

Innovation – Zwischen Pragmatismus und Verzauberung

Von Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

1) Innovations-Arena

Unter diesem Titel findet am 26. Juni 2019 im Zusammenhang mit der Eröffnung des neuen Innovations-Labors eine Tagung an der Universität Speyer statt. Dabei wird nach dem Motto „Kreativität braucht Vielfalt“ ein bunter Strauß herausragender Ideen und innovativer praktischer Ansätze präsentiert. Dies soll Austausch und Transfer ermöglichen und die Teilnehmer der Veranstaltung anregen, eigene Initiativen zum innovativen Verwaltungshandeln zu entwickeln.

Seit 2-3 Jahren ist eine enorme Bewegung und Aufbruchstimmung in der deutschen Verwaltung zu spüren¹. Man merkt, dass es angesichts von VUCA-World und Digitalisierung mit den bewährten Methoden allein nicht mehr weitergeht und neue Wege des Verwaltungshandelns und der Arbeits- und Lebenswelt entwickelt und ausprobiert werden müssen². Dabei wird unter Innovation alles Neue, das einen Wert bzw. weiterführenden Nutzen erbringt, verstanden³. Im Zusammenhang mit öffentlichen Angelegenheiten geht es dabei vor allem um einen Nutzen für das Gemeinwohl⁴.

Vielfältige Initiativen und Anlässe lassen sich verzeichnen. So hat etwa das „Observatory of Public Sector Innovation“ bei der OECD eine öffentliche Anhörung zum Entwurf einer Erklärung zu Public Sector Innovation durchgeführt und dabei einen vielgestaltigen Ansatz zu Innovation vorgeschlagen: Als „Enhancement-Oriented Innovation“ werden solche Innovationen bezeichnet, die vorhandene Praktiken verbessern. „Mission-Oriented Innovations“ seien solche, die zur Verwirklichung staatlicher Ziele getroffen werden. Eine „Adaptive Innovation“ erfolge häufig dezentral als Antwort auf konkrete Umweltveränderungen. Eine „Anticipatory Innovation“ versuche frühzeitig, zukünftigen Herausforderungen zu begegnen, wie etwa der künstlichen Intelligenz⁵.

Das „European Political Strategy Centre“, der Think Tank der Europäischen Kommission, hat 10 Trends identifiziert, die Innovation im digitalen Zeitalter beeinflussen. Unter dem Leitgedanken „From here to there“ werden Entwicklungen, wie: Von inkrementeller zu disruptiver Innovation, von der Bedeutung physischer Assets hin zu wissensbasiertem Kapital, von Standardisierung zu kundenspezifischer Anpassung oder von perfekten Produkten und Dienstleistungen zu vorläufigen Lösungen als neue Geschäftsmodelle beschrieben⁶.

In einer Publikation der Sozialforschungstelle (sfs) der TU Dortmund und des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) Karlsruhe zum Potential sozialer

¹ Hill, Innovation Labs – Neue Wege zu Innovation im öffentlichen Sektor, DÖV 2016, 493

² Hill, Die Zukunft erproben – Vom pragmatischen Umgang mit Unsicherheit und Komplexität, in: Hermann Hill/Utz Schliesky (Hrsg.), Management von Unsicherheit und Nichtwissen, 2016, S. 327 ff.; ders., Die Kunst des Entscheidens – Neue Strategien für veränderte Umwelten, DÖV 2017, 433; ders., Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat, DÖV 2018, 497

³ Hill, Sei innovativ, Verwaltung!, in: ders., Sei innovativ, Verwaltung!, Speyerer Arbeitsheft Nr. 230, 2018, S. 3

⁴ Vgl. aber auch Jelena Spanjol/Marcelo F. de la Cruz, Innovating for Good. Wie Unternehmen sozialen Mehrwert realisieren können, OrganisationsEntwicklung 1/2019, 24

⁵ OECD, Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), Public Consultation on a Draft Declaration on Public Sector Innovation, 2018, <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/Innovation-Declaration-EN-1.pdf>

⁶ https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/epsc_-_10_trends_innovation.pdf

Innovationen heißt es, um soziale Innovationen zu ermöglichen, seien folgende Merkmale („Big Five“) von Bedeutung:

- Soziale Innovationen könnten durch gezielte Impulse stimuliert und durch geeignete Infrastrukturen gefestigt werden.
- Sie seien kontextabhängig und benötigten gegenstandsadäquate Fokussierungen, die jedoch immer ein wenig „fuzzy“ (unscharf) blieben und die Fähigkeit zum Umgang mit „moving targets“ beinhalteten.
- Soziale Innovationen hingen ganz wesentlich von den Fähigkeiten und Möglichkeiten des Ausprobierens (Experimenten) ab und gingen immer auch mit einem irreduziblen Scheiternsrisiko einher.
- Soziale Innovationen lebten von Interaktionen von Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen.
- Aufgrund des Scheiternsrisikos erforderten soziale Innovationen eine gewisse Widerstandsfähigkeit bzw. die Fähigkeit, Bewältigungsstrategien im Falle von Rückschlägen oder Krisen zu entwickeln (Resilienz)⁷.

Im Zusammenhang mit dem 500. Todestag des Universalgelehrten Leonardo da Vinci wird die Frage, wie das Neue in die Welt kommt, anhand von 15 Strategien dargestellt. Dazu gehören etwa: Neugierig bleiben, Wissen aneignen, Fragen stellen; Scheuklappen abnehmen, interdisziplinär denken, sich Zeit zu nehmen oder mutig zu sein und das Problem mal auf den Kopf zu stellen⁸.

Die Flut der Literatur zu Toolkits, Kreativitätstechniken, Denkstrategien⁹ ist inzwischen kaum noch überschaubar. Verschiedene Disziplinen bieten spezifische Zugänge an¹⁰. Dabei ist unbestritten, dass Innovation und Kreativität¹¹ nicht allein durch logisches Denken und rationales Vorgehen entsteht, sondern sämtliche Sinne genutzt werden müssen¹². Immer mehr Bedeutung gewinnt dabei die Gestaltung der Räumlichkeiten¹³. Künstlerische Intelligenz¹⁴, spielerische Erlebnisse¹⁵ und haptische Momente kommen hinzu. Über das Design der Produkte, Prozesse und der Politikgestaltung hinaus widmen sich neuere Ansätze dem Design der Kundenbeziehung und der Wahrnehmung des Verwaltungsauftritts¹⁶. Alle designerischen

⁷ Jürgen Howaldt, u. a. (Hrsg.), Innovationen für die Gesellschaft, Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potentials sozialer Innovationen, 2017, S. 65

⁸ Sebastian Schellschmidt, Die 15 besten Strategien für neue Ideen, FOCUS vom 27. April 2019, S. 68

⁹ Oliver Gassmann/Sascha Friesike, 33 Erfolgsprinzipien der Innovation, 2012; Sascha Friesike/Oliver Gassmann, Kreativ Code. Die sieben Schlüssel für persönliche und berufliche Kreativität, 2015; Florian Rustler, Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation, 4. Aufl. 2016; Martin Blach, u. a., Kreativiert Euch! Damit Deutschland wieder genial wird, 2018; Erik Nagel, u. a., Innovationen auf den Weg bringen, 2018; Jens Bode, Innovator's Smile. Eine Roadmap für innovatives Denken und Handeln, 2018

¹⁰ Torsten Groth, 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung, 2. Aufl. 2017; Rolf Heilmann, Eine Anleitung zum schnellen Denken. Mit Physik zum Erfolg, 2018

¹¹ Vgl. noch Andreas Reckwitz, Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung, 5. Aufl. 2017; Timon Beyes/Jörg Metelmann (Hrsg.), Der Kreativitäts-Komplex. Ein Vademecum der Gegenwartsgesellschaft, 2018

¹² Hill, Wie geht Innovation?, Verwaltung & Management 2017, 270

¹³ Anja Osswald/Lutz Engelke, Design Works! Sieben Thesen zum Verhältnis von Raum und Innovation, Organisationsentwicklung 2/2016, 10; Henning Beck, Die Umgebung nutzen. Wie das Arbeitsumfeld unser Denken beeinflusst, Forschung & Lehre 8/17, 710; Martin Klaffke, Gestaltung agiler Arbeitswelten, 2019

¹⁴ Dirk Dobiéy/Thomas Köplin, Creative Company. Wie künstlerisch zu arbeiten Organisationen dabei hilft, über sich hinaus zu wachsen, 2018

¹⁵ Julia Duwe, Beidhändige Führung. Wie sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen, 2018, S. 106: „Innovation und Spiel“, Tony Kinder et al, Play at work. learning and innovation, Public Management Review 2019, 376

¹⁶ Birgit Mager (Hrsg.), Politik gestalten. Service Design im öffentlichen Sektor, 2017; dies. (Hrsg.), Reine Formsache. Innovation im öffentlichen Sektor, 2019

Lösungen setzen nutzerzentriert an: Der Mensch und seine Erfahrungswelt stehen im Mittelpunkt.

Einigkeit besteht darin, dass die kreative Einzelpersönlichkeit angesichts der Komplexität der globalisierten und digitalisierten Lebenssphären mindestens Anregung und Austausch, aber noch besser die Zusammenarbeit in einer, am besten vielfältig zusammengesetzten, Gruppe braucht, um Innovationen zu generieren¹⁷. Netzwerke, Co-Creation¹⁸, aber auch gruppensdynamische Prozesse gewinnen daher erneut an Bedeutung¹⁹. Sich ergänzende und verstärkende Arbeitsweisen sollen die soziale Intelligenz der Gruppe erhöhen²⁰. Dabei kommt es darauf an, die Energien der Gruppe freizusetzen, etwa durch Methoden, wie Dynamic Facilitation²¹ oder Liberating Structures²².

Auffällig ist, dass häufig Anstöße von außen, außerhalb der Verwaltung, etwa von zivilgesellschaftlichen Initiativen kommen²³, die kontinuierliches und gleichmäßiges Denken in Verwaltungen herausfordern, wie etwa mit einem „Amt für unlösbare Aufgaben“²⁴. Andererseits wird auch gefordert, dass Verwaltungsmitarbeiter selbst zu Musterbrechern²⁵ und „Verwaltungsrebelln“²⁶ werden sollen.

Generell rückt man in der VUCA-World von umfassenden Programmen und Masterplänen ab und entwickelt eine Experimentalkultur²⁷ in Agenturen, Reallaboren oder Experimentierräumen²⁸. Dieser pragmatische Ansatz in Richtung „Die Zukunft erproben“ soll bewusst auch das Risiko beinhalten, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Dieses kluge, produktive Scheitern, auch „Voranscheitern“²⁹ genannt, bedarf allerdings noch der weiteren Abstimmung mit der vorhandenen Verwaltungskultur³⁰.

¹⁷ Marion Weissenberger-Eibl, Neuheiten entstehen heute in Teams, FOCUS vom 27. April 2019, S. 66

¹⁸ Florian Hoffmann, Das Zeitalter der „DOer“. Innovationen mit dem Co-Creation-Ansatz, OrganisationsEntwicklung 1/2019, 34

¹⁹ Vgl. auch das Projekt „Collective Mind“ des GovLab Austria, <http://www.govlab-austria.gv.at/projekt/collective-mind/>

²⁰ Aufs Team kommt es an, in: Ben Harris/Sebastian Raatz (Hrsg.), Das Geheimnis der Intelligenz, April-Juli 2019, S. 27

²¹ <https://www.dynamicfacilitation.org/>; Svenja Hofert, Agiler führen, 2016, S. 191 ff.

²² <https://www.liberatingstructures.de/>

²³ Vgl. etwa <https://www.politicsfortomorrow.eu/>; <http://publicservicelab.de/>; <https://agile-verwaltung.org/>

²⁴ https://www.rnz.de/nachrichten/heidelberg_artikel,-Heidelberg-Buerokratie-in-Heidelberg-Hat-das-Amt-fuer-unloesbare-Aufgaben-hier-nichts-zu-tun-_arid,291600.html

²⁵ Stefan Kaduk, u. a., Musterbrecher. Die Kunst, das Spiel zu drehen, 2013; Hans A. Wüthrich, u. a., Mut zum Musterbruch – Organisation als „Labor“ verstehen, in: Markus Sulzberger/Robert J. Zaugg, ManagementWissen. Was Leader erfolgreich macht, 2018, S. 15 ff.

²⁶ Francesca Gina, Rebel Talent: Why it Pays to Break the Rules at Work and Life, 2019; Stefanie Hornung, Sei ein Rebell! Die neue Lust des Managements am Regelbruch, Personalmagazin 1/2019, 20; <https://verwaltungsrebelln.de/>

²⁷ Reallabor für nachhaltige Mobilitätskultur (Hrsg.), Die Kultur des Experimentierens, 2017, http://www.r-n-m.net/wp-content/uploads/2017/12/die_kultur_des_experimentierens_2017_rnm.pdf; Jan-Peter Voß/Arno Simons, A novel understanding of experimentation in governance: co-producing innovations between „lab“ and „field“, 2018, Policy Sciences, Springer, Society of Policy Sciences, vol 51 (2), pages 213-229, June

²⁸ Letzte Neugründung: Health Innovation Hub des Bundesgesundheitsministeriums, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/ministerium/meldungen/2019/health-innovation-hub.html>

²⁹ Das Geheimnis der Intelligenz (Fn. 20), S. 26 unter Bezugnahme auf die Arbeiten von Carol Dweck

³⁰ Hill, Prüfung situativ-experimentellen Verwaltungshandelns, DVBl 2018, 1185

Zukunftsorientierte Innovationen stehen wesensgemäß im Zusammenhang mit strategischer Zukunftsgestaltung. Daher gewinnt auch die strategische Vorausschau³¹ wieder an Bedeutung. Es geht nicht nur um die Frage „Wie kommt das Neue in die Welt?“, also darum, Einfallstore und Rutschbahnen für Innovationen zu schaffen³², sondern auch, diese aktiv herbeizuführen³³. Ausgehend vom oben dargestellten sog. „Embodiment“, dem Denken im Körper, und der Sichtbarkeit und Begreifbarkeit der Innovation in der Lebenswirklichkeit, werden Wahrnehmen, Erkennen und Handeln untrennbar miteinander verknüpft³⁴. Dabei gewinnen neue Ansätze, Muster und Geschäftsmodelle vor allem dann an Bedeutung, wenn sie im Hinblick auf den Zeitgeist sowie die Anlagen, Potentiale und Spuren des Neuen Resonanz und Aufnahmebereitschaft finden.

Das Erkennen verborgener Muster im großen Datenmeer wird häufig als die besondere Kompetenz künstlicher Intelligenz gefeiert. Eine „predictive analysis“ verbleibt jedoch in der Regel im System und stellt eher eine kombinatorische Fortschreibung vorhandener Erkenntnisse dar. Überraschende, unerwartete Durchbrüche bleiben, auch und gerade wegen seiner, häufig als defizitär beschriebenen, Eigenarten, zumindest bis auf Weiteres noch dem Menschen vorbehalten. Andererseits lehrt uns die Auseinandersetzung mit den Fähigkeiten künstlicher Intelligenz das „Denken neu zu denken“ und Brücken zwischen künstlichen und menschlichen Intelligenzen zu bauen³⁵.

Die große Frage ist: Wie können wir etwas lernen (und uns etwa auch im Rahmen der Weiterbildung darauf vorbereiten), was wir noch gar nicht kennen? Zwangsläufig laufen unsere Kompetenzen den Anforderungen des Neuen immer hinterher³⁶, es sei denn, wir schaffen es, ein Set von möglichen Verhaltensweisen und Kompetenzen zu entwickeln, um auch in neuen unbekanntem Lagen vorbereitet und handlungsfähig zu bleiben.

Neben Pragmatismus gehört dazu immer auch eine Spur von Verzauberung, von Offenheit und Bereitschaft, das Neue, den glücklichen Zufall („serendipity“), zuzulassen und zu empfangen. Ein entsprechendes „Growth Mindset“, das nicht auf den Zustand einer Person, sondern auf ihre Entwicklungsfähigkeit abstellt³⁷, umfasst auch eine Begeisterung für den Prozess der Innovationsfindung und die Suche nach neuen Ideen. Hinzu kommen, trotz gelegentlichem Frust, weil es nicht weitergeht und man in einer Sackgasse landet, eine positive und achtsame Grundstimmung, ein übergreifender „Flow“, der einem zu neuen Ufern trägt.

³¹Umweltbundesamt (Hrsg.), Strategische Vorausschau in der Politikberatung, Texte 49/2016, https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/texte_49_2016_strategische_vorausschau_in_der_politikberatung_0.pdf; Christian Neuhaus, Der Trend als Werkzeug, Informationen zur Raumentwicklung 5/2017, S. 6 ff.; Hans-Liudger Dienel/Christoph Henseler, Landkarten des Ungewissen, Informationen zur Raumentwicklung 5/2017, S. 36 ff.

³² Hill, Wie geht Innovation?, Verwaltung & Management 2017, 270

³³ Zur Notwendigkeit aktiven Handelns, um einen Lernprozess in Gang zu setzen, in Situationen, in denen es noch keine eindeutige Lösung gibt, vgl. auch Ingo Radermacher, Denk Klar. Klug entscheiden in digitalen Zeiten, 2018, S. 203

³⁴ Kai Schreiber, Wahre Lügen. Warum wir nicht glauben, was wir sehen, S. 63 „Wahrnehmung und Handlung stellen in gewissem Sinne eine Einheit dar“.

³⁵ Paul R. Daugherty/H. James Wilson, Human + Machine. Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit, 2018, S. S. 113 ff, 198 ff. fordern eine Zusammenarbeit für „die fehlende Mitte“, vgl. auch Miriam Meckel, u.a., Mensch? Unbedingt! in: Homo digiens, Ada, Ausgabe 3/2019, S. 14 ff.

³⁶ Schreiber (Fn. 34), S. 100 „Die Bewohner unserer veränderlichen Welt ringen mit Problemen, zu deren Bewältigung ihre Fähigkeiten nie ganz perfekt zu passen scheinen“.

³⁷ Max Rauner, im Gespräch mit Philip Zambardo, in: Lass dich nicht täuschen, Zeit Wissen, Mai/Juni 2019, S. 60 (64): Growth Mindset (im Unterschied zum Fixed Mindset) bedeute: Liebe die Bemühung, nicht die Persönlichkeit.

2) Die weichen Faktoren der Innovation

Bevor später Methoden und Verfahren der Innovationsfindung beleuchtet werden, soll zuvor ein Blick auf die weichen Faktoren der Innovation geworfen werden, die den Weg für Innovationen bereiten, wie persönliche Haltung und Einstellung (mindset)³⁸, Innovationskultur³⁹, Innovationspotentiale und Innovationskompetenzen.

Die Lebens- und Arbeitsbedingungen verändern sich, die Anforderungen an Kompetenzen werden andere, eine Anpassung erfordert eine Persönlichkeitsentwicklung, schreibt Svenja Hofert in ihrem neuen Buch „Mindshift“⁴⁰. Kreativität, Empathie und Intuition seien Fähigkeiten, die in einer Arbeits- und Lebenswelt gefragt sein würden, in der es um Sinn, Innovation und die Teilhabe aller Menschen gehe⁴¹. Sie fordert deshalb eine Öffnung der Denkgrenzen, um für die Arbeitswelt von morgen fit zu werden.

In dieser Welt können die auf den ersten Blick verunsichernden Faktoren, wie Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität („VUCA“) auch Chancen zur Gestaltung bieten. Auf Wellen kann man surfen, die Ungewissheit lässt Raum für Initiative, Komplexität erweitert die Vielfalt der Lösungsansätze und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) erlaubt, verschiedene Perspektiven zu nutzen.

Dazu gehören zunächst eine Entrümpelung⁴² von Fixierungen und Denkblockaden, eine Aufgabe von Skepsis und Bedenken⁴³, eine kontinuierliche Selbsterneuerung⁴⁴ und eine Übernahme von Initiative und Verantwortung⁴⁵. Es soll Spaß machen, innovativ zu sein, eine Lösung zu finden, die einfach und deshalb elegant ist und zudem unerwartet. Es wird dagegen zum kreativitätstötenden Fließband, wenn Innovationen nach den Maßstäben von Effizienz und Produktivität mit Zahlen gemessen oder mit direkten Belohnungen vergütet werden⁴⁶.

Unablässig versuche der moderne Mensch, die Welt in Reichweite zu bringen, schreibt Hartmut Rosa⁴⁷. Die Welt solle ökonomisch und technisch verfügbar, wissenschaftlich erkennbar und beherrschbar, rechtlich berechenbar, politisch steuerbar und zugleich alltagspraktisch kontrollierbar und erfahrbar gemacht werden. Diese verfügbare Welt sei jedoch eine verstummte, mit ihr gebe es keinen Dialog mehr⁴⁸.

Gegen diese fortschreitende Entfremdung von Mensch und Welt setzt Rosa die „Resonanz“ als klingende, unberechenbare Beziehung mit einer nicht-verfügbaren Welt. Lebendigkeit entstehe

³⁸ Svenja Hofert, Erst Mindset, dann Methode, innovative verwaltung 4/2018, 38

³⁹ Florian Rustler, Innovationskultur der Zukunft. Wie agile selbstorganisierte Unternehmen die Digitalisierung meistern,, 2017

⁴⁰ Svenja Hofert, Mindshift. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen, 2019, S. 11 ff.

⁴¹ Hofert (Fn. 40), S. 14

⁴² Corinna Hartmann, Den Geist entrümpeln, in: Zeit Wissen, Mai/Juni 2019 (Fn. 37), S. 54 ff.

⁴³ Anders Steven Novella, Bedienungsanleitung für den Verstand. Kritisch denken in einer Welt voller Halbwissen, 2019

⁴⁴ Joachim Gergs, Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. 2016, nennt acht Prinzipien für ein neues Change Management: Selbstreflektion stärken, Kommunikation und Vernetzung intensivieren, Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen, Bezweifeln und Vergessen, Erkunden, Experimentieren, Fehler- und Feedbackkultur etablieren, Ausdauer und Denken in Kreisen; vgl. noch Christoph Keese, Disrupt Yourself, 2018

⁴⁵ Simon Berkler, Response-Ability: Über den Umgang mit Verantwortung in einer komplexen Welt, Neue Narrative 05, 2019, S. 56 ff.

⁴⁶ Anne M. Schüller/Alex T. Steffen, Die Orbit Organisation, 2019, S. 209: „Einzelziele, totale Kontrolle, ein Planungskorsett und Kennzahlenkult sind eine geradezu toxische Umgebung für einträgliche Innovationen“.

⁴⁷ Hartmut Rosa, Unverfügbarkeit, 3. Aufl. 2019, Bucheinband, Vorderseite

⁴⁸ Rosa (Fn. 47). Dieser Text und der im folgenden Absatz finden sich auf der Rückseite des Bucheinbandes.

nur aus der Akzeptanz des Unverfügbaren. Zur Resonanz komme es, wenn wir uns auf Fremdes, Irritierendes einließen, auf all das, was sich außerhalb unserer kontrollierenden Reichweite befinde. Das Ergebnis dieses Prozesses lasse sich nicht vorhersagen oder planen, daher eigne dem Ereignis der Resonanz immer auch ein Moment der Unverfügbarkeit⁴⁹.

Ähnlich ist es mit Innovationen. Man weiß nicht, welche Daten und Aspekte zusammentreffen, welche Projektverläufe es geben wird, welche konkreten Lösungen in der Situation gefunden werden – man muss sich auf Unvorhergesehenes und Unverfügbares einlassen können und mit offenen Augen (und geschultem Blick) das Neue wahrnehmen und willkommen heißen können. Das ist die „Sprache der Innovation“.

Wie in einem modernen Computer-Spiel gibt es viele offene Handlungsräume, viele potentielle Geschichten, die nur erzählt werden, wenn jemand sie spielt⁵⁰. Diese Spuren und Parallelwelten der beginnenden Zukunft, die auf diese Weise Realität wird, gilt es zu erkennen und zu ergreifen.

Für diesen „geschulten Blick“ bedarf es einiger Kompetenzen, die, etwa in Innovationslaboren, trainiert werden können. Sie werden hier in 12 Feldern zusammengefasst, von denen die ersten drei eine Grundhaltung, die nächsten fünf handlungsorientierte Einstellungen und die letzten vier Fragen der Umsetzung betreffen.

Zunächst geht es um eine bewegliche, lernbereite und entwicklungsorientierte Einstellung, die bereit ist, die Komfortzone zu verlassen⁵¹ und Neues zu wagen. Dazu gehören zweitens Begeisterungsfähigkeit, Mut, Engagement, Identifikation und Commitment bis hin zur Leidenschaft. Da auch Scheitern zum Prozess der Innovation gehört, bedarf es drittens eines Durchhaltevermögens (Grit) sowie einer Widerstands- und Anpassungsfähigkeit (Resilienz)⁵².

Die Handlungsorientierung beginnt viertens mit einer Imaginationsfähigkeit, die gleichsam als visionäre Kraft wie ein Magnet oder Leitstern innovationsförderliche Aktivitäten anzieht. Fünftens bedarf es Achtsamkeit, Sensibilität und emotionaler Intelligenz, um Abweichungen, Zwischentöne und Spuren zu erkennen sowie eigenes Verhalten zu reflektieren.

Die sechste Kompetenz kann man mit Kontingenzbewusstsein bezeichnen, als Einsicht, dass es auch anders sein kann, deshalb vorläufig und veränderbar ist. Siebtens braucht es Systemverständnis, die Fähigkeit zum Verknüpfen, Assoziieren, Querdenken und zur Erkenntnis von Zusammenhängen und Wechselwirkungen. Achtens gehört zur Innovationskompetenz auch ein Realitätssinn, ein Bewusstsein für Zeitgeist, Relevanz, Viabilität und Mehrwert.

Bezüglich der Umsetzung ist neuntens Autonomie erforderlich, Unabhängigkeit und Freiräume im Denken und Handeln. Zehntens gehören dazu Initiativbereitschaft, Experimentierfreude, Spaß am Entdecken und Ausprobieren. Elftens ist Agilitätskompetenz zu nennen, Pragmatismus und die Fähigkeit, Prototypen und Beta-Lösungen iterativ weiter zu entwickeln. Dazu gehören zwölftens Kooperationsfähigkeit und soziale Intelligenz, als Fähigkeit, auch unfertige eigene

⁴⁹ Vgl. noch Thomas Bauer, Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt, 8. Aufl. 2018

⁵⁰ Gundolf S. Freyermuth, Interview in Zeit Wissen, Mai/Juni 2019 (Fn. 37), S. 47 (50)

⁵¹ Ulf Bosch, u. a., Digital Offroad. Erfolgsstrategien für die digitale Transformation, 2018, S. 106: „Soziale Einbettung führt zu Konformität“

⁵² Angela Duckworth, Grit. Die neue Formel zum Erfolg. Mit Begeisterung und Ausdauer zum Ziel, 2017; Hill, Die zukunftsfähige Verwaltung – Ein Nachfolgetool für CAF, Kriterium 20, <http://www.uni-speyer.de/files/de/Lehrstühle/Hill/Aktuelles/Diezukunftsf%C3%A4higeVerwaltung.pdf>

Ideen zu offenbaren, sie der Gruppe zur Verfügung zu stellen und sie im Dialog und Austausch gemeinsam hin zu viablen, akzeptierten und mitgetragenen Lösungen zu entwickeln.

3. Innovation im Feld der begrenzten Einsicht

Der „homo oeconomicus“ würde Innovationen nach ihrem Nutzen bewerten, doch in unserer komplexen Welt ist die Informationslage nie vollständig klar und einsichtig. Deshalb, so lehrt die neue Institutionenökonomik, ist in unserer komplexen Welt nur eine begrenzte Rationalität („bounded rationality“) möglich. Heuristiken („Daumenregeln“) und Bauchentscheidungen helfen teilweise weiter, ebenso können Nudging und Priming Hinweise und Rutschbahnen für Innovationen liefern⁵³. Vielleicht bedarf der „Behavioral Turn“ in der Ökonomie jedoch noch weiterer Ergänzungen, die Wahrnehmung mit Verhalten verbinden?

Vielfach zeigt sich uns nur die Oberfläche eines Phänomens oder nur der sichtbare Teil des Eisbergs. Die Folie ist aber nicht die Wirklichkeit, auch die Landkarte ist nicht identisch mit der realen Welt. Können wir mit dieser begrenzten Wahrnehmung bei der Innovationsfindung arbeiten, zumal diese oft noch verwischt oder verfälscht wird und die Einsicht erschwert? Wir leben häufig mit dem Schein, der Illusion, die die Aufmerksamkeit auf andere Aspekte lenkt, den Gerüchten, alternativen Fakten, Desinformationen und bewussten Fake News, dem Spin, Framing oder den „Potemkinschen Dörfern“, der Verzerrung (Bias), der Lücke, dem Geheimnis sowie der Unsicherheit und dem Nichtwissen.

Es gibt viele Halbwahrheiten, Teilwahrheiten oder subjektive Wahrheiten, wie Erwünschtheit und sog. „Political Correctness“, daneben künstliche Wahrheiten, wie gesellschaftliche Konstrukte oder unbekannte Wahrheiten, Überzeugungen und Vorurteile⁵⁴. Ist Wirklichkeit oder Wahrheit generell sozial konstruiert? Nur die Lüge sei glatt und rund, die Wahrheit erkenne man dagegen an ihrer Widersprüchlichkeit⁵⁵.

Die modernen Wirklichkeitserzeuger wie Facebook oder Google erschaffen mit ihren Suchmaschinen und Netzwerken eigene Welten, in denen viele ein „second life“ leben. Sogar die „kalte Logik“ der künstlichen Intelligenz ist jedoch abhängig von den Trainingsdaten, die in ihr Gesichtsfeld geraten und liefert daher nur eine Kreativität der Tunnelvisionen.

Schaut man noch etwas tiefer, sieht man, dass die Welt der Quanten völlig unzuverlässig ist. Superpositionen, die gleichzeitig vorhanden sind und unsere menschliche Wahrnehmung und Einsicht zumindest verwirren, Verschränkungen zwischen verschiedenen Orten, die unsere menschlichen Erfahrungen auf die Probe stellen. Nicht nur der Raum, sondern auch die Zeit ist keine objektive, unabänderliche Konstante, sondern jeweils durch subjektive Wahrnehmungen konstituiert⁵⁶.

Ist in dieser Welt Innovation überhaupt möglich? Müssen wir nicht „evidence-based“ zuerst den Vorhang beiseite ziehen, den Schleier lüften, Fakten checken und der Wahrheit auf den Grund gehen, bevor wir uns an Innovationen machen, die dann gesichert, bleibend sind und nachhaltig wirken, wie es dem Gebot der Aufklärung und einer rationalen Wissenschaft gebührt? Oder kann man auch mit der Fassade oder der Folie der Wirklichkeit an Innovationen arbeiten?

⁵³ Vgl. Hill, Wie geht Innovation?, Verwaltung & Management 2017, 270

⁵⁴ Hector Macdonald, Wahrheit. Was wir dafür halten und wie wir damit umgehen, 2018

⁵⁵ Tobias Hürter, u.a., Lass dich nicht täuschen!, in: Zeit Wissen, Mai/Juni 2019 (Fn. 37), S. 21 (23) unter Berufung auf Josef Wilfing, ehemals Kommissar bei der Münchener Mordkommission

⁵⁶ Eindrucksvoll Carlo Rovelli, Die Ordnung der Zeit, 2018

An Gerüchten sei, so heißt es, zumindest wenn sie nicht nur einen gezielten Angriff darstellen, „immer etwas Wahres dran“. Häufig scheint Unzufriedenheit mit einer Person oder Sachlage durch, die wiederum als Quelle für Innovationen dient. Oder das Gerücht bzw. die Fake News treffen auf reale Erwartungen und Vorurteile, die dazu führen, dass man ihnen gerne glaubt. Die Uneindeutigkeit erlaubt, wie dargestellt, sogar bessere Schwingungen, mit Vielfalt lässt sich besser Resonanz herstellen als mit Eindeutigkeit, weil man Interferenzen ausgleichen kann und der Raum für das Auffinden homogener Wellen größer ist⁵⁷.

Die Erhebung von Daten ist nicht nur vom Blickwinkel und der Messmethode abhängig, Daten sind zudem in ständiger Veränderung. Sie werden vernetzt und neu kombiniert. Komplexität und Entropie nehmen zu, für „wicked issues“ hilft oft nur das Schwert des Alexander, der den gordischen Knoten auflöste, indem er ihn durchschlug.

Vor diesem Hintergrund sind auch Innovationen nie perfekt oder wahr und allzeit gültig. Ihr Wert hält nur bis zum nächsten Klick, bis zum Eintritt des nächsten Akteurs auf der Bühne, der einen disruptiven Neuanfang vorlegt. Innovationen sind zudem relativ. Sie wirken nur unter bestimmten Bedingungen. Die Evolution hat gezeigt, dass das Funktionieren des überschaubaren sozialen Lebensumfeldes in der Regel wichtiger für den Fortbestand der Spezies war als „Wahrheit“. Nicht unbedingt das Beste, Perfekte, Wahrhaftige kam weiter, sondern das, was in der jeweiligen Situation besser war als andere⁵⁸.

Insofern hilft es nicht weiter, nach der Jahrhundert-Innovation zu jagen, die aufgrund gesicherten Faktenwissens erfolgt und dauerhaften Bestand hat, es reicht häufig das „adjacent possible“, das „minimum viable product“ aus, um die Welt voranzubringen. Deshalb genügt die pragmatische Arbeit mit der Oberfläche, zusammen mit einer „Koalition der Willigen“, man muss nicht auf den Zauber der Erleuchtung und ideale Partner warten. Man kann einfach anfangen⁵⁹ mit dem Tanz in der fluiden Quanten-Welt. Häufig stößt man damit im Voranschreiten Türen auf, die neue Einsichten erbringen und manchmal auch neue Inspirationen.

Verschiedene Strategien drängen sich für diese Arbeit auf:

- Eine systemische Perspektive hält den gesamten Innovationsraum und alle potentiellen Akteure im Blick.
- Design überwindet alternative Fakten, dient als künstlerisches Mittel der Kommunikation und setzt Impulse zum Handeln⁶⁰.
- Hacks⁶¹ unterbrechen lineares Denken und Pfadabhängigkeit, beseitigen Denkblockaden und liefern nach Durchatmen neue Begeisterung,
- Experimente verknüpfen Ideen mit der Realität, liefern Feedback und zeigen gangbare Wege.
- Spiele sind ohne gerichteten Produktivitäts-Zweck, in diesem Sinne zwecklos, aber gerade nicht sinnlos. Sie schaffen Projektionsflächen und Chancen zum Ausprobieren und zur Gewinnung von Mut und Selbstvertrauen. Das moderne Innovationsmanagement ist reich an Methoden und Verfahren, auch für eine unsichere Welt.

⁵⁷ Steve Ayan, Ich und andere Irrtümer. Die Psychologie der Selbsterkenntnis, 2019, S. 255: „Weshalb Vagheit zufriedener macht“, S. 257: „Zum anderen sind weniger spezifische Kriterien anschlussfähiger“

⁵⁸ Schreiber (Fn. 34), Einband sowie S. 43 ff., 53, 59

⁵⁹ Duwe (Fn. 15), S. 112: „Einfach anfangen“; Ayan (Fn. 57), S. 256: „Der Appell „Erst denken, dann machen!“ bewirkt dagegen oft eher das Gegenteil dessen, was er bezweckt“ und Hinweis auf die Nikomachische Ethik des Aristoteles, nach der der Weg zu Erfolg und Glück („Eudaimonie“) allein über die Tat führe, S. 259

⁶⁰ Elisabeth Fried, Design im öffentlichen Sektor?, in: Mager (Hrsg.), Reine Formsache (Fn. 16), S. 30 (34)

⁶¹ Lydia Schültken, u.a., Workhacks. Sechs Angriffe auf eingefahrene Arbeitsabläufe, 2017

4. Agile Innovationspolitik: Flexibilisierung statt Masterplan

Die Suche nach Innovationen fällt zurzeit auf einen vorbereiteten Boden: Im betriebswirtschaftlichen Management werden zunehmend klassische Dogmen aufgelöst, auch in Verwaltungen beginnt es zu brodeln⁶². In dieser „unruhigen See“ bieten sich viele Gelegenheiten, neue Wege und Lösungen zu entdecken bzw. zu gestalten.

Verhaltensorientierte Ansätze fließen in Strategien ein⁶³, Zielvorstellungen werden offener und eher qualitativ formuliert und bedürfen der Ausfüllung und Anpassung⁶⁴. Hierarchische Organisationen werden zugunsten horizontaler Ansätze von Zusammenarbeit und Selbstorganisation flexibilisiert⁶⁵, Kreise, Ringe, Rollen oder Ensemble geraten in den Fokus⁶⁶.

Die Arbeit wird in sog. Sprints aufgeteilt, dezentralisiert und rekombiniert⁶⁷. Für kurze schnelle Schritte stehen Pitches, Blitzlichter oder Gedankensplitter auf Notizzetteln und Post-its. Die Führung und Personalentwicklung entdeckt neue Ansätze, wie transformationale Führung⁶⁸ oder Working out loud⁶⁹. Die Kultur wird strikt kunden- und nutzerzentriert, Start-up-Denken hält Einzug⁷⁰. Dem agilen Innovationshandeln bieten sich auf diesem Boden viele neue Methoden und Verfahren.

Verfahren zur Innovationsfindung lassen sich etwa wie folgt systematisieren: Das klassische Verfahren, das nach Art eines Wasserfalls linear, geplant und vorgeschrieben abläuft, findet immer weniger Verwendung, weil in „gespurten Loipen“ zwar das Risiko minimiert ist, aber allenfalls Effizienzsteigerungen oder Optimierungen, aber kaum Innovationen möglich sind.

Design Thinking und agile Verfahren bauen Experimente und Prototypen und entwickeln diese iterativ, durch Fehler und Irrtum sowie Abstimmung mit allen Beteiligten, weiter. Open Spaces, Bar Camps, Hackathons, etc. enthalten häufig zufällige Elemente. Effectuation improvisiert mit dem Vorhandenen.

Zyklische und rhythmische Ansätze sowie Recycling und Delphi-Verfahren nehmen Lernschleifen auf. Der Wechsel zwischen Öffnen und Schließen erlaubt unterschiedliche Herangehensweisen. Pausen, Muße, Slack, Abstand, Auszeit und Unterbrechung erscheinen vordergründig ineffizient, schaffen aber Distanz und einen klaren Blick für neue Ordnungen und Muster. Systemische Ansätze nehmen das Ganze sowie Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in den Blick.

⁶² Hill, Empfehlungen für die Verwaltungspraxis in Zeiten von Unsicherheit und Nichtwissen, *Verwaltung & Management* 2018, 161

⁶³ Andreas Bausch, u.a., *Behavioral Strategy*, *WiSt* 12/2018, 4

⁶⁴ John Doerr, *OKR. Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*, 2018; Andreas Eurich, u.a., *Führung mit Objectives & Key Results (OKRS)*, *Controlling*, Spezialausgabe Frühjahr 2019, 64

⁶⁵ Isabell M. Welpel, u.a., *Digital Work Design*, 2018; Christiane Brandes-Visbeck/Susanne Thielicke, *Fit für New Work*, 2018

⁶⁶ Rustler (Fn. 39), S. 275 ff.; Susanne Klein, *Kein Mensch braucht Führung*, 2019, S. 135 ff.

⁶⁷ Lena Goetzke, *Wie Organisationen sich mit Holacracy und Scrum selbst führen können*, *Neue Narrative* 03, 2018, S. 98 ff.

⁶⁸ Svenja Hofert, *Agiler führen*, 2016, S. 46 ff.

⁶⁹ John C. Stepper, *Working out loud for a better career and life*, 2015; Katja Scherer, *Working out loud. Lieber laut als leise*, *t3nMagazin*, Nr. 53, 2018, S. 107 ff.

⁷⁰ Hill, *Start-ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor*, *innovative verwaltung* 12/2016, 8

Dezentrale oder ausgegliederte Organisationen und Verfahren, wie Labs oder Hubs, bieten abweichende Kontexte und Arbeitsweisen. Parallele Verfahren und Überfluss-Produktion imitieren die Denkweise des Gehirns, ebenso wie Verknüpfungen, Assoziationen und Netzwerke. Zukunftsorientierte Evaluationen und Retrospektiven transferieren Erfahrungen.

Diese Ansätze werden durch verschiedene Medien ausgeformt. Dabei bleibt die Sprache weiterhin eine wichtige Erkenntnisquelle, etwa durch geschickte Fragen oder motivierende Geschichten⁷¹. Immer wichtiger wird darüber hinaus das „Denken und Fühlen im Körper“⁷². Die „denkende Hand“ zeichnet oder bastelt. Das „wache Auge“ nimmt visualisierte Eindrücke aus Bildern, Leinwänden oder Filmen auf. Design und Erlebnisreisen schaffen ganzheitliche Wahrnehmung⁷³.

Eine wichtige Rolle spielt auch die „Atmosphäre des Vertrauens“, bei der in einem geschützten Raum ohne Vorfestlegungen und Verspannungen auch unfertige und vermeintlich widersinnige Ideen geäußert bzw. umgesetzt werden können. Es müssen dazu nicht gleich „Feel Good-Manager“ eingestellt werden, aber Eingangsphasen des „Anwärmens“ und der sozialen Kontaktaufnahme im Innovationsprozess sind hilfreich.

5. Eine Art Zusammenfassung: Das Haus der Innovation

Das Haus der Innovation hat fünf Stockwerke: Im ersten Stock geht es um Auslöser für Innovationen, im zweiten Stock um Kultur und Kontexte, im dritten um Verstärker, im vierten Stockwerk um Umsetzer und im fünften um Wert, Bedeutung und Nutzen.

Die Auslöser können negativ, neutral oder positiv sein: Probleme, Zielabweichungen, Widersprüche, Lücken oder Verzerrungen stehen auf der positiven Seite Zwecken (Purpose⁷⁴), Sehnsüchten und Attraktoren gegenüber. Eher in der Mitte finden sich, teils anregend, teils provozierend Routine, Monotonie und Langeweile.

Einstimmende Kontexte können im zweiten Stockwerk auf der einen Seite paradoxe Verhältnisse⁷⁵ oder eine „gesunde Paranoia“⁷⁶ sein, auf der anderen Selbstvertrauen, Ermutigung oder Spiel und Spaß sein. Dazwischen stehen Entspannung und Gelassenheit.

Als Verstärker kommen im dritten Stockwerk sowohl Fehler als auch Feedback und Wechselwirkungen (Polarität) in Betracht sowie die sich öffnende Tür für den nächsten Schritt beim Vorangehen. In der Ebene der Umsetzung im vierten Stockwerk sind Initiative, Interaktion und Iteration angesiedelt ebenso wie Durchhaltevermögen und Resilienz.

Auf der höchsten Stufe im fünften Stockwerk stehen Wert und Bedeutung, Sinn und Nutzen. Sie sollten von Anfang an die Bemühungen leiten, können sich aber auch, vor allem bei

⁷¹ Jacques Chlopczyk (Hrsg.), Beyond Storytelling, Narrative Ansätze und die Arbeit mit Geschichten in Organisationen, 2017; Re-Authoring Futures. Con-Texts. A reader like compilation for the Beyond Storytelling Conference 2018 in Hamburg, curated by Wolfgang Tonninger et al, <https://static1.squarespace.com/static/56e934c8d51cd432548c072a/t/5c04f224758d46801874a170/1543828504159/reader+final+print.pdf>

⁷² Siri Hustvedt, Die Illusion der Gewissheit, 2018, S. 241 f., 245 ff., 301ff

⁷³ Christian Mikunda, Hynoästhetik, 2018

⁷⁴ Timo Meynhardt, Purpose – mehr als eine Managementmode?, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Februar 2019, S. 18

⁷⁵ Michael Reiss, Organisationale Paradoxien meistern, Wissensmanagement 2/2017, 44; ders., Hybride Managementkonzepte. Mit organisationalen Paradoxien konstruktiv umgehen, zfo 2017, 161

⁷⁶ Bosch, u.a., Digital Offroad (Fn. 51), S. 29 ff.

pragmatischem und zuversichtlichem Vorgehen überraschend offenbaren. Pragmatismus und Verzauberung liegen insofern häufig gar nicht so weit auseinander. Es lohnt sich also, einfach anzufangen. Sei innovativ, Verwaltung!