

Sei innovativ, Verwaltung!

- Weichenstellungen und Impulse zur Innovationsfindung -

Von Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

1. Auflösung der Paradoxie

„Sei spontan!“ lautet das Musterbeispiel für eine paradoxe Aufforderung¹. Wenn etwas auf Aufforderung oder gar Anweisung geschieht, ist es nicht mehr spontan, umgekehrt: Wenn es wirklich spontan erfolgt, liegt keine Anweisung zugrunde. Ist daher die Aufforderung, „Sei innovativ, Verwaltung!“ (in dem Sinne, jetzt und sofort bei der Lösung einer bestimmten Frage, nicht irgendwann, irgendwie innovativ zu sein) überhaupt praktisch umsetzbar, sind doch Innovationen, wenn sie wirklich neu sind, in ihrer konkreten Gestalt ebenfalls ungeplant und abweichend vom bisherigen Schema?

Das Neue entsteht häufig an den Rändern, ist zuvor allenfalls in Spuren erkennbar und verlangt in der Regel einen anderen, frischen Blick auf die Welt. Deshalb passt etwa der Begriff Innovationsmanagement² nicht recht, wenn man darunter ein gezieltes Herbeiführen von Innovation versteht. Allenfalls geht es um die Schaffung geeigneter bzw. inspirierender Rahmenbedingungen (kreatives Milieu), um Herausforderungen, Orientierungen und Richtungen (Challenge, Purpose, Ambition) sowie um Weichenstellungen, Impulse und Ermutigung (Hinweisreize, Nudges/Anschubser, psychologische Rutschbahnen)³.

So entstehen zwar Innovationen nicht auf Knopfdruck, dennoch können motivierende Probleme oder Bedarfe, Visionen oder erhoffter bzw. überraschender Weise festgestellter Nutzen sowie Ergebnisse und Wirkungen, die etwa in fortgeschrittenen oder neu interpretierten Kontexten neuen Sinn machen, Auslöser von Innovationen sein. Wenn man unter Innovation „jede Veränderung an einem Produkt, einem Dienst oder einem Geschäftsprozess, die einen Wert erbringt“⁴ versteht, kann man diesen Zustand, wenn auch indirekt, herbeiführen oder die Chance auf Erfolg beeinflussen? Der Beitrag will versuchen, dazu einige Anregungen zu geben.

2. Analyse von Spielfeldern der Innovation

Man kann verschiedene Spielfelder von Innovationsansätzen unterscheiden, die sich teilweise überschneiden bzw. ineinander übergehen. Das erste Spielfeld geht von ganzheitlichen Qualitäts- oder Modernisierungsprogrammen (Masterplänen) aus und sieht Lückenfüllung, Vervollständigung, Abrundung oder Optimierung im Zentrum der Innovationsbemühungen. Dazu werden häufig Kriterienkataloge oder Prozess-Toolkits⁵ zur Innovationsfindung angeboten.

¹ Vgl. grundlegend Paul Watzlawick, u. a., Menschliche Kommunikation, 8. Aufl. 1990, S. 221

² In einem umfassenderen Sinn Utz Schliesky, Staatliches Innovationsmanagement und das Recht staatlicher Innovationen – von der Verwaltungsmodernisierung zum ganzheitlichen Innovationsmanagement, und Hermann Hill, Staatliche Innovationsmanagement – Bilanz und Perspektiven, jeweils in: Hermann Hill/Utz Schliesky (Hrsg.), Innovationen im und durch Recht, 2010, S. 9 ff. bzw. S. 285 ff.

³ Hill, Wie geht Innovation? Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsförderung, Verwaltung & Management 2017, 270

⁴ David L. Rogers, Digitale Transformation. Das Playbook, 2016, S. 144

⁵ OECD, Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), Finding the right tools, <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/blog/page/findingtherighttools.htm>; Airtable – OECD-OPSI Curated Innovation Tools – Blog Review, <https://airtable.com/shr5ihDeNVvqehAi6/tbl1tMziqEn94ldHw>

So hat etwa das Unternehmen innolytics GmbH (Geschäftsführer Jens-Uwe Meyer⁶) zehn Bereiche bzw. Stellhebel identifiziert, mit denen die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert werden soll. Dazu zählen Strategien, Wertesysteme, Strukturen, Führung, Ressourcen, Teams, Anreizsysteme, Kommunikation, Risikokultur und Arbeitsklima⁷.

Um Innovationen am Arbeitsplatz zu entwickeln, werden als Elemente genannt: jobs and teams; structures, management and procedures; employee-driven improvement and innovation sowie co-created leadership and employee voice⁸.

Ähnlich dem „Business Model Canvas“ als inzwischen klassischem Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen⁹ hat die GovLab Academy, ein Action Research Center in USA, ein „GovLab Public Problem Solving Canvas“¹⁰ entwickelt, das mit 20 Fragen dazu beitragen soll, das Problem, die Betroffenen, die große Idee sowie die Strategie und die Maßnahmen zu ihrer Umsetzung zu definieren, um das Leben der Menschen in der realen Welt zu verbessern.

In vielen Fällen¹¹ dienen inzwischen solche Canvases (Leinwände) dazu, ein Vorhaben auf den Punkt zu bringen, es zu visualisieren, zu verwesentlichen und zu vernetzen sowie durch Vortasten mit vorläufigen und rekombinierbaren Maßnahmen und Verteilung von Verantwortung zur Umsetzung zu bringen¹².

Das Canvas Modell zeigt zudem, dass nicht nur Konzentration auf die Kernpunkte (Verwesentlichung) die Innovationsfindung voranbringt. Durch Vernetzung und Rekombination werden Elemente des Systems Thinking¹³ sichtbar, das über Vervollständigung hinausgeht und vor allem aus Zusammenhängen und Wechselwirkungen Hinweise für innovative Weiterentwicklungen zieht.

Ein weiteres aus dem Ideenmanagement bekanntes Vorgehen versucht, mit Fragenlisten zur Organisation bzw. zum Entwicklungsprozess Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und durch möglichst vollständige Auflistungen keinen Ansatzpunkt zu übersehen, also auch unbewusste Handlungsweisen oder solche, die nicht täglich im Vordergrund stehen, bewusst auf Chancen und Optimierungsmöglichkeiten zu untersuchen. Dazu gehören etwa Fragen, wie „Was geht immer wieder kaputt oder wird oft beschädigt? Was kostet Sie immer wieder (Warte-)Zeit? Welche Dinge müssen Sie immer wieder suchen? Welche Fehler oder Reklamationen treten immer mal wieder auf?“¹⁴

⁶ Jens-Uwe Meyer, Radikale Innovation, 2. Aufl. 2016

⁷ <https://www.innolytics.de/innovationsmanagement/innovationsmanagement-innovationsfaehigkeit-als-grundlage/>

⁸ Steven Dhondt et al; Five Steps to Develop Workplace Innovation, in: Peter R. A. Oeij et al (eds.) Workplace Innovation, 2017, S. 301 (306)

⁹ Alexander Osterwalder/Yves Pigneur, Business Model Generation, 2010, S. 44

¹⁰ <http://canvas.govlabacademy.org/>

¹¹ Zum Lean Canvas im Unterschied zum Business Model Canvas vgl. Ash Maurya, <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0/>; sowie noch Rudy Kor et al, Project Canvas, 2018; Florian Sobetzko/Ursula Hahmann/Matthias Sellmann, Die Ecclesiopreneurship Canvas, <http://www.futur2.org/article/die-ecclesiopreneurship-canvas/>

¹² Zur Digital Leadership Canvas vgl. Christiane Brandes-Visbeck/Ines Gensinger, Netzwerk schlägt Hierarchie, 2017, S. 42

¹³ Vgl. bereits Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin, 1996, S. 15, Peter M. Senge et al, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, 1996, S. 99 ff.; sowie noch John Seddon, Systems Thinking in the Public Sector, 2008; Russell L. Ackoff et al, Systems Thinking for Curious Managers, 2010; Derek Cabrera/Laura Cabrera, Systems Thinking Made Simple. New Hope for Solving Wicked Problems, 2015; Benjamin Künzli, Systemisches Problemlösen, ZfO 2012, 354

¹⁴ Hartmut Neckel, Toolbox Ideenmanagement, 2018, S. 78

Solche Checklisten leiten über zum zweiten Spielfeld, bei dem Innovationen aus Problembearbeitungen entstehen. Dabei geht es um Abweichungen (Fehler) oder Störungen und Ärgernisse, deren Behebung oder Lösung man immer schon mal angehen wollte, bei denen der Antrieb zur Innovationsfindung also durch konkrete oder allgemeine Unzufriedenheit entsteht. Zu diesem Spielfeld gehören auch Konflikte¹⁵, Spannungen oder Paradoxien¹⁶ bis hin zur Ratlosigkeit¹⁷, die produktive Unruhe erzeugt. Die Ansätze sind oft pragmatisch und betreffen das „adjacent possible“¹⁸. Auch ein konkret empfundener Mangel kann sich insofern als Problem darstellen. Der Unterschied zum Regelfall, der als erleichternde und entlastende Routine gesehen wird, kann insofern gerade durch die Fokussierung auf den Problem- bzw. Ausnahmefall zur Anpassung und innovativen Weiterentwicklung auch des Regelfalls animieren.

Das dritte Spielfeld entsteht paradoxerweise aus allgemeiner Zufriedenheit, aus einer nicht hinterfragten Routine. Wir haben das schon immer so gemacht und es läuft doch, warum sollen wir es ändern? Hier bedarf es zumeist einer Bedrohung, etwa durch einen neuen Wettbewerber (z. B. ein Start-up) oder zumindest einer Kritik, zumeist von außen, die Zweifel auslöst bzw. Druck erzeugt, darüber nachzudenken, ob die vertraute Normalität auch in der Zukunft noch trägt. Pro-aktiv solche Veränderungen in Gang zu setzen, etwa durch gezielte Störung oder Infragestellung von Routinen, geschieht gerade in großen, erfolgreichen Organisationen noch viel zu wenig.

Das vierte und schwierigste Spielfeld stellen sog. blinde Flecken oder „Unknown Unknowns“ (Donald Rumsfeld) dar, Fälle, in denen man sich gar nicht vorstellen kann, dass es auch anders oder besser gehen könnte¹⁹. Manche Organisationen versuchen, diesen Bereich durch Visionen, Utopien, Imaginationen zu erkunden oder durch Vielfalt und Wechsel der Methoden und Perspektiven anzugehen. Bewusste Regelbrüche, Experimente und Simulationen, die Veränderung der Voreinstellungen und Handlungsgrundlagen sowie die Herbeiführung von Überraschungen sollen dabei helfen; auch die Nutzung der Parallelwelten und Vorräume des Unbewussten oder von Wachträumen durch Entspannung und Abstand kann ein Hebel sein, solche „Unknown Unknowns“ zu entdecken.

3. Innovation schützt vor Disruption

Warum reden alle von Innovation? Warum werden alle diese Spielfelder analysiert und bespielt? Ist das nur eine neue Management-Mode²⁰ oder sind Organisationen und Gesellschaften wirklich herausgefordert, Neues zu tun?²¹

¹⁵ Zu Methoden vgl. etwa Caroline V. Rudzinski/Torsten Groth, Das Innovations-Tetralemma, in: Jürgen Howaldt, u. a. (Hrsg.), Innovationsmanagement 2.0, 2011, S. 156 ff.; Albert Vollmer/Michael Dick/Theo Wehner (Hrsg.), Konstruktive Kontroverse in Organisationen, 2015; Jennifer Riel/Roger L. Martin, Creating Great Choices. A Leader's Guide to Integrative Thinking, 2017

¹⁶ Michael Reiss, Organisationale Paradoxien meistern, Wissensmanagement 2017, 44; ders., Hybride Managementkonzepte. Mit organisationalen Paradoxien konstruktiv umgehen, ZfO 2017, 162; vgl. auch Gunther Herr (Hrsg.), Die Unlogik der Innovation. Wie Sie durch Widersprüche Leadership meistern, 2017

¹⁷ Dirk von Gehlen, Das Pragmatismus-Prinzip, 2018, S. 58, 80

¹⁸ Marlieke Kieboom, Lab Matters: Challenging the practice of social innovation laboratories, 2014, S. 42; Hill, Innovation Labs, DÖV 2016, S. 492 (497)

¹⁹ Vgl. auch Nassim Nicholas Taleb. Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse, 2008

²⁰ Jean-Philippe Hagmann, Hör auf, Innovationstheater zu spielen! Wie etablierte Unternehmen wirklich radikal innovativ werden, 2018

²¹ Wolf Lotter, Innovation. Streitschrift für barrierefreies Denken, 2018, S. 10 „Innovationen sind das Leben, das wir noch vor uns haben“

Dafür sprechen ein verändertes Umfeld, neue Entwicklungen und vor allem als Treiber die Digitalisierung. Der weltweite Wettbewerb bringt neue Wettbewerber hervor, die Geschwindigkeit der Veränderung und die Gleichzeitigkeit der Entwicklungen, die durch Echtzeit-Monitoring und –Rückkopplung für alle transparent wird, steigen rapide.

Plötzlich sind auch etablierte Unternehmen vom Markt verschwunden. Start-ups haben es geschafft, neue, einfache Lösungen für Kernbedürfnisse zu entwickeln, neue überraschende Vorteile für bisher vielleicht nur latent vorhandene Bedürfnisse zu schaffen. Das bekannte Dilemma des Innovators liegt darin, dass gerade die bewährten Methoden, die ihn zum Erfolg geführt haben, ihn gleichzeitig davon abhalten, Neues zu wagen. Die Disruption hat zugeschlagen!²²

Deshalb beschäftigen sich große Organisationen nicht nur damit, was sie von Start-ups lernen können²³, sondern auch, wie sie Vorsorge gegen disruptive Angriffe treffen können²⁴. Frühwarnsysteme, eine „Kultur der Achtsamkeit“²⁵ sowie Beweglichkeit, vergleichbar einem Start-up²⁶, sollen dabei helfen. Konkret wird vorgeschlagen, zu prüfen, welche Vorteile ein möglicher Herausforderer dem Kunden bieten könnte. Dann sollten die eigenen Stärken damit verglichen werden. Schließlich soll untersucht werden, wie leicht der Angreifer die eigenen Stärken kopieren kann²⁷.

Dazu werden teilweise Simulationen („War Games“) durchgeführt, bei denen man sich in die Rolle des Angreifers versetzt, um seine Angriffsstrategie frühzeitig zu erkennen und nach Möglichkeit abzuwehren²⁸. Wenn es ganz schlimm kommt, werden Diversifikationen der Produktpalette vorgeschlagen²⁹ oder bleibt das Ausweichen auf neue Geschäftsfelder übrig. Vielfach wird auch die Lösung darin gesehen, den neuen Wettbewerber aufzukaufen und sich sein Wissen ins Haus zu holen³⁰.

Dies ist alles nicht notwendig, wenn es gelingt, frühzeitig Innovationen zu entwickeln³¹ und damit nicht nur im Wettbewerb zu bestehen, sondern ihn sogar anzuführen. Gelten diese Szenarien auch für Staat und Verwaltung? Ist auch hier eine Auflösung traditioneller

²² Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma*, 2006; Christensen et al, Was ist disruptive Innovation? *Harvard Business Manager*, Januar 2016, 65; Hill, *Die Passagiere tanzen auf der Titanic*, *Verwaltung & Management* 2016, 3 (8)

²³ Katrin Glatzel/Tania Lieckweg, Führen unter Unsicherheit – Was man von Start-ups lernen kann, in: Olaf Geramanis/Kristina Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*, 2016, S. 391 ff.; Heike Hölzner/Alexander Nicolai, *Managen im Hipster-Modus. Was leisten Start-up-Techniken in Unternehmen?*, *OrganisationsEntwicklung* 2018, 33; Stephan Friedrich von der Eichen/Thomas Mack/Kurt Matzler, *Die Power von Start-ups nutzen*, *Harvard Business Manager*, April 2018, 34

²⁴ Larry Downes/Paul F. Nunes, *Big Bang Disruption*, *Harvard Business Manager*, Juni 2013, 65; Philipp Meissner/Thorsten Wulf, *So reagieren Sie auf Disruption*, *Harvard Business Manager*, April 2018, 76

²⁵ Hill, *Zukunftsfähige Verwaltungen – Handlungsanleitung für Morgen*, in: ders. (Hrsg.), *Entwerfen und Gestalten*, 2012, S. 103 (113): „Institutionelle Achtsamkeit“; Annette Gebauer, *Kollektive Achtsamkeit organisieren*, 2017

²⁶ *Zum Start-up-Denken grundsätzlich* Eric Ries, *Lean Start up*, 3. Aufl. 2014; Steve Blank, *Schneller gründen*, *Harvard Business Manager*, Juli 2013, 22; David Griesbach, u. a., *Werkzeugkiste. Lean Startup*, *OrganisationsEntwicklung* 2018, 90

²⁷ Maxwell Wessel/Clayton M. Christensen, *So überleben Sie disruptive Innovationen*, *Harvard Business Manager*, Februar 2013, 20 (23)

²⁸ Vgl. auch Lisa Bodell, *Kill the Company*, 2013

²⁹ Downes/Nunes (Fn. 24), s. 74

³⁰ Zu Problemen bei diesem Vorgehen vgl. Hill, *Start-ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor*, *innovative verwaltung* 12/2016, 8 (9)

³¹ Vgl. auch Florian Mezger/Karoline Bader, *Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht*, in: Daniel R. A. Schallmo (Hrsg.), *Kompodium Geschäftsmodell-Innovation*, 2014, S. 233 (245)

Geschäftsfelder oder eine „feindliche Übernahme“ denkbar? Und sind auch hier Innovationen dringend erforderlich, um vor solchen Disruptionen zu schützen?

4. Disruptive Entwicklungen, auch für Verwaltungen ?

Die Frage muss gestellt werden, sind doch gerade Berechenbarkeit und Kontinuität Kennzeichen einer rechtsstaatlichen Verwaltung³². Innovationen überwinden oder zerbrechen indes die Form, verändern Abläufe und schaffen damit Unsicherheit. Verwaltungen haben dagegen die Aufgabe, für (Recht und) Ordnung zu sorgen. Auch Innovatoren selbst sind meistens nicht beliebt³³. Sie bringen Unruhe ins Spiel. Sie überfordern häufig das System und die handelnden Menschen, zumal es unsicher ist, wie die Zukunft aussehen wird und ob das Neue wirklich einen Nutzen bringt. Und darüber hinaus gibt es immer wieder viele gute Gründe, nicht etwas Neues zu versuchen.

Disruptive Entwicklungen, die bestehende Aufgaben und Geschäftsmodelle in Frage stellen, bestehen indes auch für Verwaltungen. Zu denken ist etwa an die Möglichkeiten und Folgen künstlicher Intelligenz³⁴. Das Thema erfährt zurzeit in der öffentlichen Diskussion große Aufmerksamkeit. Der Deutsche Bundestag hat eine Enquetekommission dazu eingesetzt³⁵, die Bundesregierung will bis zum Jahresende 2018 eine Strategie vorlegen³⁶, der insbesondere auch eine engere Zusammenarbeit mit Frankreich umfasst. Diese Bemühungen sollen vor allem die Wettbewerbsfähigkeit Europas im Vergleich mit den USA und China, die auf diesen Gebieten schon weiter vorangeschritten sind, erhöhen.

Dabei werden auch die Folgen künstlicher Intelligenz für die öffentliche Verwaltung eine Rolle spielen³⁷. Die Frage ist, ob Arbeitsplätze überflüssig werden oder Tätigkeiten entfallen oder sich zumindest stark ändern werden, wenn Maschinen sowohl für interne Büroaufgaben als auch für den Kontakt mit dem Bürger intensiver eingesetzt werden bzw. umgekehrt welche neuen Arbeitsplätze und Tätigkeiten entstehen werden.

Schon zuvor waren andere Gefahren und Veränderungsimpulse für die Tätigkeit der öffentlichen Verwaltung und die Berufsbilder ihrer Bediensteten deutlich geworden. Auf dem Höhepunkt der sog. Flüchtlingskrise im Jahr 2015 war schon sichtbar geworden, dass Facebook, Google & Co. über weitaus umfassendere und aktuellere Daten zu den Flüchtlingen, von denen viele mit Smartphones unterwegs waren, verfügten, als die öffentliche Verwaltung, die durch Zuständigkeiten, teilweise klassische, papiergebundene Arbeitsweisen und die Vorgaben des

³² Hill, Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat, DÖV 2018, 497 (499)

³³ Jürgen Schaefer, Genie oder Spinner, 2011, S. 44 ff.: Warum wir Querdenker so oft ausgrenzen; Adam Grant, Nonkonformisten. Warum Originalität die Welt bewegt, 2016, S. 15 ff.: Schöpferische Zerstörung: Wie gefährlich es ist, gegen den Strom zu schwimmen; Kevin Ashton, Wie man ein Pferd fliegt. Ungewöhnliche Konzepte für Innovation und Kreativität, 2016, S. 79: Mit Widerständen ist zu rechnen

³⁴ Jerry Kaplan, Künstliche Intelligenz. Eine Einführung, 2017; Manuela Lenzen, Künstliche Intelligenz. Was sie kann & was uns erwartet, 2018; Thomas Ramge, Mensch und Maschine: Wie Künstliche Intelligenz und Roboter unser Leben verändern, 2018

³⁵ <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2018/kw26-de-enquete-kommission-kuenstliche-intelligenz/560330>

³⁶ https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkt Papier-ki.pdf?__blob=publicationFile&tv=4

³⁷ Axel Rittershaus, Künstliche Intelligenz: Kein Thema für Verwaltung?, innovative verwaltung 12/2016, 38; Hila Mehr, Artificial Intelligence for Citizen Services And Government, August 2017, https://ash.harvard.edu/files/ash/files/artificial_intelligence_for_citizen_services.pdf

Datenschutzes in ihren Möglichkeiten, die Lage schnell einzuschätzen und flexibel zu handeln, eingeschränkt war³⁸.

Verschiedene Wahlkämpfe und Kampagnen haben zudem gezeigt, dass auch die Auswertung und Nutzung der Daten durch private Unternehmen weiter fortgeschritten ist³⁹. Wenn wir nicht wollen, dass private Datenkonzerne oder ein alles kontrollierender Staat, wie in China mit dem sog. Citizen Score⁴⁰, die Macht über das freiheitliche Leben der Bürger übernehmen, müssen wir dringend neue Ansätze entwickeln, wie die Einzelnen und die Zivilgesellschaft in der digitalen Gesellschaft weiterhin ihre informationelle Selbstbestimmung erhalten und zugleich die Chancen datengetriebener Innovation genutzt werden können.

Neue Technologien, wie etwa die Blockchain-Technologie⁴¹, machen zudem viele Intermediäre, etwa auch staatliche Register oder Genehmigungsbehörden, überflüssig, wenn smarte Rechner unmittelbar miteinander Verträge abschließen und deren Durchführung überwachen. Algorithmen⁴² regeln inzwischen viele Vorgänge des täglichen Lebens. Neue digitale Helfer, wie Smartphones, Fitnessarmbänder, smarte Brillen oder intelligente Sprachsysteme verändern die Lebens- und Arbeitswelt. Gerade die Digitalisierung stellt daher auch eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung dar⁴³. Innovation schützt vor Disruption!

Diese Herausforderung scheint auch in der Politik erkannt zu sein. Nach dem Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung soll die Initiative Föderale IT-Kooperationen (FITKO) mit einer E-Government-Agentur verbunden werden. Dabei sollen ein Think Tank eingerichtet, regionale Open Government Labore ermöglicht und ein Incubator/Accelerator für innovative E-Government-Lösungen angesiedelt werden⁴⁴. Die Bundesforschungsministerin will eine „Agentur für Sprunginnovationen“ gründen⁴⁵, Bundesinnenministerium und Bundesverteidigungsministerium planen eine „Agentur für Disruptive Innovationen“⁴⁶.

³⁸ Vgl. dazu Johann Hahlen/Hannes Kühn, Die Flüchtlingskrise als Verwaltungskrise – Beobachtungen zur Agilität des deutschen Verwaltungssystems, *Verwaltung & Management* 2016, 157

³⁹ Hill, Behavioral Microtargeting. Der berechenbare und beeinflussbare Wähler?, in: Hermann Hill/ Dieter Kugelmann/Mario Martini (Hrsg.), *Digitalisierung in Recht, Politik und Verwaltung*, 2018, S. 47 ff.

⁴⁰ Dazu https://www.fu-berlin.de/presse/informationen/fup/2018/fup_18_198-studie-sozialkreditsystem-china/index.html; vgl. auch Ranga Yogeshwar, *Nächste Ausfahrt Zukunft*, 2017, S. 222

⁴¹ Don Tapscott/Alex Tapscott, *Die Blockchain-Revolution: Wie die Tehnologie hinter Bitcoin nicht nur das Finanzsystem, sondern die ganze Welt verändert*, 2016; Daniel Drescher, *Blockchain Grundlagen*, 2017

⁴² Hill, *Scientific Regulation – Automatische Verhaltenssteuerung durch Daten und Algorithmen*, in: Hill/Schliesky (Hrsg.), *Auf dem Weg zum digitalen Staat – auch ein besserer Staat?*, 2015, 267; Mario Martini, *Algorithmen als Herausforderung für die Rechtsordnung*, *JZ* 2017, 1017; Christian Ernst, *Algorithmische Entscheidungsfindung und personenbezogene Daten*, *JZ* 2017, 1026

⁴³ Vgl. noch Hill, *Digitalisierung – Veränderungen und Herausforderungen*, in: Jörn von Lucke/Klaus Lenk (Hrsg.), *Verwaltung, Informationstechnik & Management, Festschrift für Heinrich Reinermann*, 2017, S. 101 ff.

⁴⁴ Koalitionsvertrag vom 14. März 2018, Zeile 2009 ff., https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2018/03/2018-03-14-koalitionsvertrag.pdf;jsessionid=3E692B11964797BB0CEA2C7E1197188C.s6t1?__blob=publicationFile&tv=6

⁴⁵ Rede der Bundesministerin für Bildung und Forschung vom 17. 4. 2018: *Deutschlands Leitlinien für ein zukunftsfähiges Innovationssystem*, <https://www.bmbf.de/de/deutschlands-leitlinien-fuer-ein-zukunftsfahiges-innovationssystem-6020.html>;

⁴⁶ <https://www.verwaltung-der-zukunft.org/transformation/alles-auf-innovation-und-agilitaet>

Das Thema Innovation gewinnt auch in der internationalen Verwaltungswissenschaft zunehmend Aufmerksamkeit⁴⁷, InnovationLabs/GovLabs schießen in der Praxis aus dem Boden⁴⁸. Schon vor rund 10 Jahren war bei einer kanadischen Verwaltungswissenschaftlerin im Hinblick auf die Menschen im öffentlichen Dienst zu lesen: „They innovate because of a public service ethos. Innovation stems from the desire to serve.“⁴⁹ Eine Konferenz der OECD im letzten Jahr in Paris trug den Titel: Innovation in Government – The New Normal⁵⁰. Es ist daher Zeit, dass den Worten Taten folgen: Sei innovativ, Verwaltung!

Aber wie? Es geht vor allem um einen Kulturwandel von der Regelanwendung zur Innovation. Ein Unternehmer schreibt: „Wir müssen es wagen, mehr Regeln zu brechen“⁵¹. Doch kann dies auch ein Programm für die öffentliche Verwaltung sein? Passt die viel geforderte Fehlerfreundlichkeit auf den öffentlichen Sektor?⁵²

Ausländische Beispiele ermutigen, neue Wege zu finden. Österreich hat bereits 2016 ein Gov Lab gegründet⁵³. Die französische Regierung hat eine Initiative gestartet: „Expérimenter pour innover“. Darin heißt es: „Le Gouvernement fait de l'innovation une de ses priorités“⁵⁴. Im kommunalen Bereich wird die erste agile Kommune Schwedens, Angelholm am Öresund, mit ihrem Konzept einer „Agilen Arena“ als Beispiel genannt⁵⁵.

Auch in Deutschland gibt es inzwischen vielversprechende Ansätze, wie etwa das Projekt Experimentierräume des Bundesarbeitsministeriums⁵⁶ oder das Projekt Reallabore des Bundeswirtschaftsministeriums⁵⁷. Auf Landesebene bemühen sich etwa die Stabsstelle Innovation, Digitale Chancen und Strategie im Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration des Landes NRW oder das GovLab der Bezirksregierung Arnsberg um innovative Neuansätze.

⁴⁷ Victor Bekkers/Lars Tummers, Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach, *International Review of Administrative Sciences (IRAS)* 2018, 209; Jenny M. Lewis et al, How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity, *IRAS* 2018, 288 (289): „Innovation is an idea whose time has come to the public sector“; Hanna de Vries et al, The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature;

https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/362167/De_Vries_Tummers_Bekkers_The_diffusion_and_adoption_of_public_sector_innovations_PPMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y; Beverly Wagner/Nusa Fain, Regulatory influences on innovation in the public sector: the role of regulatory regimes, *Public Management Review* 2018, 1205; vgl. auch www.govinnovators.com

⁴⁸ Piret Tonurist et al, Innovation labs in the public sector: what they are and what they do?, *Public Management Review* 2017, 1455; FutureGov/UNDP, Growing Government Innovation Labs: An insider's guide, 25. Oktober 2017, <http://www.eurasia.undp.org/content/rbec/en/home/librarypage/growing-government-innovation-labs--an-insider-s-guide.html>; European Public Administration Network (EUPAN), Innovative Policy Labs in the Public Administration, http://www.eupan.eu/files/repository/20180418144427_FINAL_Report_Policy_Labs.pdf

⁴⁹ Jocelyne Bourgon, *New Directions in Public Administration, Public Policy and Administration* 24 (2009), 309

⁵⁰ <https://www.oecd.org/innovation/innovation-conference-november-2017.htm>

⁵¹ Günter Gressler, Wir müssen es wagen, mehr Regeln zu brechen, 3. 7. 2018, <https://www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article178657070/Unternehmensfuehrung-Wir-muessen-es-wagen-mehr-Regeln-zu-brechen.html>

⁵² Dazu Hill (Fn. 32), S. 500

⁵³ <http://www.govlabaustralia.gv.at/>

⁵⁴ http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/fichiers-attaches/2018.05.03_-_france_experimentation_-_dossier_dinformation_vf_0.pdf, Zitat s. 3

⁵⁵ Wolf Steinbrecher, u. a., Die Bürger stehen im Fokus, *innovative verwaltung* 10/2017, 42; Steinbrecher, Agile Arbeitsorganisation in der Praxis: die „Arenen“ Angelholms, <https://agile-verwaltung.org/2017/05/26/agile-arbeitsorganisation-in-der-praxis-die-arenen-aengelholms/>

⁵⁶ <https://www.arbeitenviennull.de/experimentierraeume/start.html>

⁵⁷ https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Monatsbericht/Monatsbericht-Themen/2018-03-auf-einen-blick.pdf?__blob=publicationFile&tv=8; vgl. auch <https://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/forschung/forschungspolitik/wissenschaft-fuer-nachhaltigkeit/reallabore/>

Im kommunalen Bereich gibt es inzwischen ebenfalls verschiedene Initiativen, etwa der Innovationszirkel „Junge Verwaltungskräfte“ der Freien Hansestadt Bremen oder das Projekt „IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur“ in Karlsruhe⁵⁸. Auch verschiedene Digital Labs haben in verschiedenen Kommunen ihre Arbeit aufgenommen. Im Forschungs- und Beratungssektor sind ebenfalls verschiedene Angebote vorhanden, wie etwa das Speyerer Innovation Lab⁵⁹, das Forum Agile Verwaltung⁶⁰ oder das Public Service Lab in Berlin⁶¹.

Das gibt Hoffnung, dass die öffentliche Verwaltung entgegen manchen Befürchtungen doch in der Lage ist, neuen Herausforderungen zu begegnen und die Transformation ins digitale Zeitalter voranzutreiben. Im Folgenden soll dargestellt werden, welche Weichenstellungen und Impulse dabei als Unterstützung und Förderung dienen können.

5. Weichenstellungen für Innovationen

Im allgemeinen Management wird zunehmend erkannt, dass direkte Anordnungen und Interventionen wegen der Komplexität der Sachlagen und des Eigensinns der Akteure für bestimmte Ereignisse nur begrenzte kausale Wirkung entfalten. Auch für indirekte Anreize zur Verhaltensänderung (Nudges) wird die gleiche Kritik vorgebracht⁶². Erst recht gilt dies, wie oben dargestellt, für Innovationen, die in ihrer konkreten Gestalt vom Anweisenden so gar nicht vorhersehbar und planbar sind.

Dennoch liegt es im Interesse von Gesellschaften und Organisationen, dass Innovationen geschehen⁶³. Insofern ist nach (äußeren) Weichenstellungen und (inneren) Impulsen zu suchen, die indirekt Innovationen anbahnen und befördern können, also einen Raum und ein Klima zu schaffen, in dem glückliche Zufälle (serendipity)⁶⁴ entstehen können.

So heißt es etwa in der Literatur, ganz im Gegensatz zu Glück und Zufall könne Serendipity durchaus gefördert werden, beispielsweise durch Offenheit, zielgerichtete Aufmerksamkeit oder die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen. Für diese „Accelerated Serendipity“ werden als Beispiele genannt: Co-Working-Spaces als Begegnungsstätten und Brutkästen für gemeinsame Projekte, themenspezifische (Online-)Netzwerke oder Gruppen und Events⁶⁵.

Der Serendipity-Faktor erhöhe sich, sobald genug Kollaborationspotential vorhanden sei. Der Mehrwert von Serendipity entstehe dabei erst aus der Kombination verschiedener Elemente, Ansätze und Personen, die allein keine oder eine viel geringere Wirkung erzielt hätten. Erforderlich seien eine gezielte Förderung von positiven Begegnungen und ein Zugewinn an Optionen⁶⁶.

⁵⁸ Björn Appelman, Innovativ und quervernetzt als Stadtverwaltung, *innovative verwaltung* 4/2018, 32

⁵⁹ <http://www.uni-speyer.de/de/forschung/projekte/witi.php>

⁶⁰ <https://agile-verwaltung.org/>

⁶¹ <http://publicservicelab.de/>

⁶² Jan Schnellenbach, Die Politische Ökonomie des Entscheidungsdesigns: Kann Paternalismus liberal sein?, *ZfP* 2015, 66 (80)

⁶³ Vgl. noch Manfred Mai (Hrsg.), *Handbuch Innovationen*, 2014

⁶⁴ Miriam Meckel, Serendipity als Innovationsstrategie, in: Rupert Stadler, u. a. (Hrsg.), *Erfolg im digitalen Zeitalter*, 2012, S. 35 ff.

⁶⁵ Claudia Pelzer/Nora Burgard, *Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter*, 2014, S. 78

⁶⁶ Pelzer/Burgard (Fn. 65), S. 78 f.; vgl. noch Sebastian Olma, *The Serendipity Machine. A Disruptive Business Model for Society 3.0*, 2012

Aus der Regionalentwicklung ist bekannt⁶⁷, dass die räumliche Nähe und die Dichte und Häufigkeit der Begegnungen ebenfalls einen begünstigenden Faktor für die Entstehung von Innovationen darstellt. Andererseits darf der Fokus bei der Suche nach Schnittstellen und Kreuzungslinien nicht nur auf die eigene Sphäre beschränkt bleiben, vielmehr sind die Offenheit für und die Auseinandersetzung mit anderen Lösungen ebenso wesentlich.

Allerdings wird die klassische Variante, nach best-practice-Lösungen zu suchen und diese im Rahmen eines Benchmarkings zu übertragen, immer mehr in Frage gestellt⁶⁸, da jeder Innovationskontext wieder anders ist und spezifischen Erfolgsbedingungen unterliegt. Eine standardisierte oder imitierte Lösung ist eben in der Regel nicht innovativ, vielmehr muss eine eigene, neue „Ordnung“⁶⁹ gesucht werden.

Indessen können Kooperationen, auch Wettbewerbe⁷⁰, hilfreich sein, um den Denk- und Assoziationsraum zu erweitern, neue Anregungen zu erhalten und eine Vielfalt möglicher Lösungen in Betracht zu ziehen. Wenn man nur dort sucht, wohin der Lichtkegel fällt, wie bei dem Beispiel mit dem verlorenen Schlüssel, sind glückliche Zufälle eben von vorneherein sehr eingegrenzt.

Um den Möglichkeitsraum auch im Hinblick auf gesuchte Nutz-Wirkungen zu erweitern, sind zudem Experimente⁷¹ hilfreich, da sie zeigen, welche Wirkungen eintreten und man anschließend daraus in einem agilen Verfahren weitere Lernschritte folgen lassen kann. Auch wenn ein oder mehrere Versuche schief gehen, wird dies im Hinblick auf einen ganzheitlichen Lernprozess häufig als „Kluges Scheitern“⁷² oder „Produktives Scheitern“⁷³ für wichtig gehalten.

Der Erweiterung des Kontextes dient eine Erweiterung des Systems durch Einbeziehung von Stakeholdern⁷⁴ und aktiver Nutzung von Methoden der sog. Open Innovation⁷⁵. Diese haben in jüngster Zeit eine Fortentwicklung über bilaterale Verbindungen hinaus zur Einbeziehung des gesamten Eco-Systems erfahren⁷⁶. Durch geschicktes Öffnen der engeren Innovationsgruppe hin zu einem erweiterten Denk- und Aktionsraum⁷⁷ und periodisches Schließen und Rückzug auf

⁶⁷ Dietrich Fürst, Regional governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften, RuR 2001, 370 (374)

⁶⁸ Vgl. schon Hill, Bewerten und bewertet werden, Verwaltung & Management 2012, 227; ders., Neue Wege in der Steuerung, Verwaltung & Management 2014, 283

⁶⁹ Instruktiv Ina Schmidt, Alles in bester Ordnung, 2011

⁷⁰ Vgl. etwa die Speyerer Qualitätswettbewerbe von 1992 – 2005, dazu Hermann Hill/Helmut Klages (Hrsg.), Innovationen durch Spitzenverwaltungen: Eine Dokumentation zum 4. Speyerer Qualitätswettbewerb 1998, 1999

⁷¹ Hill, Die Zukunft erproben –Vom pragmatischen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, in: Hill/Schliesky (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, 2016, S. 327 ff.; vgl. noch Robert Vogel/Errit Schlossberger, Welle der Wirksamkeit, 2018, S. 131 ff.

⁷² Rogers (Fn. 4), S. 162 f.; Hill, Prüfung situativ-experimentellen Verwaltungshandelns, DVBI 17/2018

⁷³ Brad Stulberg/Steve Magness, Peak Performance, 2018, S. 61

⁷⁴ Achim Weiland, Stakeholder-Analyse, ZfO 2012, 134; Fabienne Bünzli, Mit Anspruch zum Zuspruch. Was die Stakeholder-Theorie mit Unternehmenserfolg zu tun hat, OrganisationsEntwicklung 2018, 50; Hanna de vries et al, A stakeholder perspective on public sector innovation: Why position matters, IRAS 2018, 269

⁷⁵ Sonja Sulzmaier, Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen, OrganisationsEntwicklung 2018, 43; Jacques Hefti, u. a., Open Innovation. Wie Unternehmen fit für die Zukunft werden, ZfO 2018, 125; Ines Mergel, Open Innovation in the public sector: Drivers and barriers for the adoption of Challenge.gov, Public Management Review 2018, 726; Wirtz, Bernd W./Langer, Paul F., Speyerer Innovationsmodell für den öffentlichen Sektor, Open Innovation in the Public Sector, 2018, Diskussionspapier WITI-Projekt, internes Papier, zur Veröffentlichung eingereicht

⁷⁶ Martin Curley/Bror Salmelin, Open Innovation 2.0, 2018; dies, Open Innovation 2.0: A New Paradigm, ec.europa.eu/information_society/newsroom

⁷⁷ Vgl. auch Matthias Book, u. a., Erfolgreiche agile Projekte, 2017, S. 19 ff.: Der Interaction Room – Gedanken einen Raum geben

einen engeren, auf konkrete Umsetzung ausgerichteten engeren Kreis lassen sich insofern Reflexions- und Evaluationsschleifen einbauen, die der Überprüfung und Weiterentwicklung erster Ideen dienen⁷⁸.

Für die engere Innovationsgruppe ist ebenfalls der umgebende Raum von großer Bedeutung. So wurde bereits an anderer Stelle⁷⁹ auf spiegelbildliche Wechselwirkungen der äußeren Raumgestaltung für innere Kreativitätsprozesse hingewiesen. Eine flexible Möblierung, (Vor-)Bilder an der Wand, die Einbeziehung des Denkens im Körper (Embodiment), etwa durch Änderung der Sitzordnung, „Steh-Ordnungen“, Spaziergänge bis hin zu einem Wechsel des Raums können insofern innovationsfördernde Wirkung entfalten.

Die Zusammensetzung der Gruppe sowie die Dynamik der Interaktion in der Gruppe stellen ebenfalls wichtige Faktoren für eine gelingende Innovation dar. Dabei sind vor allem auch sog. soziale Heuristiken zu beachten. Dazu werden etwa Reziprozität, Commitment und Konsistenz, soziale Bewährtheit, Sympathie, Autorität und Knappheit gezählt⁸⁰. Zu prüfen ist jeweils, ob eine geschickte Moderation (verbunden mit Animationen und Provokationen) oder Selbstorganisation⁸¹ die bessere Methode ist, versteckte Potentiale, die möglicherweise erst im Zusammenwirken sichtbar werden, durch das „Denken im Netzwerk“ frei zu setzen und die kollektive Intelligenz⁸² zu befördern. Gleichzeitig muss auf mögliche Fehler und Schwachstellen, die bei der Gruppenzusammenarbeit entstehen können, geachtet werden⁸³.

Neben Raum und Gruppe bzw. Team⁸⁴ spielen die Methoden und Prozesse, die bei der Innovationsfindung eingesetzt werden, eine wichtige Rolle. Neben bekannten Kreativitätstechniken⁸⁵ sind inzwischen auch viele Methoden für Agilität, Start-up-Denken, (Geschäftsmodell-)Innovationen, digitale Transformation, etc. entwickelt worden, angefangen von kollektiver Achtsamkeit, über flexible Organisationen und Verfahren bis hin zu spezifischen Ansätzen einer innovationsförderlichen Führung und Ermächtigung⁸⁶.

Einen weiteren Faktor bei den äußeren Weichenstellungen stellen die Skills, Kompetenzen und Mindsets (Einstellungen) der beteiligten Personen dar. So nennt etwa die OECD als Core Skills for Public Sector Innovation: Iteration, Data Literacy, User Centricity, Curiosity, Storytelling und Insurgency (Challenging the status quo and working with unusual partners)⁸⁷.

⁷⁸ Hill (Fn. 71), S. 344

⁷⁹ Hill, Wie geht Innovation? Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsförderung, Verwaltung & Management 2017, 270 (272 f.); vgl. noch Dark Horse Innovation, New Workspace Playbook, 2018

⁸⁰ Robert B. Cialdini, Die Psychologie des Überzeugens, 7. Aufl. 2013, S. 43 ff.; Bettina Weßelmann, Maßnahmen gegen Social Engineering, Datenschutz und Datensicherheit 2008, 601, Werner Degenhardt, u. a., SiKoSH besiegt den großen Weißen Hai, Die Gemeinde SH 2018, 130 (137)

⁸¹ Michèle Morner/Manuel Misgeld, Selbststeuerung als Lösungsansatz, innovative verwaltung 7-8/2017, 10

⁸² Geoff Mulgan, Big Mind. How Collective Intelligence can change our World, 2018

⁸³ Cass R. Sunstein/Reis Hastie, Die intelligente Gruppe, Harvard Business Manager, Februar 2015, 20

⁸⁴ Zur Verknüpfung von Team, Prozess und Raum vgl. auch Kieboom (Fn. 18), S. 9

⁸⁵ Vgl. etwa die sog. Osborn Checkliste, dazu Marco Mencke, 99 Tipps für Kreativitätstechniken, 2006, S. 124; sowie noch Andri Hinnen/Gieri Hinnen, Reframe it! 42 Werkzeuge und ein Modell, mit denen Sie Komplexität meistern, 2017; David Eagleman/Anthony Brandt, Kreativität. Wie unser Denken die Welt immer wieder neu erschafft, 2018; Neil A. Thompson, Imagination and Creativity in Organizations, Organization Studies, 2018, 229

⁸⁶ Vgl. Überblick bei Hill, Die Kunst des Entscheidens, DÖV 2017, 433 (438 ff.); Sven Grote/Rüdiger Goyk (Hrsg.), Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley, 2018

⁸⁷ OECD, Core Skills for Public Sector Innovation, April 2017, S. 8, https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf

Im Zusammenhang mit der Einrichtung von Innovation Labs könnte man eine Art „Lab-Kompetenz“ entwickeln. Dazu könnten zählen: Einen gemeinsamen Sinn (Purpose, Challenge) entwickeln, den Blick für die Erfassung der Situation und von Entwicklungsmöglichkeiten schulen („das Spiel lesen“), die Interessen der Akteure (Prioritäten, Schmerzgrenzen) verstehen und eventuelle Kooperationsmöglichkeiten ausloten, Verfügbarkeit von Ressourcen, leistbare Verzichte, Einflüsse von außen und Wirkungen möglicher Ergebnisse erkennen sowie die Fähigkeit, pragmatisch einfache und sichtbare Schritte einzuleiten, diese zu überprüfen und gegebenenfalls später zu skalieren.

Jesper Christiansen von Nesta, dem britischen Innovation Lab, nennt in einem Vortrag „Core Innovation Attitudes and Traits“. Dazu zählt er: Empathy, Agile, Humble, Relational, Courageous, Opportunistic, Determined, Expressive, Pragmatic, Imaginative, Inquisitive, Curiosity und Outcome-Focused⁸⁸.

Letztlich müssen die Personen, die sich der Herausforderung, stellen, neue Wege zu gehen, gleichzeitig eine innere Ruhe und Ausgewogenheit sowie die Offenheit und den Mut, sich zu öffnen, und Neues auch bei Kritik zu wagen, mitbringen. Dazu gehören Leidenschaft für das große Ziel und die Fähigkeit zur Begeisterung genauso wie Demut, Achtsamkeit, Distanz und Erholung sowie Abschalten statt immerwährender Effizienz und Relevanz.

Ganz wichtig für die Entstehung von Zuversicht und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ist indessen eine psychologische Sicherheit, vermittelt durch das soziale und berufliche Umfeld. Neben dem Vertrauen in die eigenen Stärken spielt auch die Verlässlichkeit der beteiligten anderen Personen eine wichtige Rolle bei dem Versuch, einen Aufbruch und eine Reise ins Ungewisse zu unternehmen. Dazu gehören vor allem die Führungskräfte, aber auch die anderen Mitstreiter im Team.

6. Verhaltenspsychologische Impulse zur Innovationsfindung

Die moderne Verhaltenspsychologie⁸⁹ hat herausgefunden, dass unser Denken und Handeln nicht nur auf rationalen Erkenntnissen und Entscheidungen beruht, sondern weit mehr von unbewussten Prägungen und Reaktionen abhängt als wir wissen und vielleicht auch wahrhaben wollen. Deshalb ist zu überlegen, wie auch diese Schichten der menschlichen Persönlichkeit als Impulse zur Innovationsfindung genutzt werden können und damit der „ganze Mensch“ mit all seinen Sinnen und Kanälen einbezogen werden kann⁹⁰.

So ist schon die Vorbereitung eines Innovationsworkshops, gewissermaßen die Aufwärmphase, von besonderer Bedeutung. Leichte Übungen können das Selbstvertrauen stärken, monotone Aufgaben können umgekehrt, gewissermaßen als paradoxe Intervention, den Geist provozieren und anschließend das Verlangen nach kreativer Betätigung unterstützen und stärken.

Ebenso sind Reifungsprozesse für die Entwicklung von Kreativität und Innovation wichtig, sodass ein Workshop von zwei Tagen hilfreich sein kann. Die Volksweisheit „eine Nacht drüber schlafen“ verweist auch hier auf die Chance, dass das Unbewusste „das Brett vor`m Kopf“ entfernt, den

⁸⁸ Jesper Christiansen, Building a competency framework for public innovation, Vortrag bei der Tagung „Innovate“ am 24. April 2017 in Wien, https://uploads.strikinglycdn.com/files/d2f5a5bc-6667-48a8-9752-9507afe931bd/Public%20Innovation%20Framework_Nesta.pdf, vgl. auch Jesper Christiansen/Bas Leurs, Competency framework for experimental problem solving, <https://states-of-change.org/resources/competency-framework-for-experimental-problem-solving-1>

⁸⁹ Hanno Beck (Hrsg.), Behavioral Economics. Eine Einführung, 2014

⁹⁰ Zum Folgenden vgl. ausführlich Hill (Fn. 79)

Stau vordergründiger Gedanken und Eindrücke, der die Sicht auf dahinter liegende Lösungen versperrt, auflöst, versteckte Potentiale oder Umwege zur Lösung⁹¹ auffindet, Gedanken und Empfindungen neu ordnet, einen „Missing Link“ entdeckt und das Puzzle der verstreuten Einzeleindrücke zu einem sinnvollen Ganzen ordnet.

Die Lebenswelt des Menschen kennt drei Zeitzonen, die bei einer ganzheitlichen Betrachtung von Impulsen zur Innovationsfindung zusammenwirken, sich überlagern und dabei komplexe Reaktionen hervorrufen⁹². Aus der Vergangenheit übernimmt jeder Mensch kulturelle und aus persönlicher Erfahrung resultierende Prägungen, die die Wahrnehmung sowie das Fühlen und Denken leiten und in bestimmte Richtungen lenken. Dabei werden Erinnerungen häufig verklärt⁹³, manches, dem weniger Bedeutung zugemessen wurde, wird auch vergessen. Sog. Meme⁹⁴ als verdichtete Grundmuster der Welterfahrung speichern kulturelle Erinnerungen und Kontexte.

Insofern ist auch die Gegenwart häufig bestimmt durch eine selektive Wahrnehmung⁹⁵. Manche Eindrücke werden wie ein „Flashlight“ nur unterbewußt wahrgenommen, können aber in ihrer Gesamtheit doch bestimmte Einstellungen verursachen. Die Intuition, das sog. Bauchgefühl⁹⁶, spielt neben der rationalen, bewussten Prüfung und Entscheidung als sog. „schnelles Denken“⁹⁷ eine wichtige Rolle.

Nicht vergessen werden darf auch der Einfluss der (vorgestellten) Zukunft⁹⁸. Visionen, Ambitionen, Interessen, Zwecke, Sinnggebung bestimmen ebenfalls die Wahrnehmung sowie die Denkweise. Sie wirken wie ein Magnet, der die Eisenspäne in eine bestimmte Richtung lenkt und durch diese Energie zu einer Bündelung und Fokussierung, umgekehrt aber auch zum Ausblenden anderer Eindrücke führt. Die vorgestellte Zukunft wirkt insofern auf das Verhalten in der Gegenwart zurück.

Eine Strategie zur Aktivierung des sog. Unbewußten ist dabei das sog. Priming, zu deutsch Bahnung, aber auch noch eingängiger als „psychologische Rutschbahn“⁹⁹ übersetzt. Ich unterscheide im Folgenden zwischen Ideen-Priming, Ereignis-Priming und Wirkungs-Priming.

Indem man verschiedene Begriffe oder Assoziationen mehrfach wiederholt, wie etwa die Farbe Weiß oder Verhaltensmerkmale älterer Menschen, wird eine Spur gelegt. Aus dieser Rille oder diesem Trampelpfad kommt das Gehirn, wie verschiedene Versuche gezeigt haben, nur schwer auf die Schnelle heraus. Solche Hinweisreize¹⁰⁰ können auch dazu genutzt werden, für Ideen oder Innovationen die Bahn zu bereiten (Ideen-Priming). Die gleiche Funktion wie Wörter können dabei Geschichten, Bilder, Musik, Gerüche oder ganze Kontexte übernehmen¹⁰¹.

⁹¹ John Kay, *Obliquity. Die Kunst des Umwegs oder wie man am besten sein Ziel erreicht*, 2011

⁹² John Bargh, *Vor dem Denken. Wie das Unbewusste uns steuert*, 2018: *Verborgene Vergangenheit, Verborgene Gegenwart, Verborgene Zukunft*

⁹³ Julia Shaw, *Das trügerische Gedächtnis. Wie unser Gehirn Erinnerungen fälscht*, 2016; Martin Korte/Gaby Miketta, *Wir sind Gedächtnis. Wie unsere Erinnerungen bestimmen, wer wir sind*, 2017

⁹⁴ Susan Blackmore, *Die Macht der Meme. Oder die Evolution von Kultur und Geist*, 2010; Limor Shifman, *Meme: Kunst, Kultur und Politik im digitalen Zeitalter*, 2014

⁹⁵ Beau Lotto, *Anders sehen. Die verblüffende Wissenschaft der Wahrnehmung*, 2018

⁹⁶ Gerd Gigerenzer, *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*, 3. Aufl. 2007

⁹⁷ Daniel Kahnemann, *Schnelles Denken, Langsames Denken*, 2011

⁹⁸ Bargh (Fn. 92), S. 301 ff.; Stulberg/Magness (Fn. 73), S. 191 ff.

⁹⁹ Robert Cialdini, *Pre-Suasion. Wie Sie bereits vor der Verhandlung gewinnen*, 2017, S. 38; Hill (Fn. 79), S. 275

¹⁰⁰ Korte/Miketta (Fn. 93), S. 77

¹⁰¹ Vgl. Hill (Fn. 79), S. 275

Der Rutschbahn-Effekt kann möglicherweise auch dazu genutzt werden, neben Ideen bestimmte Ereignisse herbeizuführen. Um dem „glücklichen Zufall“ eine Chance zu geben, können auch hier verschiedene Versuchsballons gestartet werden, etwa indem Personen, Vorgänge, Ereignisse oder Kulturen zusammengebracht werden oder umgekehrt Ereignisse, die normalerweise stattfinden, unterbleiben, um zu sehen, was passiert.

Generell erscheint beim Ereignis-Priming hilfreich, Bewegung ins Spiel zu bringen, etwa durch Ortswechsel oder indem „ein Stein ins Wasser geworfen wird“, kleine Regelverletzungen geschehen („Friendly Hacking“)¹⁰² oder ähnlich einer kontrollierten Sprengung „das Fass zum Überlaufen“ gebracht wird. Die dadurch entstehende produktive Unruhe verändert die Wahrnehmung und verhilft zu neuen Einsichten.

Schwieriger wird es beim Wirkungs-Priming, das einer Art „Regenmacher-Funktion“ gleichkommt. Dabei ist die Wirkung nicht nur von eigenem Verhalten abhängig, sondern bezieht auch andere Einflüsse sowie Folgen und Nebenwirkungen einzelner Maßnahmen ein, die in ihrer Gesamtheit das System verändern. Entscheidend dürfte es sein, den „Akku-Punkt“ zu finden, der „automatisch“ ganze Prozesse in Gang setzt und Zusammenhänge verändert.

Dies alles ist weder Zauberei, noch Manipulation, sondern versucht nur, verschiedene Parallelwelten oder Zwischenwelten¹⁰³ (mit Einverständnis der Beteiligten) für die Innovationsfindung zu nutzen. Der Zugang zur Innovation erfolgt eben nicht nur über Bewusstsein, rationales Denken und Sprache, sondern auch über intuitive, emotionale¹⁰⁴ und spielerische¹⁰⁵ Anregungen, über Schleichwege und Rutschbahnen oder sogar durch luzide Träume¹⁰⁶ oder Tagträumereien und Entspannung mit freiem, ungehinderten Fluss der Gedanken.

Die Kunst liegt darin, durch „sinngelitetes Loslassen“, das nicht durch direkten Willen, sondern durch einen „offenen Lösungsauftrag“ geleitet wird¹⁰⁷, in eine Stimmung, einen „Flow-Zustand“¹⁰⁸ zu kommen, in dem Innovationen quasi wie von selbst entstehen und als „reife Äpfel“ vom Baum fallen.

Fraglich ist, wie diese am Menschen und seinem bewussten und unbewussten Erleben orientierten Ansätze zur Innovationsfindung durch im Rahmen der Digitalisierung neu entstehende „Algorithmenkulturen“¹⁰⁹ beeinflusst oder verändert werden, inwieweit es sich lohnt, menschliche Eigenheiten zu bewahren sowie bzw. inwieweit diese mit Fähigkeiten einer künstlichen Intelligenz verbunden werden können. Das Thema wird an anderer Stelle ausführlicher erörtert werden. Insofern folgen anschließend dazu nur ein paar vorläufige Überlegungen.

¹⁰² Hill (Fn. 18), S. 497 unter Hinweis auf Francois Jégou, u.a.

¹⁰³ Adrian Owen, Zwischenwelten, 2017

¹⁰⁴ Antonio Damasio, Im Anfang war das Gefühl. Der biologische Ursprung menschlicher Kultur, 2017

¹⁰⁵ Nora S. Stampfl, Gamification: Die Ludifizierung der Führungskultur, in: Geramanis/Hermann (Fn. 23), S. 313 ff.

¹⁰⁶ Korte/Miketta (Fn. 93), S. 167 ff.: Luzide Träume als Lernräume

¹⁰⁷ Zur „ergebnisoffenen Ergebnisorientierung“ beim Design Thinking vgl. Dark Horse Innovation, Thank God it's Monday!, 2014, S. 48

¹⁰⁸ Mihaly Csikszentmihalyi, Flow. Das Geheimnis des Glücks, 2017

¹⁰⁹ Robert Seyfert/Jonathan Roberge (Hrsg.), Algorithmenkulturen: Über die rechnerische Konstruktion der Wirklichkeit, 2017

7. Von Menschen geschaffene Innovation und künstlich-digitale Innovation

Künstliche Intelligenz versucht vom Ansatz her – auch wenn sie sich inzwischen selbständig weiterentwickelt – menschliches Denken zu imitieren bzw. zu simulieren¹¹⁰. Indem wir Menschen an neuen intelligenten Systemen bauen, entwickeln wir gleichzeitig ein besseres Verständnis für unser eigenes Denken¹¹¹, erkennen Fehler und Schwächen, entwickeln Möglichkeiten zur Zusammenarbeit oder entdecken, wo wir unsere eigenen Kompetenzen verbessern müssen, um in Zukunft auch noch „die Führung“ zu behalten.

Eine weitere Folge der Entwicklung und Zusammenarbeit mit künstlicher Intelligenz liegt darin, dass wir angesichts der beeindruckenden Leistung und Präzision dieser Systeme ihnen teilweise einen übergroßen Vorschuss an Vertrauen und Autoritätsgläubigkeit entgegenbringen, die auch in die Irre führen kann¹¹². Zudem wollen manche lernen zu denken wie ein Computer. Das ist insoweit verständlich als es um Steuerung und Zusammenarbeit geht, nicht aber, wenn dabei menschliche Eigenheiten und Stärken verlorengehen.

Vor diesem Hintergrund haben die oben dargestellten Anleitungen, Toolkits und Checklisten in einigen Fällen durchaus Sinn, soweit es darum geht, keine erkennbare Innovationschance zu übersehen. Man könnte sogar daran denken, eine Software für Lab-Kompetenz, zur Innovationsfindung oder generell für die VUCA-World zu erfinden, die den Assoziationsraum erweitert, Hinweise gibt, Vorschläge macht, an Ziele und Nutzen erinnert, Perspektiven, Varianten und Folgen aufzeigt, use cases simuliert, konkrete Wertschöpfung aufzeigt, etc.

Dabei bleibt allerdings das Problem, dass es sich immer um ein Denken innerhalb des programmierten, wenn auch folgerichtig weiter entwickelten Daten-, Eingabe- und Arbeitsbereiches handelt¹¹³, um eine durch Voreinstellungen und Standardisierung begründete reflexhafte Automatik und damit eine messbare, berechenbare und vorhersagbare Kreativität. Ein disruptiver Sprung, eine systemaufbrechende, überraschende Innovation ist jedenfalls nach dem derzeitigen Stand der Entwicklung der künstlichen Intelligenz nur schwer vorstellbar.

Angesichts der Tatsache, dass Rechner nichts vergessen und korrekt alle Daten auswerten, fehlt ihnen die „Produktivität des Nichtwissens“¹¹⁴, auch die emotionale Verfärbung und Verschiebung der Erinnerungen und Erfahrungen. Beides wird gemeinhin als Schwäche menschlicher Denkleistung angesehen, könnte aber gerade, wenn es um „Sprunginnovationen“ geht, hilfreich sein¹¹⁵, da Evolution bekanntlich nicht durch Programmeinhaltung, sondern durch Mutationen und Fehler entsteht¹¹⁶.

Computer können zudem nicht „abschalten“ und das „Unbewusste“ für sich arbeiten lassen. Alles ist in der realen Welt der Daten vorhanden und kann durch entsprechende Rechenleistung aufgefunden werden, auch wenn dies „kompliziert“ ist und Aufwand erzeugt. Nichts ist bei der Arbeit der Computer dem bewussten Denken, Zählen und Rechnen verborgen.

¹¹⁰ Holger Volland, Die kreative Kraft der Maschinen, 2018, S. 34; Lenzen (Fn. 34), S. 20

¹¹¹ Kevin Kelly, The Inevitable, 2016, S. 49; Philip Specht, Die 50 wichtigsten Themen der Digitalisierung, 2018, S. 317

¹¹² Lenzen (Fn. 34), S. 227 zu entsprechenden Studien zum übertriebenen Vertrauen (Overtrust)

¹¹³ Lenzen (Fn. 34), S. 34, 123

¹¹⁴ Hill, Neubestimmung der Privatheit – Auf dem Weg zu „Neuer Sozialität“, in: Hill/Schliesky (Hrsg.), Die Neubestimmung der Privatheit, 2014, S. 249 (254)

¹¹⁵ Vgl. auch Henning Beck, Irren ist nützlich. Warum die Schwächen des Gehirns unsere Stärken sind, 2017

¹¹⁶ Vgl. auch Hill (Fn. 71), S. 342 ff.

Anders das menschliche Bewusstsein. Es ist nicht kompliziert, sondern „komplex“¹¹⁷. Mehrere Schichten und Wahrnehmungskanäle überlagern sich. Die Gleichzeitigkeit des Eindrucks und der Wahrnehmung¹¹⁸ führt zu einer anderen Art des Verstehens und der Fähigkeit zur Innovation. Dazu tragen vor allem die menschlichen Sphären außerhalb des rationalen Bewusstseins bei. Nur dem Menschen gelingt es durch die Individualität und Vielfalt seiner Persönlichkeit, gleichzeitig verschiedener Meinung zu sein¹¹⁹, sich selbst zu überraschen, sich immer wieder in Frage zu stellen und neu zu erfinden¹²⁰ und damit bestehende Überzeugungen herauszufordern.

Ob es mit der Einführung der Quantencomputer¹²¹ gelingt, mit der „Superposition“ der Quanten ein solches komplexes Verständnis, eine Metakognition oder auch nur eine Verbindung von schnellem und langsamem Denken zu erreichen, bleibt abzuwarten. Die Fülle der menschlichen Lebenswelt und Erfahrung, die Ganzheitlichkeit der auch körperbezogenen und Außer- bzw. Vorbewusstseinswahrnehmung wird so schnell nicht zu erreichen sein.

Das bedeutet nicht, auf die Unterstützung digitaler Medien, von Algorithmen und künstlicher Intelligenz bei der Innovationsfindung zu verzichten. Vielmehr stellt sich uns die Aufgabe, die Leistungen der künstlichen Intelligenz mit menschlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Innovationsleistung zu verbinden sowie die Entwicklung der künstlichen Intelligenz weiter zu beobachten, um in Auseinandersetzung mit ihr auch menschliches Lernen, Kreativität und Ideenfindung zu verbessern.

¹¹⁷ Yogeshwar (Fn. 40), S. 151; zur Abgrenzung zwischen kompliziert und komplex vgl. David J. Snowden/Mary E. Boone, Entscheiden in chaotischen Zeiten, Harvard Business Manager 2007, 28 (34)

¹¹⁸ Yogeshwar (Fn. 40), S. 33, 173 ff.

¹¹⁹ Reinhard K. Sprenger, Radikal digital, 2018, S. 261

¹²⁰ Ramge (Fn. 34), S. 86

¹²¹ Hill (Fn. 43), S. 108