet, ist eine Story-Formel, die im Selbstmanagement ebenso funktioniert wie bei Beziehungskonflikten, bei Ausbildungen und Schulungen ebenso wie in Seminaren und bei der Organisationsentwicklung, offline wie hybrid. Wer dagegen einen Firmen- (Startup-) Gründungsprozess Schritt für Schritt abarbeiten will, sollte woanders nach technischen Hinweisen suchen.<sup>2</sup>

Ich würde die Gründungs-App heute vielleicht CREATORS-App nennen. Aber sie ist ein mächtiges Instrument das tiefer ansetzt und mehr kann. Sie integriert *agile Planungstechniken* wie Kanban, Scrum und Design Thinking. Und in diesem Kontext scheint erstmals auf, was ‚Tiefe Innovation‘ bedeutet und was sich im Anwendungskontext der App erschließen kann. Die Verfasser des Agilen Manifests propagierten um die Jahrtausendwende folgende Präferenzregeln, die bei der Softwareentwicklung zu beachten seien:

- *Individuen und Interaktionen* haben Vorrang vor Prozessen und Tools.
- *Funktionierende Software* hat Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- *Die Zusammenarbeit mit den Kunden* hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- *Das Reagieren auf Veränderungen* hat Vorrang vor dem Befolgen eines Plans.<sup>3</sup>

Wie so oft, beruht der Erfolg dieses Manifests auf einem produktiven Missverständnis – und das schließt das Selbstverständnis der Verfasser ein. Faktisch formulieren sie Regeln, die gegen die indirekt zitierten Grundsätze eines guten Managements ebenso verstoßen wie gegen die einer guten ingenieurstechnischen Herstellungspraxis. Weil sich solche Verstöße aber bei der Softwareentwicklung bewährt haben und weil dieser Erfolg vor dem Hintergrund eines rasanten Anstiegs des Softwareanteils an der Gesamtproduktion zunehmend irritiert, wenden die Verfasser – eben ihr Management- und ihr

---

<sup>2</sup> Zum Beispiel bei der Gründerplattform der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Gründerberatungen im Internet sollte man niemals abonnieren; das Grund-Geschäftsmodell erweist sich dann regelmäßig als Schneeballsystem des Beratenden. – Zum alten und immer wieder neuen (Elon Musk!) Thema der ‚Gründer-Persönlichkeit‘ (heute meist unter ‚Entrepreneurship‘ bearbeitet) vgl. nach dem Klassiker von Schumpeter (1997) Bröckling (2007) und im Startup-Kontext Kollmann (2013).

<sup>3</sup> Vgl. Agile 101, sowie Beck u.a. (2001).

Ingenieurwissen an, um dieser Herausforderung zu begegnen. Sie formulieren neue Regeln, um die Abläufe wieder zu normalisieren und die entstandene Irritation wenigstens einzugrenzen.

Sie haben damals noch nicht erkannt, welche notwendigen Bedingungen eines paradigmatisch tiefer verankerten Orientierungsmusters agiler Produktion sie dabei erstmals thematisierten. Ihre Rezipienten wiederum entwickelten aus diesen bloß aggregierten neuen Regeln ständig neue und immer wieder andere ‚agile‘ Konzeptionen, als ob sich diese aus Erfahrungssätzen einer guten neuen Praxis genau so und nicht anders ableiten ließen und als ob sie auf alle Produktionsvorgänge anwendbar seien. Die einen wollten damals und die anderen können bis heute nicht begründen, warum kluge Manager oder Ingenieure, die im Einzelfall einfach gegen bestehende Regeln verstießen, nicht ebenso erfolgreich im Umgang mit jenen Störungen neuer Art sein können. Stattdessen verkünden die Anbieter all der konkurrierenden Varianten von Kanban, Scrum und Design Thinking potenziellen Anwendern: Ohne Agilität kein Weg in die digitale Zukunft!<sup>4</sup>

Im Rückblick zeigt sich allerdings immer deutlicher, was mir als Beobachter und Quereinsteiger schon ziemlich früh auffiel: Jene Grundsätze thematisierten weder die besonderen Zeitumstände (eine Epochenwende) noch die Verankerung digitaler Produktivität in einem neuen Weltbild (im Zeichenkonzept des linguistic turn zu Beginn des vorigen Jahrhunderts). Also: weder den gerade sich vollziehenden leitmedialen Wandel, der eine Epochengrenze markiert und digitale Vernetzung auf allen Ebenen zum Prozesshintergrund werden lässt, noch dessen sich gerade vollziehende biografisch-kulturelle Aneignung bei allen Prozessbeteiligten, die das Erlernen von Sprache, Schrift und den gekonnten Umgang mit Printmedien noch einmal überschreibt. Weder die notwendigen Beziehungen zwischen dem Menschenbild agiler Produktion (mit seinem Identitätskern, seinen Veränderungsmöglichkeiten und seinen notwendigen Funktions- und Rollenzuschreibungen), noch die jetzt überall im beruflichen wie im privaten Alltag hervortretenden Phasen rückgekoppelter Kreisläufe mit ihren Anfangs- und Stoppsignalen. Weder also die Orientierungsvorgaben einer Weltbilder übergreifenden universalen Semantik, noch die auf jene Prozesse in sich überlagernden Schichten anwendbaren Nachhaltigkeitskriterien einer abgeschlossenen Gestaltbildung

---

<sup>4</sup> Vgl. zum Beispiel Maynard (2023).

unter den heutigen Rahmenbedingungen systemischer Stabilität – in einer Weltgesellschaft, die sich als Welt-Schicksalsgemeinschaft weder einfach weiterhin an nationalen oder geschichtlichen Leitbildern orientieren, noch einfach festhalten kann an den überkommenen Grundsätzen guter Praxis.

Wenn ich heute diese Defizite benenne, weiß ich allerdings besser als damals, wovon ich dabei rede. Denn wenn ich reflektiere, was ich in Anwendungsprozessen der Innovationsformel erlebe, erschließt sich mir deren Tiefendimension, die unsere App entfaltet, immer wieder neu: als Zusammenhang von Innovation und Regulierung, Kreativität und Schöpfung. Und dann zeigt sich im Umkehrschluss: Je mehr sich die vernetzten Weltzusammenhänge unserer Epoche so verdichten wie damals um die Jahrtausendwende im Silicon Valley bei der Softwareentwicklung im Kontext von Netz-Gründungsgeschichten, umso weniger kann man sich allein an den – wie auch immer – zusammengestellten Präferenzregeln des Agilen Manifests orientieren. Sonst breitet sich der große blinde Fleck im Rücken einer immer noch spätneuzeitlichen Weltwahrnehmung immer weiter aus.

Stattdessen empfiehlt sich die Orientierung an den Prinzipien Tiefer Innovation, mit denen der Algorithmus der App die notwendigen Beziehungen zwischen den Sachverhalten solcher Geschichten zugleich thematisiert und durch die geschlossene Transformationskette der Innovationsformel miteinander in Beziehung setzt. In ihrem jeweiligen Praxisbezug funktionieren sie wie jene Axiome mittlerer Reichweite (*middle axioms*), an denen ich mich auch als christlicher Sozialethiker in Gemeinschaftsprojekten orientiere.<sup>5</sup> Denn aus ihnen lassen sich auch bei unterschiedlichen weltbildlichen Voraussetzungen Hypothesen ableiten, die sich in Alltagserfahrungen aller Art bestätigen – oder eben nicht. Beides oft überraschend und stets mit einem Zuwachs an orientierter Erfahrung! Zu einem solchen Prozess lade ich ein, indem ich diese Prinzipien im Folgenden so erläutere, wie sie im Phasenschwerpunkt eines Gründungsprozesses jeweils zusammenwirken. Zusammengestellt lauten sie:

---

<sup>5</sup> Mit Bezug auf Oldham (1948). Vgl. Olson (2019).

*Tiefe Innovation* orientiert sich als Prozess am:

- *Matrixprinzip* (und thematisiert stets das Erwachen im digitalen Zeitalter, in einem Weltbild nach dem linguistic turn, im Zeichenparadigma, als Epochendifferenz);
- *Rückkopplungsprinzip* (wodurch Kopien der Ausgangsdifferenz als sich ausprägende Muster bis zu einem Stoppsignal zum durchgängigen fraktal-granularen Bildungsprinzip der Netzgestaltbildung werden: beim Aufbau der Organisation, im Ablauf des Prozesses und beim Durchlauf des Produkts);
- *Narrativprinzip* (das als intuitives Gestaltbildungsprinzip Unterschiede zwischen Unterschieden bewertet und benennt, Grenzen und Abgrenzungen hervortreten lässt und jeden Herstellungsprozess zur Geschichte einer Gestaltwerdung macht: in Initiativen, Epen (epics) und Stories, die als Muster prägend wirken).
- *Schnittstellenprinzip* (wodurch Zählen und Benennen zum Erzählen werden und der Mensch als Tradent, nämlich als Produzent und Rezipient von Mustern immer wieder neu in diese Prozesslogik einbezogen wird).

App-Aneignung und -Vermittlung Tiefer Innovation können sich am *Prinzip der Selbstähnlichkeit* orientieren. Denn

- das *fraktal-granulare Bildungsprinzip* neuer Netzgestalten spiegelt sich
- in *holographisch-granularen Muster-Modellen und Darstellungen* und
- in einem *holografisch-granularen Muster-Vermittlungs- und Anwendungsprinzip*.

Weil im ‚digitalen Zeitalter‘ Tiefe Innovation in allen sozialen Kontexten nach dem *Tik-Tok-Prinzip* von 0 und 1 funktioniert, greifen

- das (wertende) *Blockchain-* und
- das (zählende) *Bitcoin-Prinzip*

auf allen Gestaltungsebenen ineinander, um auf äußeren und inneren Märkten Innovationsstories zu generieren.

In Produktions- und Beziehungsnetzwerken aller Art können solche Narrative bei der App-Anwendung gut bearbeitet werden

- durch ein *Singularitätsprinzip* (bei jeder Adressierung im weltweiten Netz) und

– durch ein *multimediales Switch-Prinzip*.

Denn die App-Aneignung habitualisiert schon mit dem ‚Blick über die eigene Schulter‘ die Orientierung an jenen Prinzipien bei der App-Anwendung: vom Körperausdruck (Trance, Habitus als *Switch-Kompetenz*) über Moderations- und Mediationsinszenierungen schon bei der Ausbildung (Haltungen, Raumgestaltung, Innovationslabor-*Inszenierungen*) bis hin zu sowohl skalierbaren wie singulären Produkten (Seminare, Tagungen, thematische Events und Ausstellungen einerseits, andererseits autofiktionale Texte und NFT-orientierte Produktionen).

Das macht nicht nur eigene Innovationserfolge wahrscheinlicher. Es scheint auch den sektoralen, lokalen und regionalen Kulturwandel zu fördern, der beim Epochenübergang ansteht. Dieser selbst erschließt sich zwar durch das populäre *Nachhaltigkeitsprinzip*, das Produktionsergebnisse in den Zusammenhang natürlicher Kreisläufe zu reintegrieren versucht. Doch im agil verdichteten Kontext der App-Anwendung wird zugleich plausibel und erfahrbar, wie die Entkopplung vom neuzeitlich-geschichtlichen und biografisch verankerten Fortschrittsnarrativ mit seinem Selbstoptimierungsdiktat gelingen kann und wie sich die Ergebnisse einer von solchen Zwängen befreiten kreativen Selbstbetätigung in den systemischen Gesamtzusammenhang Tiefer Innovation (zwischen Kreativität und Schöpfung) einordnen lassen.

Diese verdichtete Darstellung zu Beginn der Einleitung mag auf manche abschreckend wirken. Aber sie führt in unterschiedliche Verwendungskontexte des Buches ein – und dann gibt es unterschiedliche Gründe, hier noch einmal nachzuschlagen. Dabei wird es nicht nur um das Verständnis jener Prinzipien gehen, sondern auch um deren Orientierungsfunktion in Ihrer eigenen Geschichte. Denn was Sie als Exemplar in der Hand halten oder als Vor- oder Zwischenform im Netz gefunden haben, kann als *Sachbuch* zum Innovationsthema für sich gelesen werden, aber auch – wie der Zusatz „Zwischen Kreativität und Schöpfung“ verrät – als dritter Band einer Reihe, deren andere Bände „Innovation“ und „Regulierung“ heißen.<sup>6</sup> Für sich gelesen werden kann es auch als *Selbsthilfebuch* zum Thema ‚neu anfangen‘. Aber schon hier wünsche ich mir, dass es als Begleitbuch bei der App-Anwendung funk-

---

<sup>6</sup> Nethöfel (2011/2025a, 2025b).

tioniert; es reproduziert in unterschiedlicher Form unser internes *Handbuch* zur Innovations-App. Wir veröffentlichen dadurch deren Quellcode als Open Source und wollen durch die Netzvarianten des Buches die Bildung einer Netz-Community ermöglichen, die diesen Quellcode verwendet und neue Anwendungsmöglichkeiten erschließt.

In all diesen Netzkontexten, in der Matrix, löst die App bei jeder konsequenten Anwendung einen kreativen Prozess aus, dessen Phasen in diesem Band jeweils ein Kapitel gewidmet ist: von der Aufgabenstellung bis zur Lösung – wie wir das aus den agilen Planungsverfahren kennen. Das gibt mir als Autor die Möglichkeit, den Interessen unterschiedlicher Leser- und Anwender-Zielgruppen dadurch gerecht zu werden, dass ich eine gleichbleibende Kapitelstruktur mit einem Wechsel von Beispielthemen verbinde. Der zugrunde liegenden *Formel-Logik* der App und ebenso den unterschiedlichen Phasen und Aspekten ihrer Anwendung wende ich mich allerdings erst zu, nachdem die sich hoffentlich schon vorab intuitiv erschlossen – und Sie sich bereits entschlossen haben: wenigstens zum Weiterlesen.

Jene uralten Märchen und Mythen oder jene aktuellen Geschichten, die ich hier nach Phasenschwerpunkten zusammengestellt habe, werden Sie sicher immer wieder dort abholen, wo Sie gerade sind. Sie werden in diesem Buch Unterschiede kennenlernen, die auch in Ihrem eigenen Leben einen Unterschied machen. Aber ihre eigene Story, die Sie hier zu erzählen lernen, kommt erst dann an ihr gutes Ende, wenn darin die Geschichte einer wirklichen Veränderung und Neuorientierung zu Ende erzählt ist. Während sich der Quellcode der App entfaltet, weist dabei die Innovationsformel den Weg zu unterschiedlichen Gründungszielen. Wenn Sie wollen, sind Sie mit dabei. Die Innovationsformel, mit der wir arbeiten, gibt uns mit der App einen ganzen Koffer voller Umsetzungswerkzeuge an die Hand. Sie erzwingt und ermöglicht strenge Modelle ebenso wie starke Erzählungen. Aber nicht für jeden. Tiefe Innovation integriert (Selbst-) Regulierung. Auch davon wird die Rede sein.

Wenn Sie dieses Buch vor sich haben und in ihm bis hierhin gelesen haben, dann wissen Sie, dass im Netz die alten Geschichten nicht wie bisher weiter erzählt werden können. Gründen! Oder *gefangenbleiben im Netz*: in der Matrix. Darum geht es schon im Einleitungsteil der durchgängigen Userstory.

*Lernziel: Wie geht's (für mich) weiter (wenn's nicht mehr so weitergeht wie bisher)?* – Am Ende dieses Einleitungsteils sollten Sie diese Frage als Leserin oder Leser dieses Buches so beantworten können, dass Sie wissen, wie Sie ihn weiterverwenden werden.<sup>7</sup> Weitere Verwendungshinweise s.u. in Abschnitt (3).

Ich stelle zunächst *digitale Transformation (1. Kapitel)* im *Epochenzusammenhang* unseres gegenwärtigen Weltbildes dar (*2. Kapitel*), ehe ich genauer über *Kontext, Aufbau und Anwendung dieses Buches* spreche (*3. Kapitel*). Anschließend führe ich bereits in die *Nullphase der App* ein, mit der „Tiefe Innovation“ im Digitalzeitalter in einzigartiger Weise praktisch wird (*4. Kapitel*).

---

<sup>7</sup> Weitere methodische Hinweise s.u. in Kap. 3 (*Kontext, Aufbau und Anwendung des Buches*).

## 1. Digitale Transformation ...

*Innovation* ist und bleibt in diesem Buch stets auf die Grundkompetenz bezogen, nicht nur etwas, sondern in einer neu sich erschließenden Welt auch sich selbst neu zu erfinden: mit Gefühlen und Gedanken, allein wie zusammen mit anderen, mit Handlungen und Produkten, auf symbolischen wie auf realen Märkten, in Umfeld- wie Umweltbeziehungen. Ein passender englischer Titel wäre *Integral Innovation 4.0*. Dann würde ‚integral‘ für integrierend, für ‚integraler Bestandteil‘ und für ‚integer‘ stehen – und zwar in einer Zeit, in der allgegenwärtige Sensoren in vernetzten lernfähigen Systemen immer stärker zum Hintergrund unserer Alltagsentscheidungen in einer vernetzten Weltgesellschaft werden (4.0).

Für das Hineinfinden in diese neue Weltsituation scheint eine Reise ins digitale Zeitalter (mit nicht mehr überlebensfähigen „digitalen Dinosauriern“) ein gelungenes Sprachbild zu sein. Doch die Bedeutung digitaler Transformation wird regelmäßig *ökonomistisch missverstanden* (1). Sie verweist auf *Digitalität* als Merkmal *nicht-trivialer Unterscheidungen* (2) und auf die Notwendigkeit, sich ihnen zu stellen (zum Beispiel durch *Switchen*, das sich üben lässt). *Digitalität als Welten-Sprache* (3) erschließt im Gegenzug eine universale Semantik denkbarer als möglicher Welten, die auch nach einem Wechsel der Weltbilder orientierte Entscheidungen erlaubt.

### 1. ökonomistisch missverstanden

Das Wissen um „digitale Transformation“, so heißt es in einem einschlägigen Forschungsprojekt, sei „das höchste Level des digitalen Wissens und baut auf der digitalen Kompetenz und der digitalen Nutzung auf“. Aber dann lesen wir zur Erläuterung:

Digitale Transformation setzt digitale Informations- und Kommunikationstechnologien ein, um die Performance von Unternehmen und Organisationen zu erhöhen. Es geht bei der digitalen Transformation um Transformierung und Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse, des Kundenerlebnisses und der Geschäftsmodelle.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ruoss (2015).

Es ist sicher richtig, in diesem Beispiel darauf hinzuweisen, dass sich Digitalisierung nicht auf die Produktion beschränkt, sondern durch sich überlagernde vernetzte Kontexte nach und nach alle Unternehmensprozesse erfasst und dann auf diese zurückwirkt, weil Digitalisierung auch den Markt komplett verändert hat. Aber gerade, weil der Autor sich auf die Auswirkungen vernetzter Sensortechnik im Kernbereich einer ‚Industrie 4.0‘ bezieht, bleibt die Einordnung in ein neues digitales Zeitalter hier leer. Und selbst wenn man dann bei weltweit vernetzten Prozessen angelangt ist, wird es bei den fälligen Veränderungsprozessen im Unternehmen bei bloßen Anpassungen bleiben: weil die verkündete ‚Disruption‘ weder die gesellschaftliche, noch die kulturelle Tiefendimension dessen angekratzt hat, was ‚Digitalisierung‘, ‚Transformation‘ und ‚4.0‘ verbindet. Und daher wird sie auch an den Personen vorbeigehen, die in jene Netze verstrickt sind und die sich eben nicht nur beruflich neu orientieren müssen.

*Disruption (Beispielszenario):* Gestandene Ingenieure und Kaufleute eines mittelständischen Weltmarktführers könnten weinend zusammenbrechen, wenn ihnen klar wird, dass sie keine Maschinen mehr produzieren und verkaufen werden, sondern eine Dienstleistung, die auf Datensätzen beruht. Sie könnten aber ihren Kunden das, was Maschinen bewirken, als kontinuierliche Funktion garantieren und verkaufen, weil sie sich besser als irgendjemand sonst darauf verstehen, sensorgestützte Maschinendaten auszuwerten.

Wie früher auch, werden dann die Wartungsteams stets vor einem Maschinenausfall beim Kunden sein können, wenn die politische Lage das zulässt. Sie werden diese Maschinen aber in aller Regel übers Netz warten und Ersatzteile über andere Dienstleister einbauen lassen, mit denen sie durch Verträge vernetzt sind. Auch bei Neukunden werden sie zunehmend vor fremden und geleasteten Maschinen stehen. Denn die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hat inzwischen neue Anwendungsmöglichkeiten und Dienstleistungsangebote für alte wie neue Kunden entwickelt. Und die Marketingabteilung berät sogar die frühere Konkurrenz: Maschinenproduzenten, mit deren Herstellungspreisen das Unternehmen ohnehin nicht mehr lange hätte mithalten können. Wobei sich auch hier die globalen und lokalen Rahmenbedingungen ständig verändern.

Damit dies gelingt, dürfen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also nicht nur irgendwie auf diesen neuen Märkten zurechtfinden. Schicke Prä-