

Wie geht Innovation?

Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsförderung

Hermann Hill

Innovation Labs als Methode der situativen, teamorientierten und pragmatischen Lösungsfindung entwickeln neue Muster der Generierung von Innovationen. Der Beitrag stellt Erfahrungen aus diesen Bereichen sowie aus der Praxis der Weiterbildung in Speyer dar. Weitergehend diskutiert er neue Ansätze aus der Verhaltenspsychologie zur Innovationsförderung, die noch vertiefter Erprobung bedürfen.

Innovation als Zukunftschance

Innovation als „neuartige Verknüpfung von Zwecken und Mitteln“¹, als „qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand `merklich`... unterscheiden“². Oder als „something different that has impact“³ bzw. als „novel solution to an important problem“⁴. Die Definitionen variieren, der Begriff ist vielschichtig⁵.

Eines lässt sich jedoch festhalten: Innovationen faszinieren in allen Lebensbereichen. Für Unternehmen, die sich am Markt bewegen, sind sie geradezu konstitutiv, Forschung und Wissenschaft sind ständig auf der Suche. Die Gesellschaft braucht (soziale) Innovationen⁶, die Politik hält sie für notwendig, Ministerien führen sie sogar im Namen⁷, auch Verwaltungen betreiben Innovationsmanagement⁸.



Prof. Dr. Hermann Hill

Inhaber des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft und öffentliches Recht, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften, Speyer

Es geht schließlich um die Zukunft: „Den Rest des Lebens werden wir in der Zukunft verbringen, deshalb lohnt es sich, darüber nachzudenken“⁹. Nachdenken allein reicht indes nicht, die Innovation muss auch in der Praxis umgesetzt werden. Natürlich darf auch das laufende Geschäft nicht vergessen werden. Dies ist mit Innovationen im Sinne einer Ambidexerität (Beidhändigkeit)¹⁰ auszubalancieren.

Jedoch sollte man das angestammte Geschäft, mit dem man am Markt groß geworden ist, nicht zu sehr in den Mittelpunkt stellen und dabei vielleicht die Herausforderungen, die insbesondere die Digitalisierung und die mit ihr einhergehende Dynamik sowie der weltweite Wettbewerb mit sich bringen, verschla-

fen, sonst droht das „Dilemma des Innovators“ und plötzlich erscheint ein agiles Start-up und erzeugt mit neuen Ansätzen eine disruptive Wirkung, die zum Verschwinden des Marktführers führen kann¹¹.

Deshalb gibt es eine ausgedehnte Innovationsforschung; Untersuchungen über Rahmen- und Erfolgsbedingungen, Barrieren und Best-Practice-Fälle, organisatorische Gestaltungen, etwa zu Innovation Hubs oder Innovation Labs bzw. Open Innovation¹² sowie über Kreativitätsmethoden und Innovationswerkzeuge¹³ finden sich zuhauf.

Doch wie geht Innovation praktisch? Liegt ihr immer eine „kreative Zerstörung“ à la Schumpeter¹⁴ zugrunde? Braucht es immer Muster- oder Regelbrecher¹⁵? Oder geht es auch sanfter? Kann man Innovation planen und steuern, vermessen und berechnen oder muss man warten, bis einen „die Muse küsst“?¹⁶ Ist es Arbeit und Handwerk oder Zufall, Geschenk oder Eingebung oder gar Magie?

1 Hauschildt/Salomo/Schultz/Kock (2016), S. 2.

2 Hauschildt/Salomo/Schultz/Kock (2016), S. 4.

3 Satell (2017), S. xv, Zitat von Scott Anthony.

4 Satell (2017), S. xvii.

5 Burr (2004, 2014); Buck/Buck (2014); Harhoff/Lakhani (2016); Breidenbach/Pohl (2016); Grün (2016).

6 Nicholls/Murdock (2012); Howaldt u.a. (2017).

7 Aktuell Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW; in der früheren Landesregierung NRW: Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung.

8 Schliesky (2010, 2016); Hill (2010, 2017b); international Borins (2008); Bekkers/Edelenbos/Steijn (2011); Osborne 2014); de Lancer Julnes/Gibson

2016); vgl. auch The Innovation Journal. The Public Sector Innovation Journal, www.innovation.cc.

9 Beyer/Turi (Hrsg.), (2017), turi2 Edition, Ausgabe 4/2017, Rückseite.

10 Güttel/Konlechner (2014).

11 Christensen (2006), Hill (2016a).

12 Hill (2016b); Ebers (2017).

13 Vgl. etwa Keeley (2013); Thomke (2016); van der Pijl/Lokitz/Solomon (2016).

14 Dowling (2007).

15 Jänszky/Jenzowsky (2010); Kaduk, u.a. (2013); Mack (2016).

16 Currey (2014), Currey/Frank (2015); Döring/Mittelstraß (2017), S. 41 ff., 68 ff., 110 ff.

Bei der verwandten Diskussion über Kreativität¹⁷ heißt es häufig, Innovationen träfen den „vorbereiteten Geist“¹⁸, das heißt, man soll sich erst „vollsaugen“ mit Wissen und dann abschalten, etwa spazieren gehen und das „Unbewusste“ weiter arbeiten lassen. Dann „trifft“ einen der Einfall“ unter der Dusche oder beim Autofahren, beim Bügeln, Rasieren, Zähneputzen oder anderswo, wo man nicht mehr angestrengt darüber nachdenkt¹⁹. Der Wechsel des Denkmodus, von Anstrengung zu Entspannung, von konvergentem zu divergentem Denken²⁰, begünstigt die Kreativität.

Angesichts der Komplexität unserer Welt erscheint indes der „Heureka“-Geis-

Doch diese und andere Lehrbücher und Handlungsanleitungen können Innovationen auch nicht erzwingen oder fabrikmäßig produzieren²⁴. Es gibt keine Garantie für Innovation. Vorab festgelegte, gesteuerte Prozesse führen häufig nur zu marginalen Verbesserungen bzw. optimierten Standardlösungen.

Man muss auch dem Zufall eine Chance geben und sich auf ungewohnte und neue Wege einlassen. Ein bisschen Abenteuer und Überraschung ist immer dabei, auch wenn bestimmte Methoden unterstützend wirken können²⁵. Teilweise helfen Experimente oder Veränderungen der Rahmenbedingungen und Kontexte. Innovationen entstehen eher an Rändern²⁶,

cher Innovationen entwickelt werden, helfen nicht, wenn man vor dem leeren Blatt oder auf der grünen Wiese steht und einen Anfang sucht.

Gibt es dennoch vielleicht Hinweise, wie man Voraussetzungen und Anreize schaffen kann, um Innovationen zu ermöglichen? (Wie) Kann man ein „kreatives Milieu“ herbeiführen, Katalysatoren einbauen, die Innovationen begünstigen und vielleicht mehr „glückliche Zufälle“ (Serendipity)²⁹ erzeugen?

Erkenntnisse aus der Innovation-Lab-Forschung³⁰

In den letzten Jahren haben viele Organisationen versucht, auf neuen Wegen zu Innovationen zu gelangen³¹. Innovation Labs³², Living Labs, Reallabore, Innovation Hubs, etc. wurden geschaffen, neue Entscheidungsformen entwickelt³³ und Freiräume zum Denken und Handeln sowie zum Experimentieren eingeräumt.

Eine strategische, zukunftsorientierte Führung versucht so „to make innovation happen“. Dies erzeugt zwar auch keine Automatik. Dennoch ist wichtig, dass die Führung solche Versuche nicht einfach nur geschehen lässt, sondern deutlich macht, dass sie dahinter steht, offen ist für neue Ansätze, auch Fehler und Sackgassen toleriert, sowie die Ergebnisse aktiv in die weiteren Planungen einbezieht³⁴.

Innovationen folgen nicht einem „Weiter so“, sie stellen eine „Neuerfindung“ dar. Manche Führungskräfte streben diese auch in ruhigen, stabilen Zeiten an, um pro-aktiv Identität im Wandel zu bewahren, andere folgen dem Druck, der durch Konkurrenz, aber auch durch die Unsicherheit und Komplexität der Verhältnisse in der „VUCA-World“ erwächst. Innovationen schaffen insoweit Wettbewerbs-

»Kann man Innovation planen und steuern, vermessen und berechnen oder muss man warten, bis einen, die Muse küsst?«

tesblitz²¹, der einem einsamen Genie widerfährt, nicht mehr allein zeitgemäß, vielmehr entstehen Innovationen vor allem im Team, in der Gruppe, durch sozialen Dialog und Zusammenarbeit²².

„Innovation ist machbar“, wird Jürgen Hauschildt, der Altmeister der Innovationsforschung, zitiert. Innovation sei insbesondere dann machbar, wenn Unternehmen Innovationsmanagement als selbstständige und gezielt eingesetzte Managementaufgabe verstünden²³.

eher außerhalb der gewohnten Wege als im Normalbetrieb. Deshalb werden häufig bahnbrechende Innovationen eher von Start-ups initiiert²⁷.

Letztlich ist jede Innovation schon per Definition neu und individuell, auch wenn es manchmal heißt²⁸, eigentlich sei die Zukunft, „das Neue“ schon da, man müsse es nur sehen und vorhandene Spuren und Bausteine in neuartiger Weise kombinieren. Doch all diese klugen Tipps, die häufig erst im Nachhinein anhand erfolgrei-

17 Hölscher (2012).

18 Vgl. etwa Michalko (2001), S. 205; Randall (2013), S. 406.

19 Döring/Mittelstraß (2017), S. 97, 113ff.

20 Zur Anwendung beim Design Thinking vgl. Brown/Katz (2016), S. 55.

21 Döring/Mittelstraß (2017), S. 80; Geier (2013).

22 Dark Horse Innovation (2016), S. 53: „Innovationsentwicklung ist Teamarbeit“; Crosby/t'Hart/Torring (2017).

23 Hauschildt/Salomo/Schultz/Kock (2016), Vorwort, S. V.

24 Vgl. aber Schnetzler (2008).

25 Vgl. etwa den „5x5 X-team approach“ von Schrage (2014) oder den Design Thinking Prozess, dazu etwa Schallmo (2017).

26 Hill (2013), S. 233.

27 Schoss (2013); Patz (2016); Hill (2016).

28 Döring/Mittelstraß (2017), S. 26.

29 Schaefer (2012), S. 190 ff.

30 Vgl. schon Hill (2016b), S. 496 f. sowie Hill (2017a), S. 441.

31 Borchers/Kupp (2016); Kreimeier (2017).

32 Hill (2016b); Harris-Huemmer (2016).

33 Hill (2017a).

34 Zur innovationsanregenden und -unterstützenden Führung vgl. Hill (2016c), S. 247.

vorsprung, ermöglichen Spielgestaltung. Sie führen nicht nur zu „Thought Leadership“, sondern zu Handlungsvorsprung.

Wie sieht dann „Innovation Leadership“ konkret aus? Zwar entspräche eine klassische detaillierte Bestellung neuer Produkte durch die Führung kaum der Eigenart eines Innovationsprozesses, doch ist umgekehrt ein zweckloses „Herumforschen“ im Kontext bestehender Organisationen ebenso nicht realistisch.

Der „Arbeitsauftrag“ beinhaltet daher eher Hinweise, für welche Fragestellungen eine Anregung bzw. ein neuer Lösungsvorschlag willkommen wäre³⁵. Relevanz und Nutzen, gegebenenfalls auch für noch nicht bekannte Bedürfnisse, Mehrwert im

Es fällt häufig schwer, teilweise auch als selbstverständlich vorausgesetzte, unhinterfragte oder unausgesprochene Gewissheiten oder anerkannte Regeln und Methoden aufzugeben und sich für Neues, möglicherweise auf den ersten Blick Abwegiges, zu öffnen und aus dem eigenen Kopf bzw. der eigenen Lebens- und Berufserfahrung herauszutreten, Neugier zu entwickeln und sich auf Überraschungen, vielleicht sogar Risiken für das eigene Weltbild einzulassen³⁹.

Dies zeigen etwa bekannte Beispiele, wie die Aufgabe, neun Punkte miteinander zu verbinden, ohne den Stift abzusetzen⁴⁰. Denkblockaden müssen daher gelöst werden, die Überfülle an Wissen und Erfahrung muss entrümpelt und entleert

Einfacher gesagt als getan! Das Kennenlernen und die Auseinandersetzung mit anderen Teilnehmern im Team können insofern hilfreich sein, ebenso wie das Zulassen der Provokation eigener Überzeugungen und die Anerkennung der Vielfalt der Perspektiven. Weitere unterstützende und fördernde Anreize müssen folgen.

Wie viele Innovation Labs sowie neue Methoden der Entscheidungsfindung, etwa Design Thinking⁴², zeigen, kann der äußere Raum dabei sehr anregend wirken⁴³. Klassische Sitzungsräume oder gar parlamentarische Bestuhlung wirken eher isolierend, bewahrend, langweilig, ermüdend oder bei einer gegenüberliegenden Anordnung der Sitzreihen sogar konfrontativ. Kein Wunder, dass schon nach kurzer Zeit viele in ihre alten Rollen zurückfallen und Diskussionen im Sand verlaufen. Jeder hat schon diese „nervenden“ Meetings erlebt.

Co-Working-Spaces, unterschiedliche und flexible Möblierung und Anordnung, „Stellungen“⁴⁴ sowie Möglichkeiten zur Auszeit oder zum Spiel schaffen daher ein „kreatives Chaos“, das Polarität und Wechselwirkungen erzeugt, Gedankenvielfalt anregt und zurückwirkt. Der äußere Raum prägt insofern das innere Denken und Handeln.

Denken kommt zudem in Bewegung, wenn der Körper sich bewegt. Schon Aufstehen, Spaziergänge, Treppensteigen oder Wechsel von Sitzgewohnheiten, wie Beine übereinanderschlagen oder Arme verschränken, lockern auf. Die sog. Life-Kinetik⁴⁵ zeigt zudem, wie kleinere gymnastische Übungen oder spielerische Ein-

»Der äußere Raum prägt das innere Denken und Handeln.«

Vergleich zum Status quo sowie Funktionsfähigkeit, Attraktivität und Eleganz der Lösung sind dabei die Leitkriterien.

Üblicherweise wird dieser „Auftrag“ als „Purpose“³⁶ oder „Challenge“³⁷ bezeichnet. Damit soll entgegen der Fixierung auf sog. „SMART-Ziele“³⁸ Offenheit signalisiert werden, zwar eine wünschenswerte Vision, allenfalls eine Richtung, aber kein einengendes Gelände, kein Pfad, kein Tunnel und schon gar kein Käfig.

Für die Zusammensetzung des „Innovation Teams“ gelten die Prinzipien von Pluralität und Diversität sowohl was Herkunft, Ausbildung sowie Denk- und Arbeitsweise angeht. Leider sind wir alle häufig zu sehr von disziplinären Herangehensweisen und bewährten Erfahrungen geprägt. Darin liegt gewissermaßen auch das „Dilemma der Experten“.

werden. Die Forschung legt nahe, dass geradliniges, analytisches und problemorientiertes Denken häufig der Kreativität im Wege steht⁴¹. Deshalb muss angestregtes Klammern an rationale Denkprozesse gelockert werden, um Freiraum für frische, unkonventionelle Herangehensweisen zu schaffen.

35 Döring/Mittelstraß (2017), S. 72: „Wofür wünsche ich mir Inspiration?“.

36 Alexandra Rudl, im Workshop des Führungskollegs Speyer zum Thema „Effectuation“ am 27. April 2017: „Anlass“.

37 Dark Horse Innovation (2016):, S. 21 „Ausgangsfragestellung“, „Suchraum“, sowie S. 288 ff.

38 Dazu etwa Alsleben (2017), S. 36 sowie S. 228: „Was zählt, sind die große Linie und die richtige Richtung“; vgl. auch Döring/Mittelstraß (2017), S. 18: Eingeschränkte Sicht der Dinge durch klare Zielvorgaben.

39 Ashton (2016), S. 121f.: „Experten brauchen weniger Problemlösungszyklen, weil sie unwahrscheinliche Lösungen nicht in Erwägung ziehen... Kompetenz zu entwickeln ist wichtig, aber sie

kann uns blind für das Unerwartete machen. Wenn man kreativ sein will, ist ein Experte zu werden, nur der erste Schritt. Der nächste Schritt ist überraschend, verwirrend und vielleicht sogar beängstigend: Man muss wieder zum Anfänger werden.“

40 Lasko (1997), S. 186; Randall (2013), S. 449; Mukerji (2017), S. 20 ff.

41 Hübl (2017), S. 356.

42 Lewrick/Link/Leifer (2017): S. 112 ff.: „Wie gestalten wir kreative Räume und Umgebungen?“.

43 Filter (2016); Walden (2016); Wieber u.a. (2016).

44 Sabine Remdich im Workshop des Führungskollegs Speyer am 24. April 2017 in Speyer.

45 Lutz (2010); Hill (2012), S. 122 ff.

lagen, etwa mit Bällen, die Verbindung der beiden Hirnhälften anregen und die Synapsen in Bewegung bringen können.

Lernen und Denken erfolgt insofern nicht isoliert im Gehirn, sondern geschieht im ganzen Körper, mit allen Sinnen. Forschungen zur „embodied cognition“⁴⁶ belegen dies. Insofern können auch haptische Erlebnisse⁴⁷ das Denken sowie die Kreativität anregen. Die Eröffnung von Workshops oder Zukunftswerkstätten mit „Bastelstunden“, etwa mit Lego-Bausteinen oder in Form der sog. Marshmallow-Challenge, in denen „mit den Händen ge-

tiale anreichern und entwickeln und neue, innovative Wege zur Lösung finden.

Der äußere Raum sowie die Aktivierung körperlicher Funktionen können insofern den inneren Raum anregen und erweitern. Es gibt darüber hinaus noch weitere Anreize und Schlüssel, um den Möglichkeitsraum des Denkens und der Ideenfindung zu vergrößern und neue Verknüpfungen und Assoziationen anzuregen. Storytelling⁵⁰ mithilfe ähnlicher oder erfolgreicher eigener oder fremder Geschichten und Erlebnisse ist eine bekannte Methode, Imagination erwünschter Zu-

Wahl einzelner Wörter Signale auslöst⁵⁶, aber auch die Schilderung von Kontexten mit zusammenhängenden Begriffen Denkrichtungen beeinflussen kann⁵⁷. Die Vermeidung von sofort einsetzenden Killer-Botschaften beim Brainstorming ist ein bekanntes Beispiel, Ideen die Chance zum Wachstum und zur Reife zu geben⁵⁸, aber auch Konjunktionen wie „Ja, und“ statt „Ja, aber“ fördern die Zusammenarbeit und das Weiterdenken in der Gruppe.

Sprache kann insofern zur Selbstmotivation als auch zur Gruppendynamik eingesetzt werden. Hilfreich ist es häufig auch, unvollendete gedankliche Ansätze sich selbst oder anderen mitzugeben, mit der impliziten Aufforderung, sie weiterzudenken. Offene Geschichten und unledigte Aufgaben binden unsere Aufmerksamkeit⁵⁹. Zudem erfahren Dinge eine größere Wertschätzung, wenn man dafür selbst etwas tun muss⁶⁰. Mitwirkung und Zusammenarbeit entfalten insofern positive Identifikationsimpulse bei der Lösungssuche und stärken damit die Kreativität in der Folge.

»Lernen und Denken erfolgt nicht isoliert im Gehirn, sondern geschieht im ganzen Körper, mit allen Sinnen.«

dacht“⁴⁸ wird, schafft insofern nicht nur eine lockere Atmosphäre, sondern erlaubt auch Repräsentationen und Projektionen von Modellen und Simulationen. Diese Tätigkeiten machen Gedanken und Dinge konkret sowie Lösungen begreifbar und sichtbar.

Das darin zum Ausdruck kommende spielerische Moment⁴⁹ aktiviert ästhetische, künstlerische und emotionale Seiten der einzelnen Persönlichkeit und der Zusammenarbeit in der Gruppe und schafft damit eine neue kreative Atmosphäre. Erfahrungen in der Weiterbildung zeigen, dass dadurch auch üblicherweise streng rational denkende Menschen Türen ihrer weiten Persönlichkeit öffnen, ihre Poten-

stände, bei der diese ganz konkret, fühlbar und erlebbar beschrieben werden⁵¹, eine andere.

Im Sinne der „Verfügbarkeitsheuristik“⁵² bieten sie dem Gehirn Vorlagen, ihre Ganzheitlichkeit erzeugt im Sinne der Gestalttheorien und -gesetze⁵³ Schönheit und Eleganz. Insgesamt entsteht dadurch eine motivierende Wirkung, ähnliche Wege zu gehen. Zudem bewirken sie im Sinne der Zukunftsorientierung, sich vom Problem zu lösen und damit der Lösung des Problems näher zu kommen⁵⁴.

Gedanken und Innovationen äußern sich bei Menschen vor allem durch Sprache⁵⁵. Forschungen zeigen, dass schon die

Bekannt ist aus der Führungslehre das sog. Führen mit Fragen. Es kann auch im Innovationsprozess produktiv eingesetzt werden⁶¹. Es sollte sich jedoch um öffnende Fragen handeln sowie Fragen, die ein Umschalten vom Kritikermodus in den Lern- und Kooperationsmodus bewirken⁶².

Bekannt ist auch die Technik des Reframing⁶³, indem eine Frage umformuliert, erweitert sowie mit einer neuen Perspektive ausgestattet wird. Je nachdem, ob das Glas als halbvoll oder halbleer angesehen wird, ändert das die Motivationslage. Aber auch Richtung und Kontext erscheinen anders, je nachdem, ob, wie in der bekannten Geschichte der Mönch den Abt

46 Storch, u.a. (2010); Storch/Tschacher (2016), Ankwitsch (2016), S. 22 ff.; Ayan (2016), S. 61 ff.

47 Grunwald (2017).

48 Ankwitsch (2016), S. 169; Kleon (2013), S. 58 ff.

49 Gillert (2011); Böhle, u.a. (2012).

50 Brown/Katz (2016), S. 107 ff.; Dark Horse Innovation (2016), S. 48 ff.; Kleon (2016), S. 96.

51 Sparrer (2007), S. 17 ff.; Lehrer (2014).

52 Kahnemann (2011), S. 164 ff.

53 Grafberger/Hörner (2009), S. 37 ff.

54 Lasko (1997), S. 182; Döring/Mittelstraß (2017), S. 95.

55 Pantaloni (2012); Roth (2015), S. 126: „Languages influences the way we see things“.

56 Cialdini (2017b), S. 124 ff., 196; Hübl (2017), S. 171, 213 ff.; Mukerji (2017), S. 211.

57 Vgl. etwa den sog. Florida-Effekt, bei dem bestimmte Wörter im Zusammenhang mit der Assoziation „alt“ zu entsprechendem Verhalten führen können, Kahnemann (2012), S. 73; Windscheid (2017), S. 158; skeptisch Hübl (2017), S. 253.

58 Vgl. auch den konstruktiven Ansatz „Pluspunkte, Potenziale, Bedenken und Überwindung (PPBÜ)“ bei der Ideenfindung, dazu Bodell (2013), S. 155, 184.

59 Sog. Zeigarnik-Effekt, dazu Cialdini (2017b), S. 198 ff.; vgl. auch Kleon (2016), S. 109.

60 Sog. Ikea-Effekt, dazu Windscheid (2017), S. 69 ff.

61 Vullings/Heleven (2015), S. 35 ff.

62 Adams (2017), S. 90 f.

63 Kahnemann (2012), S. 447 ff.

fragt, ob man beim Beten rauchen darf oder beim Rauchen beten darf⁶⁴.

Ein wichtiges Element bei Innovation Labs und ähnlichen experimentellen Organisationsformen im Sinne von „Think and Do Tanks“⁶⁵ sowie bei Handlungs- und Entscheidungsformen wie Agilität und Design Thinking ist der Impuls, „ins Handeln zu kommen“ und einen Prototyp als „Minimum viable product“ zu entwickeln⁶⁶. Dies ist allgemeines Kennzeichen der sog. „Makers“-Bewegung⁶⁷.

Das Erlebnis, etwas zu tun bzw. etwas Brauchbares getan zu haben, schafft weitere Motivation. Der pragmatische

Hinzu kommt die Konzentration und Verwesentlichung des Vorhabens, etwa durch die visuelle Darstellung der Neunfelder-Matrix des Business-Canvas-Modells⁷⁰ oder den sog. auf 45 Sekunden begrenzten „Elevator Pitch“ für die Schilderung des Lösungsansatzes und seiner Vorteile. Solche Methoden dienen bei aller Offenheit des Innovationsprozesses letztlich wieder der stringenten Ausrichtung am Lösungserfolg.

Neuere Ansätze aus Neurowissenschaft und Verhaltenspsychologie

Spätestens mit dem Buch des Nobelpreisträgers Daniel Kahnemann „Schnelles

fast unglaublich, teilweise esoterisch. Sicher muss man bei jedem Fall fragen, ob nicht verborgene Drittvariablen, wie etwa gewisse Stimmungen, Einfluss genommen haben oder es sich um statistische Zufälle handelt⁷⁴. Auch müssen vielfach noch mehr Studien, teilweise in anderen Kontexten, durchgeführt werden, um die Ergebnisse zu erhärten.

Zudem muss man sehen, dass die vorliegenden Studien häufig Tendenzen anzeigen und die geschilderten Phänomene nicht in jedem Fall eintreten. Doch gibt es sicher „mehr Dinge zwischen Himmel und Erde“ als rational denkende Menschen glauben mögen. Dies zeigen etwa Beispiele zu Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, wie etwa der „unsichtbare Gorilla“⁷⁵, der durchs Bild läuft und nur von einigen Zuschauern erkannt wird, oder andere Fallen und Fehler, denen Bewusstsein und Gehirn unterliegen⁷⁶.

Fraglich könnte zudem sein, ob man sich der vermeintlichen Schwächen und Eigenarten des Gehirns und des daraus folgenden Verhaltens bedienen darf, um daraus positive Leistungen, wie Anreize zur Innovationsfindung, abzuleiten⁷⁷. Darf man die unbewussten, automatischen und zufälligen Elemente für die „gute Sache“⁷⁸ arbeiten lassen, und nur dann, wenn die Teilnehmer an Innovationsworkshops sich vorher damit einverstanden erklärt haben?

Sicherlich ist Denken und Erfinden nicht schon dann abzulehnen, wenn es spielerisch erfolgt und Spaß macht, nur weil es nicht einem klassisch rationalen, eher puritanisch-pietistisch geprägten Arbeitsideal entspricht. Gerade die Entwicklungen der Digitalisierung und die Einstellungen und Möglichkeiten neuerer technischer Geräte scheinen insofern einen Kulturwandel herbeizuführen, indem sie

»Das Erlebnis, etwas zu tun bzw. etwas Brauchbares zu haben, schafft weitere Motivation.«

Einstieg in den Umsetzungs- und Anwendungsprozess beendet nicht nur nutzlose theoretische Diskussionen, sondern zeigt, wo mögliche Schwachstellen oder Verbesserungschancen sind. Praxistest, Probe aufs Exempel sowie „Probieren geht über Studieren“ zeigen schon in der Alltagssprache die Vorteile dieses lernorientierten Vorgehens, das seine Fortsetzung in iterativen Weiterentwicklungen findet.

Schließlich bleibt ein wesentliches Element der Arbeit in Innovation Labs die konsequente und von Anfang an im Zentrum stehende Orientierung am Kernnutzen der betroffenen Anwender („user centric“)⁶⁸. Dazu wird durch Einfühlen in den Lebenszusammenhang der Nutzer und Ausprobieren der tatsächlichen Anwendung die Erfahrung der Nutzer („user experience“) im Hinblick auf Relevanz und Lösungsorientierung mit einbezogen. Auch Service Design-Prozesse erfolgen nach diesem Muster⁶⁹.

Denken, Langsames Denken⁷¹ und dem Aufstieg der „Behavioral Economics“ hat eine breitere Rezeption verhaltenspsychologischer und verhaltensökonomischer Ansätze eingesetzt, die allgemein die Entscheidungslehre und speziell auch Politik und Verwaltung beeinflussen⁷². Insbesondere zum Thema Nudging hat sich in letzter Zeit eine breite Diskussion entwickelt⁷³.

Die Ergebnisse mancher Studien zu verhaltenspsychologischen Einflüssen klingen auf den ersten Blick eigenartig,

64 Erzählt von Hartmut Walz im Workshop des Führungskollegs Speyer am 25. April 2017.

65 Hill (2016b), S. 496; Hill (2016d), S. 339.

66 Hill (2016d), S. 337 ff.

67 Andersen (2013); Hatch (2014); Schön/Ebner (2017).

68 Hill (2016b), S. 497.

69 Saco/Goncalves (2010).

70 Osterwalder/Pigneur (2010), S. 44; vgl. auch Lewrick/Link/Leifer (2017), S. 195 f., 202.

71 Kahnemann (2012).

72 Gimmelikhuijsen, u.a. (2017).

73 Thaler/Sunstein (2009); Smeddinck (2011); Wolff (2015); Kemmerer et al (2016).

74 Windscheid (2017), S. 113 ff.; Hübl (2017), S. 256.

75 Chabris (2013); Hübl (2017), S. 110 ff.

76 Vgl. etwa Mukerji (2017), S. 205 ff.

77 Zu ethischen Fragen vgl. Cialdini (2017b), S. 243.

78 Hübl (2017), S. 357.

spielerische Zugänge und Antriebe ausbilden und verstärken, und das Ausprobieren und Experimentieren fördern.

Sicher verlangt es neben der Freiwilligkeit auch Mut, sich dem gesamten Potenzial der Persönlichkeit zu öffnen, auch unbewusste, intuitive und emotionale Elemente zuzulassen⁷⁹, auch über „glückliche Zufälle“ zu staunen und vielleicht in Zukunft bewusster auf das Unbewusste zu achten. Wer bei dem beliebten Kinderspiel

verwandte Haltungen und Einstellungen, wie Hilfsbereitschaft, Schuldgefühle oder bestimmtes Verhalten fördern⁸⁶.

Das Festhalten warmer Getränke soll Kooperation und Großzügigkeit fördern, leicht aussprechbare Namen oder Begriffe sowie Reime sollen dazu beitragen, dass etwas „flüssig“ vorangeht, der Anblick eines Fotos von Auguste Rodins Denker soll bei Aufgaben, die tiefes Nachdenken über Ansätze zur Problemlösung erfordern, zu

vor Gedanken in eine sprachliche Fassung gekleidet werden.

Zudem lassen bestimmte Körpersignale diese vorsprachlichen Aktivitäten schon erahnen. Gedankenleser und menschliche Lügendetektoren bedienen sich solcher Methoden⁹⁰. Sie sollen aber auch der Verbesserung von Redner-Auftritten, der Förderung einer gezielten Wahrnehmung eigener Kompetenzen sowie der Verbesserung von Verhandlungserfolgen dienen⁹¹. Und wieder die Frage: Ist das Manipulation oder gar Scharlatanerie? Kann man sich als seriöser Wissenschaftler überhaupt damit beschäftigen? Immerhin gab es für „Behavioral Economics“ schon Nobelpreise. Offensichtlich funktioniert auch manches in der Praxis. Wir sollten uns daher auch im Rahmen der Innovationsförderung intensiver damit beschäftigen.

»Sicher verlangt es neben der Freiwilligkeit auch Mut, sich dem gesamten Potenzial der Persönlichkeit zu öffnen, auch unbewusste, intuitive und emotionale Elemente zuzulassen.«

bei der Frage nach der Farbe bestimmter Gegenstände mehrmals mit „Weiß“ geantwortet und dann die nächste Frage „Was trinkt die Kuh?“ mit Milch beantwortet hat⁸⁰, wird in Zukunft eigene Reaktionen und Verknüpfungen besser reflektieren.

Es geht um das Phänomen des sog. „Priming“⁸¹, zu deutsch „Bahnung“ oder schöner „psychologische Rutschbahnen“⁸², mit dem unterschwellige Einflüsse auf Denken und Handeln beschrieben werden („Schleichwege zur Aufmerksamkeit“⁸³), die verschiedenster Art sein können, auf Assoziationen, Wiederholungen, Erinnerungen, Hervorhebungen, Verdichtungen, etc. beruhen und eine positive, animierende und stimulierende Wirkung auf das Bewusstsein entfalten. Dadurch werden bestimmte Mindsets ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt, assoziativ verbundene Konzepte sind leichter erreichbar und zugänglich⁸⁴.

So soll etwa bei kurz aufblitzenden Wörtern oder Bildern⁸⁵ die Erinnerungs-, Assoziations-, Kombinations- und Gestaltungsfähigkeit angeregt werden. Spezifische Vorübungen oder Kontexte sollen

einem Anstieg der richtigen Lösung führen⁸⁷.

Wie kann man das erklären? Einerseits reagiert das Gehirn offensichtlich wie ein Muskel, der auch zunächst gedehnt und angewärmt werden muss, bevor er seine volle Leistungsfähigkeit entfalten kann und, im Fall des Gehirns, die „Synapsen feuern“. Daneben bereitet diese Vor-Phase, gepaart mit dem Kontext, aber wohl auch schon bestimmte Richtungen des Denkens vor⁸⁸. Der Titel „Woher soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?“⁸⁹ bringt schön zum Ausdruck, dass das Gehirn schon arbeitet, be-

Auch die Verkaufspsychologie bedient sich teilweise solcher Anreize, etwa indem sanfte Musik oder bestimmte Gerüche zu einem angenehmen Ambiente und in der Folge zu einem (für alle Seiten) positiven Käuferlebnis beitragen sollen⁹². Interessant ist, dass offensichtlich auch Kleidung bestimmte Kontexte, Verhaltensweisen oder Erwartungen stimuliert, etwa Arzt- oder Laborkittel Aufmerksamkeit, Kompetenz und Seriosität⁹³.

Aus Verhandlungen kennt man die spannende und vorbereitende Wirkung von Ambiente, Small Talk und Gestaltung auf Augenhöhe. Berührung und Wärme, bis hin zur Wirkung warmer Mahlzeiten auf Verhandlung und Entscheidung, werden ebenfalls in der einschlägigen Literatur dargestellt⁹⁴. Der Beispiele gibt es viele. Die Wirkung der äußeren Raumgestaltung sowie von Sprache und Visualisierung wurde bereits erwähnt. So sollen

79 Storch (2003); Nagel (2013).

80 Windscheid (2017), S. 157; Hübl (2017), S. 247.

81 Kahnemann (2012), S. 69 ff.

82 Cialdini (2017b), S. 38.

83 Cialdini (2017b), S. 55.

84 Cialdini (2017b), S. 160.

85 Hübl (2017), S. 98, 246.

86 Cialdini (2017b), S. 298 f., Fn. 7; Hübl (2017), S. 254.

87 Beispiele bei Cialdini (2017b), S. 133, 137 ff., 299, Fn. 8.

88 Cialdini (2017b), S. 159 f.

89 Parianen (2017); der Aphorismus „How do I know what I think until I see what I say“ wird Carl Weick zugeschrieben, vgl. Sheep, u. a. (2017), S. 464.

90 Havener (2010); Nasher (2012).

91 Havener (2016); Nasher (2017); Cialdini (2017a).

92 Hübl (2017), S. 243.

93 Sog. „encloded cognition“, vgl. Ankowitsch (2016), S. 262 ff.; Cialdini (2017a), S. 297 ff.; Nasher (2017), S. 142 ff.; Havener (2016), S. 91: „Klamotten machen schlau“.

94 Ankowitsch (2016), S. 108 ff.; Hübl (2017), S. 18.

etwa Kunstbilder Kreativität und Phantasie anregen⁹⁵. Selbst Hintergrundbilder zeigen Wirkungen⁹⁶.

Geistige Bilder (Metaphern⁹⁷) entfalten ebenso wie sichtbare Bilder vielfältige Funktionen⁹⁸. Sie verdichten Bedeutungen, Perspektiven und Zusammenhänge, deren Komplexität von verschiedenen Betrachtern unterschiedlich entfaltet werden kann. Wenn in Krimis die Polizei die Portraits der verdächtigen Akteure sowie der Ereignisorte an die Wand hängt, werden Zusammenhänge und Vorgänge möglicherweise besser erkennbar⁹⁹.

Ähnliches geschieht beim Design Thinking und anderen Methoden, wenn etwa mit Flipcharttechnik („Sketching“, „Graphic Recording“) sog. „Visual Facilitators“ Poster oder „Knowledge Walls“ entwickeln. Damit werden nicht nur eigene Beiträge konzentriert auf den Punkt gebracht und andere nicht vergessen, sondern auch die Einordnung und der Zusammenhang „versinnbildlicht“ und weitere Folgerungen angeregt¹⁰⁰.

Neben der Öffnung, Wegbereitung und Bahnung von Innovationen können entsprechende Forschungen und Praxiserfahrungen auch für Anreize und Motivation fruchtbar gemacht werden. So können etwa die Erinnerung an eigene innovative Leistungen und Erfolgserlebnisse, aber auch vorbildhafte Beispiele von Innovationen anderer Menschen, durchaus motivieren.

Für eigene Erfolgserlebnisse ist das aus der positiven Psychologie bekannt. Nach der Methode „Appreciative Inquiry“ sollen Führungskräfte gute Leistungen von Mitarbeitern hervorheben und damit zur Wiederholung und Fortsetzung anregen („Stärken stärken“)¹⁰¹. Die Erinnerung daran, es schon einmal oder sogar häufiger in ähnlicher Situation geschafft zu haben, gibt Selbstvertrauen sowie Bereitschaft und Mut zur erneuten Initiative. Sportler verfahren beim „mentalen Training“ in ähnlicher Weise, wenn sie sich an frühere Erfolge erinnern¹⁰².

Danach müsste man in Innovation Labs nicht nur die Teilnehmer zunächst von früheren Innovationen erzählen lassen, sondern auch Bilder oder Videos

davon zeigen, um die Intensität und Vielfalt der Erinnerung zu steigern¹⁰³. Darüber hinaus könnte man zu Beginn auch leichte Kreativitätsübungen einbauen, etwa flüssiges Lesen von Texten mit Auslassungen, Rechtschreibfehlern, bewusst eingestreutem „Buchstabensalat“¹⁰⁴ oder Abweichungen von Farbausage und Textfarbe¹⁰⁵. Wenn diese Übungen erfahrungsgemäß leicht und erfolgreich bewältigt werden, könnte dies Vertrauen in die eigene Innovationsfähigkeit schaffen und auch beim weiteren Vorgehen „den Geist beflügeln“.

Aber auch Beispiele von Innovationen anderer Menschen können unterstützen, etwa wenn Bilder von Nobelpreisträgern

Persönlichkeiten, Anpassung an die Mehrheitsmeinung oder sich selbst verstärkende Kurzschlüsse¹⁰⁷ oder „social loafing“ im Team¹⁰⁸. Ebenso können Forschungen über Spiegelneuronen¹⁰⁹, Reziprozität bei sozialem Verhalten¹¹⁰ oder Wirkungen von Kooperation für Innovation Labs und ähnliche Veranstaltungen fruchtbar gemacht werden.

Interessant ist auch ein anderes Feld der verhaltenspsychologischen Wirkung, nämlich das Verhältnis von aktivem Denken und Ruhe bzw. Passivität. Angesprochen wurde bereits, dass nach einer Phase aktiver, angestrenzter Arbeit eine Phase des Abschaltens und der Entspannung erforderlich ist, damit das Gelernte „ver-

»Geistige Bilder (Metaphern) entfalten ebenso wie sichtbare Bilder vielfältige Funktionen.«

oder Erfindern aufgehängt werden oder ihre Leistungen gezeigt werden. So sollen Beispiele erfolgreicher Frauen in technischen Berufen entsprechende Gruppen von Frauen bei ähnlichen Aufgaben motiviert haben¹⁰⁶.

Ein eigenes Kapitel betrifft die Zusammenarbeit in der Gruppe. Bekannt sind negative Dynamiken von dominanten

„daut“ werden, reifen und das Unbewusste die Dinge neu ordnen kann. Bekannt ist aus Seminaren, dass ein zweitägiges Zeitformat insofern hilfreich ist, dass man nach dem ersten Tag einmal über das Gehörte und Erlebte schlafen kann, um am zweiten Tag mit neuen Ansätzen und Verknüpfungen weiter zu arbeiten.

95 Breidenich/Pohl (2016), S. 82; Döring/Mittelstraß (2017), S. 149.

96 Cialdini (2017b), S. 57.

97 Hübl (2017), S. 222.

98 Doelker (1997), S. 69 ff.

99 Vgl. auch Kleon (2013), S. 69.

100 Klanten/Schiller/Ehmann (2016), S. 4 ff.; Breidenich/Pohl (2016), S. 60; Lewrick/Link/Leifer (2017), S. 132 ff.

101 Zur Bensen/Maleh (2001); zur Bensen (2010); Illig (2013).

102 Hermann/Mayer (2014), S. 82 ff.

103 Adams (2017), S. 128 f.; Nasher (2017), S. 48.

104 Vgl. etwa Windscheid (2017), S. 37.

105 Schirrmacher (2010), S. 14.

106 Cialdini (2017b), S. 157; vgl. auch Kleon (2013), S. 25.

107 Sunstein/Hastie (2015).

108 Windscheid (2017), S. 140.

109 Parianen (2017), S. 23 ff.

110 Cialdini (2017b), S. 43 ff.

Hingewiesen wurde auch darauf, dass die besten Ideen häufig dann kommen, wenn man nicht daran denkt bzw. darauf wartet, sondern in einer entspannten oder abgeschiedenen Atmosphäre mit scheinbar unwichtigen oder stereotypen, regelhaften Dingen beschäftigt ist, die gewissermaßen vom „Autopiloten“ erledigt werden (sog. undemanding tasks)¹¹¹.

Insofern betonen Kreativitätsbücher die Notwendigkeit des Tagträumens, des anscheinend zweck- und richtungslos „aus dem Fenster Schauens“¹¹², bei dem eine gewisse Leere eintritt¹¹³, die Gedanken schweifen oder allenfalls eine schwebende Aufmerksamkeit¹¹⁴ aus der Vogel-

umgekehrten Anreiz zu erhöhter Kreativität.

Mancher mag sich dabei an überholten Schulunterricht oder Arbeitsprozesse am Fließband erinnern fühlen und die kreativen Aktivitäten, die anschließend im Freizeitbereich entwickelt werden. Könnte man entsprechende Reaktionen auch für Innovation Labs erwarten, wenn man paradoxerweise monotone, „geisttötende“ Aufgaben an den Anfang stellt?

Fazit

Viele der geschilderten neuronalen bzw. verhaltenspsychologischen Wirkungen

hervorgerufen durch den Evolutionsstand des Bewusstseins, geben uns noch einen Vorsprung vor künstlicher Intelligenz. Es gilt, diesen zu bewahren und auszubauen.

Literatur

Adams, M. (2017): Question Thinking. Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen, München

Alsleben, A. (2017): Da Vinci Management. Herausragend Handeln in der digitalen Welt, Zürich

Andersen, C. (2013): Makers - Das Internet der Dinge: Die nächste industrielle Revolution, München

Ankowitz, C. (2016): Warum Einstein niemals Socken trug. Wie scheinbar Nebensächliches unser Denken beeinflusst, Reinbek bei Hamburg

Ashton, K. (2016): Wie man ein Pferd fliegt. Ungewöhnliche Konzepte für Kreativität und Innovation, München

Ayan, S. (2016): Lockerlassen. Warum weniger Denken mehr bringt, Stuttgart

Bekkers, V./Edelenbos, J./Steijn, B. (eds.) (2011): Innovation in the Public Sector. Linking Capacity and Leadership, Houndmills et al., UK

Beyer, U.C./Turi, P. (Hrsg.), turiz Edition, Innovation. Ändere die Welt, sie braucht es, Ausgabe 4/2017, Walldorf

Birbaumer, N./Zittlau, J. (2016): Denken wird überschätzt: Warum unser Gehirn die Leere liebt, Berlin

Bodell, L. (2013): Kill the Company. 12 Killer-Tools für die Wiedergeburt ihres Unternehmens, Frankfurt/New York

Böhle, F./Bürgermeister, M./Porschen, S. (Hrsg.) (2012): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch, Berlin, Heidelberg

Borchers, P./Kupp, M. (2016): Die Rolle von Unternehmensinkubatoren bei der digitalen Transformation – Erfahrung aus vier Jahren hub:raum der Deutschen Telekom, in: Petry, T. (Hrsg.), Digital Leadership, S. 417-430, Freiburg, u.a.

Borins, S. (ed.) (2008): Innovations in Government, Washington D.C.

Breidenbach, C./Pohl, H.N. (2016): Creating Innovation. Texte, Bilder, Werkzeuge. Der neue Gestaltungsprozess für Unternehmen, Organisationen und Märkte, Grünwald

»Agile Innovationsentwicklung heißt auch, Überraschungen und glückliche Zufälle zuzulassen, daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln.«

perspektive mit Distanz in verschwommenen Umrissen neue Konstellationen entdeckt. Vielleicht ist das der Moment, in dem „einen die Muse küsst“.

Diese Produktivität von Langeweile und Nichtstun¹¹⁵, die gerne landläufig bei Künstlern als häufige Vorstufe einer neuen kreativen Phase gesehen wird, kann aber entsprechenden Forschungen nach noch gesteigert werden, indem nicht nur Langeweile, sondern Monotonie bewusst herbeigeführt wird.

Lässt man nämlich Probanden eine ausreichende Zeit die gleiche öde Zahlenreihe abschreiben, scheint diese bewusste Provokation des aktiven, leistungsinteressierten Gehirns wie eine paradoxe Intervention zu wirken¹¹⁶. Augenscheinlich sucht das Gehirn nach Möglichkeiten zur einigermaßen anspruchsvollen Betätigung. Monotone Aufgaben ärgern oder beleidigen es offensichtlich und schaffen einen

müssen sicher noch weiter erforscht und auch ethisch eingeordnet werden. Dennoch erscheint es überlegenswert, das eine oder andere bei Einwilligung der Teilnehmer einfach mal zu probieren, um zu sehen, was das Gehirn mit dem Einzelnen, aber auch der Gruppe, macht und dadurch neue Wege zur Innovation zu finden.

Innovationen lassen sich nicht am Fließband entwickeln. Sie stellen sich auch nicht auf Befehl ein, häufig zufällig, auf verschlungenen Wegen. Deshalb bedarf es neuer, agiler Vorgehensweisen und der Einbeziehung neuer Erkenntnisse aus Neurowissenschaft und Verhaltenspsychologie.

Agile Innovationsentwicklung heißt auch, Überraschungen und glückliche Zufälle zuzulassen und daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Gerade die vermeintlichen menschlichen Schwächen,

111 Döring/Mittelstraß (2017), S. 97, 113.

112 Döring/Mittelstraß (2017), S. 85 ff.; Ankowitz (2016), S. 195.

113 Birbaumer/Zittlau (2016).

114 Wirth (2002), S. 206.

115 Windscheid (2017), S. 165 ff.

116 Döring/Mittelstraß (2017), S. 98.

Hill, Wie geht Innovation?

- British Columbia, Government Communications and Public Engagement (2017): The Service Design Playbook, http://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/service-experience-digital-delivery/alpha_playbook.pdf.
- Brown, T./Katz, B. (2016): Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt, München.
- Buck, B./Buck, U. (2014): InnerInnovation. Innovationen aus eigenem Anbau. Das Kreativhandbuch für systemisches Innovationsmanagement, Wolkersdorf/Österreich.
- Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart.
- Burr, W. (Hrsg.) (2014): Innovation. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung, Stuttgart.
- Chabris, C.F./Simons, D. (2013): Der unsichtbare Gorilla. Wie sich unser Gehirn täuschen lässt, 3. Aufl., München, Zürich.
- Christensen, C.M. (2006): The Innovator's Dilemma, New York.
- Cialdini, R.B. (2017a): Die Psychologie des Überzeugens, 8. Aufl., Bern.
- Cialdini, R. (2017b): Pre-Suasion. Wie Sie bereits vor der Verhandlung gewinnen, Frankfurt/New York.
- Crosby, B.C./t'Hart, P./Torfing, J. (2017): Public value creation through collaborative innovation, Public Management Review, Vol. 19, No. 5, S. 655-669.
- Currey, M. (2014): Musenküsse. „Für mein kreatives Pensum gehe ich unter die Dusche“: die täglichen Rituale berühmter Künstler, Zürich/Berlin.
- Currey, M./Frank, A. (2015): Mehr Musenküsse. „Am kreativsten bin ich, wenn ich bügeln“: die täglichen rituale berühmter Künstler, Zürich/Berlin.
- Dark Horse Innovation (2016): Digital Innovation Playbook, Hamburg.
- De Lancer Julnes, P./Gibson, (eds.) (2016): Innovation in the Public and Nonprofit Sectors, New York/London.
- Doelker, C. (1997): Ein Bild ist mehr als ein Bild, Stuttgart.
- Döring, I./Mittelstraß, B. (2017): Inspiration, Reinbek bei Hamburg.
- Dowling, M. (2007): Technologische Innovation als Wettbewerbsfaktor: Von Schumpeters „Schöpferischer Zerstörung“ bis zur „Disruptive Technology“ von Christensen, in: Walter, R. (Hrsg.), Innovationsgeschichte, S. 25-33, Stuttgart.
- Ebers, M./Arbeitskreis Organisation der Schmalenbachgesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2017): Organisationsmodelle für Innovation, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 81-109.
- Filter, E. (2016): Mensch, Raum, Interaktion, Weiterbildung 5/2016, S. 10-13.
- Geier, M. (2013): Geistesblitze. Eine andere Geschichte der Philosophie, Reinbek bei Hamburg.
- Gillert, A. (2011): Der Spielfaktor. Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen, München.
- Grafberger, U./Hörner, T. (2009): Texten für das Internet, München.
- Grimmelikhuijsen, S., u.a. (2017): Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology, Public Administration Review, S. 45-56.
- Grün, O. (2016): Entwicklung und Stand der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung, in: Burr, W./Stephan, M. (Hrsg.), Technologie, Strategie und Organisation, Festschrift für Alexander Gerybadze, S. 7-29, Wiesbaden.
- Grunwald (2017): Homo Hapticus: Warum wir ohne Tastsinn nicht leben können, München.
- Güttel, W.H./Konlechner, S. (2014): Ambidextrie als Ansatz zur Balancierung von Effizienz und Innovativität in Organisationen, in: Burr (2014), S. 345-372.
- Harhoff, D./Lakhani, K.R. (2016): Revolutionizing Innovation. Users, Communities, and Open Innovation, Cambridge, Massachusetts/London.
- Harris-Huermann, S. (2016): New Paths for Innovation – Ein Symposium an der Universität Speyer, Die Öffentliche Verwaltung, S. 767-771.
- Hatch, M. (2014): The Maker Movement Manifesto. Rules for Innovation in the new world of Crafters, Hackers, and Tinkerers, New York, u.a.
- Hauschildt, J./Salomo, S./Schultz, C./Kock, A. (2016): Innovationsmanagement, 6. Aufl., München.
- Havener, T. (2010): Ich weiß, was du denkst. Das Geheimnis, Gedanken zu lesen, Augsburg.
- Havener, T. (2016): Ohne Worte. Was andere über dich denken, 17. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- Hermann, H.-D./Mayer, J. (2014): Make Them Go! Was wir vom Coaching für Spitzensportler lernen können, Hamburg.
- Hill, H. (2010): Staatliches Innovationsmanagement – Bilanz und Perspektiven, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Innovationen im und durch Recht, S. 285-302, Baden-Baden.
- Hill, H. (2012): Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen, in: Hill, H. (Hrsg.), Entwerfen und Gestalten, S. 103-125, Baden-Baden.
- Hill, H. (2013): Wandel-Galerie – Alte und neue Konzepte zum Change Management, Verwaltung & Management, S. 227-236.
- Hill, H. (2016a): Die Passagiere tanzen auf der Titanic – während der Eisberg naht!, Verwaltung & Management 1/2016, S. 3-13.
- Hill, H. (2016b): Innovation Labs, Die Öffentliche Verwaltung, S. 493-501.
- Hill, H. (2016c): Führung in digitalisierten Arbeitswelten, Verwaltung & Management, S. 241-249.
- Hill, H. (2016d): Die Zukunft erproben – Vom pragmatischen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, S. 327-344, Baden-Baden.
- Hill, H. (2016e): Start-ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor, in: innovative verwaltung, 12/2016, S. 8-10.
- Hill, H. (2017a): Die Kunst des Entscheidens – Neue Strategien für veränderte Umwelten, Die Öffentliche Verwaltung, S. 443-443.
- Hill, H. (2017b): Innovationsmanagement in der Verwaltung, in: Wegweiser (Hrsg.), Innovativer
- Staat 2017. Das Jahrbuch für die Verwaltung der Zukunft, S. 66-67, Berlin.
- Hölscher, M. (2012): Creativity and Innovation, in: Anheier, H.K./Juergensmeyer, M. (eds.), Encyclopedia of Global Studies, S. 306-310, Los Angeles et al.
- Howaldt, J., u.a. (2017): Innovationen für die Gesellschaft. Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potentials sozialer Innovationen, Technische Universität, Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)/Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).
- Hübl, P. (2017): Der Untergrund des Denkens. Eine Philosophie des Unbewussten, Reinbek bei Hamburg.
- Illig, T. (2013): Die stärkenfokussierte Organisation. Methoden und Instrumente des positiven Managements, Stuttgart.
- Jánszky, S.G./Jenzowsky, S.A. (2010): Rulebreaker. Wie die Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern, Wien.
- Kaduk, S. u.a. (2013): Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen, Hamburg.
- Kahnemann, D. (2011): Schnelles Denken, Langsames Denken, München.
- Keeley, L. (2013): Ten Types of Innovation, Hoboken, New Jersey.
- Kemmerer, A. et al. (Hrsg.) (2016): Choice architecture in democracies. Exploring the legitimacy of nudging, Baden-Baden.
- Klanten, R./Schiller, A.L./Ehmann, S. (2016): Graphic Recording, Berlin.
- Kleon, A. (2013): Alles nur geklaut. 10 Wege zum kreativen Durchbruch, 4. Aufl., München.
- Kleon, A. (2016): Show your work!, München.
- Kreimeier, N. (2017): Macht was! (Studie zur Bewertung von Innovation Labs in der Privatwirtschaft), Capital, 7/2017, S. 26-38.
- Lasko, W.W. (1997): Wie aus Ideen Bilder werden. Einfach besser präsentieren – In Sekunden überzeugen, Wiesbaden.
- Lehrer, Jonah (2014): Imagine! Wie das kreative Gehirn funktioniert, München.
- Lewrick, M./Link, P./Leifer, L. (2017): Das Design Thinking Playbook, München.
- Lutz, H. (2010): Life Kinetik. Gehirntraining durch Bewegung, München.
- Mack, A. (2016): Muster durchbrechen. Neue Kreativität finden. Probleme lösen, München.
- Michalko, M. (2001): Erfolgsgeheimnis Kreativität. Was wir von Michelangelo, Einstein & Co. lernen können, Landsberg am Lech.
- Mulgan, G. (2014): Innovation in the Public Sector. How can Public Organisations better create, improve and adapt?, Version 1, November 2014, http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_the_public_sector-how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt.pdf.
- Mukerji, N. (2017): Die 10 Gebote des gesunden Menschenverstandes, Berlin, Heidelberg.
- Nagel, C. (2013): Behavioral Strategy. Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess. Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg, Bonn.
- Nasher, J. (2012): Durchschaut. Das Geheimnis, kleine und große Lügen zu entlarven, 4. Aufl., München.

Nasher (2017): Überzeugt! Wie Sie Kompetenz zeigen und Menschen für sich gewinnen, Frankfurt am Main

Nicholls, A./Murdock, A. (eds.) (2012): Social Innovation. Blurring boundaries to reconfigure Markets, Houndmills et al, UK

Osborne, S.P. (ed.) (2014): Innovation in Public Services, London

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation, Hoboken, New Jersey

Pantalon, M.V. (2012): Nicht warten – starten. Das 7-Minuten-Programm zur Motivation, München

Parianen, F. (2017): Woher soll ich wissen, was ich denke, bevor ich höre, was ich sage?, Reinbek bei Hamburg

Patz, M. (2016): Wie Großunternehmen von Start-ups lernen können – „Startup Safari“ der Deutschen Bahn, in: Petry, Thorsten (Hrsg.), Digital Leadership, S. 405-416, Freiburg, u.a.

Randall, L. (2013): Die Vermessung des Universums, Frankfurt am Main

Roth, B. (2015): The Achievement Habit, New York

Saco, R.M./Goncalves, A.P. (2010): Service Design: An appraisal, in: Lockwood, T. (ed.), Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value, S.159-171, New York

Satell, G. (2017): Mapping Innovation. A Playbook for navigating a disruptive Age, New York et al.

Schaefer, J. (2012): Die Kunst des Querdenkens. Wege zu neuen Ideen, Köln.

Schallmo, D.R.A. (2017): Design Thinking erfolgreich anwenden, Wiesbaden.

Schirmmayer, F. (Hrsg.) (2010): Gehirntraining. Über die Benutzung des Kopfes, München.

Schliesky, U. (2010): Staatliches Innovationsmanagement und das Recht staatlicher Innovationen – von der Verwaltungsmodernisierung zum ganzheitlichen Innovationsmanagement, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Innovationen im und durch Recht, S. 9-22, Baden-Baden.

Schliesky, U. (2016): Staatliches Innovationsmanagement – Ein instrumenteller Ansatz zum Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen, in: Hill, H./Schliesky, U. (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, S. 9-29, Baden-Baden.

Schnetzler, N. (2008): Die Ideenmaschine. Methode statt Geistesblitz – wie Ideen industriell produziert werden, 6. Aufl., Weinheim.

Schön, S./Ebner, M. (2017): Die Maker-Bewegung macht Schule – Hintergründe, Beispiele sowie erste Erfahrungen, in: Erpenbeck, J./Sauter, W. (Hrsg.), Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz, S. 257-270, Stuttgart.

Schoss, J. (2013): Was etablierte Unternehmen von Start-ups lernen können, in: Grichnik, D./Gassmann, O. (Hrsg.), Das unternehmerische Unternehmen, Wiesbaden.

Schrage, M. (2014): The Innovator's Hypothesis, Cambridge, Massachusetts/London.

Sheep, M.L./Fairhurst, G.T./Khazanchi, S. (2017): Knots in the Discourse of Innovation: Investigating Multiple Tensions in a Required Spin-off, Organization Studies, Vol 38 (3-4), S. 463-488.

Smeddinck, U. (2011): Regulierung durch „Anstoßen“, Die Verwaltung, S. 375-395.

Sparrer, I. (2007): Einführung in Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen, Heidelberg.

Storch, M. (2003): Das Geheimnis kluger Entscheidungen, 3. Aufl., Zürich.

Storch, M./Cantieni, B./Hüther, G./Tschacher, W. (2010): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, 2. Aufl., Bern.

Storch, M./Tschacher, W. (2016): Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, 2. Aufl., Bern.

Sunstein, C.R./Hastie, R. (2015): Die intelligente Gruppe, Harvard Business Manager, Februar 2015, S. 20-31.

Thaler, R.H./Sunstein, C.R. (2009): Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin.

Thomke, S. (2016): The Innovator's Tools, in: Harhoff/Lakhani, S. 459-481.

Van der Pijl, P./Lokitz, J./Solomon, L.K. (2016): Design a Better Business. New Tools, Skills and Mindset for Strategy and Innovation, Hoboken, New Jersey.

Vullings, R./Heleven, M. (2015): Not Invented Here. Cross-Industry-Innovation, München.

Walden, R. (2016): Die Wirkung von gestalteter Umwelt, Weiterbildung 5/2016, S. 14-17.

Wieber, F./Windlinger, L./Conrad, N./Konkol, J. (2016): Lebensraum Arbeitsplatz – Über das Zusammenspiel von Organisationsentwicklung und Arbeitsumgebung, OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2016, S. 94-97.

Windscheid, L. (2017): Das Geheimnis der Psyche, München.

Wirth, T. (2002): Missing Links. Über gutes Webdesign, München, Wien.

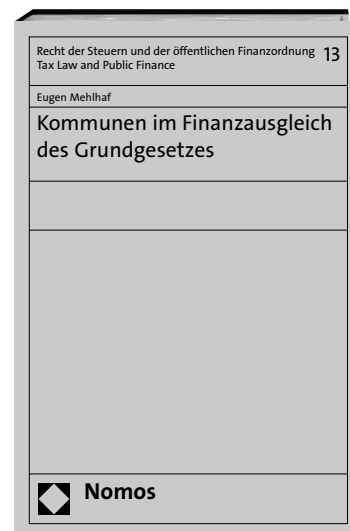
Wolff, J. (2015): Eine Annäherung an das Nudge-Konzept nach Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aus rechtswissenschaftlicher Sicht, Rechtswissenschaft, S. 194-222.

Zur Bensen, M. (2010): Leading with Life. Lebendigkeit im Unternehmen freisetzen und nutzen, 2. Aufl., Wiesbaden.

Zur Bensen, M./Maleh, C. (2001): Appreciative inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim/Basel.

Länderfinanz- ausgleich

Die Rolle der Kommunen



Kommunen im Finanzausgleich des Grundgesetzes

Von Dr. Eugen Mehlhaf
2017, 510 S., brosch., 129,- €
ISBN 978-3-8487-4351-3
eISBN 978-3-8452-8575-7

(Recht der Steuern und der öffentlichen Finanzordnung / Tax Law and public finance, Bd. 13)
nomos-shop.de/30207

Die Arbeit befasst sich mit der Kommunalfinanzierung und der Berücksichtigung der Kommunen im Länderfinanzausgleich. Gestützt auf eine Analyse des finanzverfassungsrechtlichen Standorts von Gemeinden und Gemeindeverbänden hinterfragt sie bestehende Strukturen und entwickelt Reformvorschläge.

 Nomos
eLibrary

 **Nomos**