

Wenn Events die Marke beflügeln

von Professor Dr. Cornelia Zanger



Die Sicht aus der Praxis: Dr. Christine Piepiorka, Professor Dr. Lothar Winnen und Professor Dr. Cornelia Zanger.
(Bildquelle: TU Chemnitz / Thomas Am Ende)

TU Chemnitz richtete wiederholt international bedeutende Event-Tagung aus.

Die 200 Plätze im Konferenzsaal waren 2017 wieder schnell vergeben – die Vertreterinnen und Vertreter aus Wissenschaft und Eventpraxis kamen auch in diesem Jahr nach Chemnitz, um sich zu Forschungsergebnissen und Trends bei „Events und Marken“ auszutauschen, so das Thema der Tagung. Der Rektor der Technischen Universität Chemnitz, Prof. Dr. Gerd Strohmeier, betonte in seinem Grußwort zur Konferenzöffnung, dass die Forschung zur Wirkung von Events und Messen an der TU Chemnitz seit über 20 Jahren international erfolgreich sei. Er verwies

auch darauf, dass die TU Chemnitz sich zu einer festen Institution für Eventforscherinnen und -forscher im deutschsprachigen Raum entwickelt habe. Die Professur für Marketing und Handelsbetriebslehre veranstaltete in diesem Jahr bereits zum 9. Mal die Wissenschaftliche Konferenz Eventforschung. In zwölf Beiträgen wurde das Thema „Events und Marken“ aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Viel Beachtung fanden die Keynotes zur Wirkung von Events aus Sicht der Neurowissenschaften und zu deren Einsatz bei der Entwicklung der Marke „Schloss Wackerbarth“ zum ersten europäischen Erlebnis-Weingut.

In dieser Ausgabe

| | |
|--|----|
| Wenn Events die Marke beflügeln von C. Zanger..... | 1 |
| Nachhaltige Innovationsfähigkeit und Entwicklung in Arbeitskontexten: Konzepte, Methoden, Rahmenbedingungen von K.-P. Schulz..... | 3 |
| Die Abwägungsabschichtungsklausel bei der Realisierung von Windenergieanlagen: Eine rechtliche Betrachtung des § 35 Abs.3 S.2 Halbs.2 BauGB unter Berücksichtigung spezifischer Probleme rechtsmissbräuchlichen Verhaltens von C. A. Leroux..... | 9 |
| Zitate & Veranstaltungshinweise... | 12 |



Verleihung des LiveComPreises 2017 an Julia Hachenthal (2.v.r.). Im Bild von links: Jan Kalbfleisch (Geschäftsführer des FAMAB Kommunikationsverbands e. V.), Professor Dr. Cornelia Zanger (Leiterin der Konferenz), Prof. Dr. Lothar Winnen (Jury-Mitglied, HMKW Köln), und Professor Dr. Gerd Strohmeier, Rektor der TU Chemnitz. (Bildquelle: TU Chemnitz / Thomas Am Ende)

In mehreren Vorträgen und Diskussionen wurde der Beitrag bestimmter erlebnisorientierter Kommunikationsangebote wie Anwendertagungen, Sponsoring im regionalen Kontext, Attraktionen in Flagship Stores, Auftritte auf B2B-Messen oder die „Nacht der Wissenschaft“ für die Markenbildung untersucht. Methodische Anregungen gab es zum Einsatz von Storytelling zur Entwicklung markenbildender Veranstaltungskonzepte oder zur Inspiration neuartiger Eventkonzepte durch Markentrends. Die Digitalisierung in der Event- und Messebranche führte zu intensiven Diskussionen und zum regen Austausch, insbesondere hinsichtlich des Einsatzes von Social Media als integrierter oder begleitender Bestandteil von Veranstaltungskonzepten.

Während der Konferenz wurde zum 3. Mal der durch die TU Chemnitz und den FAMAB Kommunikationsverband e. V. ausgelobte „Deutsche Forschungspreis für Live Communication“ verliehen. Der „LiveComPreis 2017“ zeichnet talentierte Nachwuchsforschende aus, die mit ihrer Bachelor- oder Masterarbeit eine sowohl wissenschaftlich interessante als auch praktisch relevante Aufgabenstellung aus dem Bereich der Live Communication herausragend bearbeitet haben. In diesem Jahr ging der Preis für die beste Bachelorarbeit an Lydia



Steffen Schuster und Professor Dr. Cornelia Zanger diskutieren mit dem Auditorium. (Bildquelle: TU Chemnitz / Thomas Am Ende)



Austausch und Diskussion über die aktuellen Herausforderungen der Eventbranche. (Bildquelle: TU Chemnitz / Thomas Am Ende)

Vierheilig von der DHBW in Ravensburg. Gleichauf lagen die zwei ausgezeichneten Masterarbeiten von Julia Hachenthal von der Hochschule Worms und Mandi Berger von der TU Chemnitz. Als Anerkennung erhielten die drei Gewinnerinnen Tickets zur Teilnahme an der FAMAB Award Verleihung 2017 in Ludwigsburg.

Links

<https://www.tu-chemnitz.de/eventforschung>
<http://famab.de/>



Professor Stefan Luppold referiert über User Conferences in Bezug auf die Markenentwicklung. (Bildquelle: TU Chemnitz / Thomas Am Ende)

Nachhaltige Innovationsfähigkeit und Entwicklung in Arbeitskontexten Konzepte, Methoden, Rahmenbedingungen

von Professor Dr. Klaus-Peter Schulz (ICN Business School)

Der vorliegende Beitrag skizziert eine mehrjährige empirische Forschungstätigkeit, in deren Rahmen Konzepte, Methoden und Rahmenbedingungen nachhaltiger Innovationsfähigkeit von Organisationen und Arbeitsprozessen analysiert und gestaltet wurden.

Die Bedeutung von Innovation für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Regionen und Volkswirtschaften steht sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus Praktikersicht außer Frage. Neben der immer noch verbreiteten Auffassung, dass Innovation im Wesentlichen gleichbedeutend mit dem Hervorbringen neuer Ideen und Produkte ist (siehe Trott, 2008; Slater et al., 2014), setzt sich seit einiger Zeit die Erkenntnis durch, dass Innovation mit der unternehmerischen und gesellschaftlichen Fähigkeit einhergeht, dynamisch und kontinuierlich auf Herausforderungen zu reagieren (vgl. Lawson & Samson, 2001; Hekkert et al., 2007; Crossan & Apaydin, 2010). Als Beispiel für diesen Wandel im Umgang mit der Thematik Innovation kann das EU-Rahmenprogramm Horizon 2020 (European Commission, 2014) im Vergleich zum Vorgängerprogramm fp7 angesehen werden. Viele aktuelle Themen in den anwendungsorientierten Forschungsprogrammen von Horizon 2020, wie INTERREG oder EnterpriseEuropeanNetwork, zielen darauf ab, die Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu fördern. Daraus abgeleitete Innovationsverständnisse sind folglich nicht auf Forschungs- und Entwicklungsprozesse reduziert (Van der Panne et al., 2003; Som u. a., 2011), sondern betrachten Prozessgestaltung, Rahmenbedingungen und Ko-

operationsmodelle. Deshalb erfordert nachhaltige Innovationsfähigkeit eine multidimensionale Perspektive, die professionelles Prozessmanagement beinhaltet. Qualifikation und Wissen, die dynamische Fähigkeiten und die Reflexionsfähigkeit eines Unternehmens beeinflussen, sind darüber hinaus ein wesentlicher Bestandteil von Innovationsfähigkeit (Romijn & Albaladejo, 2002; Böhle et al., 2012; Moldaschl u. a., 2015). Außerdem kann eine Prozess- und Kooperationsperspektive auf Innovation als Zusammenspiel zwischen unternehmensinternen und -übergreifenden Prozessen (Meyer, 2010; Schallmo & Brecht, 2014) gesehen werden. Dieses multidimensionale Verständnis von Innovation spiegelt sich mittlerweile auch in den Beurteilungskriterien der EU zu Innovationsfähigkeit wider, die den Anspruch haben, sowohl wissenschaftlich fundiert zu sein als auch ein praxisrelevantes Bild zu vermitteln. In die Bewertung von Innovationsfähigkeit fließen Rahmenbedingungen wie Ausbildung und Forschungsförderung, unternehmerische Aktivitäten wie Investitionen, Kooperationen und intellektuelle Ressourcen sowie Ergebnisse wie wirtschaftliche Effekte, die Hervorbringung von neuen Produkten und Dienstleistungen und das Wachstum innovativer Branchen mit ein (vgl. European Commission, 2015).

Trotz dieser multidimensionalen Perspektive dominiert die Frage nach vermeintlichen Erfolgsfaktoren die Innovationsdiskussion. Dies bedeutet, Innovationsfähigkeit wird anhand der quantitativen Ausprägung einer Vielzahl von Faktoren – im EU Innovation Scoreboard sind es 25 – beurteilt. Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle, dass eine detaillierte fallbasierte Analyse von Arbeitsprozessen, Aktivitäten und deren Rahmenbedingungen im Hinblick auf ihren Einfluss auf Innovation unterrepräsentiert sind (Schulz & Riedel, 2016). Die Korrelation von Faktoren, die als innovationsrelevant angesehen werden, zeigt evidenzbasierte Muster auf hoher Verdichtungsebene auf, erklärt jedoch nur unzureichend die dynamische Wechselwirkung verschiedener Formen von Organisation, Kollaboration, Ideenfindung, Förderung, Qualifikation oder Management (vgl. Orlikowski & Scott, 2008). Die Beurteilung von Innovationsfähigkeit allein aufgrund quantitativer Faktoren kann zu einem normativen Innovationsverständnis führen, da situations- und kontextspezifische Ansätze, die ggf. den üblichen Erfolgskriterien widersprechen, unberücksichtigt bleiben. Paradoxerweise erfordert das Erreichen der quantitativen Zielindikatoren in EU-Forschungsprogrammen wie INTERREG ein vertieftes Eintauchen in die Prozessanalyse und -gestaltung auf Arbeits- und Organisationsebene. Dies bedeutet, Innovativität wird de facto nicht dadurch gesteigert, dass die Werte von Faktoren erhöht werden,

sondern dass sich Arbeitsprozesse und ihre Rahmenbedingungen entwickeln. Dazu müssen diese allerdings verstanden und gestaltet werden.

Es stellt sich die Frage, wie nachhaltige Innovationsfähigkeit in Arbeitsprozessen beschrieben und erklärt werden kann. Diese Analytik bildet die Grundlage zur Gestaltung nachhaltiger Innovations- und Entwicklungsfähigkeit. Zur Beschreibung ist es erforderlich, dass der Begriff des Arbeitsprozesses erläutert wird bzw. die Vielfalt dessen aufgezeigt wird, was Arbeitsprozess bedeuten kann und welche Arbeits- und Organisationsformen sich dabei herausbilden. Für die Analyse bedarf es geeigneter methodischer Vorgehensweisen und Beschreibungsformen. Insbesondere durch Aktionsforschung, die in den im Folgenden skizzierten Studien eine wesentliche Rolle spielt, werden Analytik und Gestaltung miteinander verknüpft. Soll diese Verknüpfung auch noch partizipativ – d. h. unter aktiver Einbeziehung der Betroffenen – sein, müssen geeignete Werkzeuge und Interventionsformen angewendet werden, die eine aktive Beteiligung der Betroffenen ermöglichen und zulassen.

Bei der Thematik der nachhaltigen Innovationsfähigkeit stellt sich gleichzeitig die Frage der Betrachtungsperspektive. Häufig wird Innovationsfähigkeit auf makroökonomischer Ebene auf Länder und Regionen bezogen, auf mikroökonomischer Ebene auf Unternehmen oder auf Unternehmensnetzwerke. Auch hier ist kritisch anzumerken, dass die Abgrenzung von Betrachtungsebenen nicht dem Verständnis von Dynamik und Multidisziplinarität nachhaltiger Innovationsfähigkeit entspricht. Innovative Prozesse, Rahmenbedingungen, Werkzeuge und Akteure beschränken sich nicht auf traditionelle Unternehmensformen, sondern verorten sich vor allem in organisationsübergreifenden Kooperationsmodellen wie „crowd funded“ Start-ups oder „co-working spaces“, die „open innovation“ forcieren (Chesbrough et al., 2006; Gassmann et al., 2010; Joost et al., 2013; Schulz et al., 2015). Offene Kooperationsmodelle, bei denen Entwickler unterschiedlicher Herkunft und organisatorischer Zugehörigkeit gemeinsam an einem Produkt entwickeln (wie z. B. bei dem Computer-Betriebssystem Linux), die zielgerichtete Ko-Konfiguration von Produkten und Konzepten zwischen verschiedenen Kunden, Zulieferern und Produzenten oder der Einsatz kunstbasierter Metho-

den sind Beispiele, die Vielfalt kreativer Potentiale für die Innovationsentwicklung zu nutzen. Klassische Unternehmens- oder auch Netzwerkmodelle sind daher als Erklärungsmuster häufig unzureichend, da sich vielfach neue Kooperationsbeziehungen etablieren und auch nicht gewinnorientierte Partner, wie NGOs, in Kooperationen integriert sind. Allerdings sind diese Kooperationsformen meist temporär und häufig volatil: Nach Fertigstellung eines Entwicklungsprojektes gehen Kooperationsgefüge auseinander oder neue Partner werden integriert, sofern sich neue Aspekte in einer Aufgabenstellung herausbilden. Die Fragestellung der Innovationsfähigkeit sollte daher nicht primär auf die Dimension inter-organisationaler Kooperationsformen gerichtet sein, sondern vielmehr darauf, wie die dynamischen Fähigkeiten einzelner Kooperationspartner zu einem gemeinsamen Erfolg führen. Nachhaltige Innovationsfähigkeit sollte folglich vielschichtig gesehen werden und die Betrachtungsgegenstände Individuen, Gemeinschaften, Organisationen, Netzwerke und Regionen beinhalten. Die Fähigkeiten, Prozesse zu gestalten und zu erneuern, Routinen der Reflexion und Ideenfindung zu installieren (Pentland et al., 2012; Moldaschl et al., 2015), Kooperationsformen aufzubauen und zu unterhalten, das regionale Umfeld bzw. Menschen dahingehend zu qualifizieren, ihre Arbeit und das Umfeld permanent zu hinterfragen, können als Schlüsselfaktoren für eine innovationsfähige Kooperation betrachtet werden (Volkholz u. a., 2004; Wanka & Schulenburg, 2014; European Commission, 2015). Unbenommen hängt die Innovationsfähigkeit immer auch von einzelnen Personen ab, die insbesondere die Kompetenz besitzen, Kooperationen zu bilden, Ideen zu entwickeln und zu kommunizieren und Entwicklungsprozesse zu führen. Allerdings sollte der Prozess des Innovierens nicht der Intuition und dem impliziten Wissen einzelner Personen überlassen werden. Die Herausforderung besteht unter anderem darin, geeignete Routinen und Methodiken innerhalb von Kooperationen aufzubauen, die es anderen ermöglicht, an den Kompetenzen der Innovationstreiber teilzuhaben und von ihnen zu lernen (Schulz & Riedel, 2016). Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass Innovation als nachhaltige Fähigkeit in Kooperationsformen unterschiedlicher Art angesehen werden kann. Die Bewertung der Innovations-

fähigkeit hängt dabei von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab, deren Ermittlung jedoch einer umfassenden Analytik auf Arbeitsebene bedarf. Die positive oder negative Bedeutung von Einflussfaktoren auf Innovation erschließt sich vor allem, wenn man deren Interaktion in einem bestimmten Kontext und über einen zeitlichen Verlauf hinweg betrachtet.

Innovationsfähigkeit im oben beschriebenen Sinn ist eng verknüpft mit der Fähigkeit, sich zu verändern und insbesondere sich zu entwickeln. Übertragen auf Organisationen und Wirtschaftssysteme heißt dies, sie sind innovativ, sofern sie nachhaltig entwicklungsfähig sind. Wandel und Entwicklung sind folglich eng mit Innovation verknüpft. Daher erscheint es sinnvoll, die Thematik Innovation zusätzlich um eine organisationale Perspektive zu ergänzen. In der Organisationsforschung haben Barley und Kunda bereits 2001 kritisiert, dass Analysen meist punktueller und statischer Natur sind und auf anachronistischen Annahmen beruhen. Die tatsächlichen Arbeitsprozesse in ihrer Dynamik bleiben unberücksichtigt. Eine Reaktion auf diese Kritik war die „as practice“-Perspektive, die sich zuerst in der Strategieforschung entwickelt hat (Whittington, 1996; Vaara & Whittington, 2012). Mittlerweile hat sich in vielen Bereichen der Organisations- und Managementforschung eine Praxisperspektive etabliert (z. B. Corradi et al., 2010), die auch einen zunehmenden Einfluss auf die empirische Methodologie hat (z. B. Gherardi, 2012). Dieser grundlegende perspektivische Diskurs hat bisher in der Innovationsforschung nicht im größeren Stil stattgefunden, was auch als Indiz dafür gewertet werden kann, dass der Betrachtungsgegenstand Arbeitsprozesse in der Innovationsforschung eine eher nachgeordnete Bedeutung hat. Nachhaltige Innovations- und Entwicklungsfähigkeit sollte jedoch gerade an den Arbeitsprozessen ansetzen. Als Konsequenz wird hier in der Folge im Wesentlichen eine „Praxis“ (-theoretische) Perspektive auf Innovation eingenommen, um die Komplexität und Individualität von Arbeitsbeziehungen und Prozessen angemessen zu beschreiben. Eine Praxisperspektive wird hier vorwiegend als analytischer Rahmen genutzt und dient nicht als normatives Erklärungsmodell. Zusätzlich spielt in den im Folgenden beschriebenen Beiträgen neben der analytischen Dimension die gestalterische eine wichtige Rolle,

da nachhaltige Innovationsfähigkeit nicht nur erforscht und erklärt werden, sondern gleichzeitig entstehen soll – im Sinne nachhaltiger Entwicklung durch partizipative Aktionsforschung (z. B. McIntyre, 2007). Dadurch entsteht eine dialektische Beziehung zwischen Analytik und Gestaltung: Arbeitsprozesse werden analysiert und die resultierenden Erkenntnisse dienen wiederum zur Gestaltung von Praxis (vgl. Feldman & Orlikowski, 2012). Treiber dieser Dialektik ist neben den herangezogenen Theorien ein reflexives Vorgehen, bei dem Arbeitspraxis und die Beschreibung der Praxis in Bezug auf Inhalte und Methodik kritisch hinterfragt werden.

Zusammenfassend kann man die Zielsetzung der hier skizzierten Forschung als wissenschaftliche Reflexion der Entwicklung nachhaltiger Innovationsfähigkeit in Arbeitsprozessen beschreiben. Es handelt sich dabei um eine facettenreiche Thematik, die aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven betrachtet werden kann und sollte. Diese Forschung berücksichtigt folgende disziplinäre Blickwinkel: Neben der oben genannten Relevanz von Organisations- und Managementforschung spielt bei der Thematik die Entwicklungspsychologie, speziell in Form der Tätigkeitstheorie, eine Rolle (Sannino & Ellis, 2014). Bei der Prozessgestaltung und -analytik sowie der empirischen Beschreibung von Fallstudien wird auf die Ingenieurwissenschaften, insbesondere die Fabrik- und Produktionsplanung Bezug genommen (z. B. Schenk et al., 2009), während die Interventions- und Gestaltungsansätze in Verbindung mit den beschriebenen Werkzeugen originär aus der Designforschung und Kunst stammen (Berthoin Antal und Strauß, 2014; Sköldberg et al., 2015). Hier geht es um die Verknüpfung der Begriffe Kreativität, Nachhaltigkeit und Innovation (z. B. Lozano, 2014). Die Innovationsforschung, deren Beitrag an sich in dieser Forschungstätigkeit aufgrund oben genannter Gründe die geringste Relevanz besitzt, bildet die Klammer, indem Innovationsfähigkeit die grundlegende Thematik darstellt und alle genannten Disziplinen gewissermaßen auf Innovation Bezug nehmen (z. B. Le Masson et al., 2010). Die geringe Berücksichtigung der Innovationsforschung an dieser Stelle liegt in der oben genannten grundsätzlichen Kritik begründet, dass sie im Gegensatz zu den ansonsten genannten Disziplinen zur angemessenen Beschreibung nachhaltiger Inno-

vationsfähigkeit in Arbeitskontexten nur unzureichende Beiträge leisten kann.

Im Folgenden werden, ausgehend von Zeitschriftenpublikationen des Autors vergangener Jahre, einzelne Betrachtungsansätze, Konzepte und Methoden skizziert, in Beziehung gesetzt und ihr jeweiliger Beitrag in Bezug auf die Gesamthematik erläutert.

Methodologie und Empirie

Die Zeitschriftenartikel und nahezu alle Buchbeiträge nehmen Bezug auf empirische Fallstudien, die vom Autor und den Ko-Autoren mithilfe qualitativer Methoden untersucht wurden (vgl. Eisenhardt und Graebner, 2007; Yin, 2013). In allen Fällen wurden Primärdaten von dem Autor und/oder den Koautoren erhoben. Zum Teil handelt es sich um Organisationen, Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen, mit denen über einen längeren Zeitraum hinweg zusammengearbeitet wurde und in denen verschiedene themenbezogene Untersuchungen durchgeführt wurden. Teilweise wurde im Rahmen von Forschungsprojekten umfangreiches Datenmaterial erhoben, das in den einzelnen Artikeln fragestellungsspezifisch ausgewertet wurde. Das Methodenspektrum umfasst Experten-, teilstrukturierte und narrative Interviews, teilnehmende Beobachtung, Shadowing, Videoaufzeichnungen, Fotodokumentation sowie Feedbackbögen nach Workshops und Veranstaltungen. Analysemethoden waren im Wesentlichen thematische und qualitative Inhaltsanalyse (Corbin & Strauss, 2008; Mayring, 2010). Das methodische Vorgehen war über alle Fallstudien standardisiert, um zwischen den Fällen und über die thematisch unterschiedlichen Fragestellungen hinweg eine hohe Vergleichbarkeit zu erzielen (vgl. Dreyfus & Dreyfus, 2005). Die Methodologie entspricht in ihrem Charakter einer gegenstandsbezogenen Theorieentwicklung (Strauss & Corbin, 1994), da v. a. in den intensiv über längere Zeiträume bearbeiteten Fallstudien die initiale Fragestellung relativ offen gestaltet wurde und sich Schwerpunkte erst im Laufe der Untersuchung herauskristallisiert haben. Allerdings beruhte die Untersuchungsgestaltung auf fundierten theoretischen Überlegungen, womit man die Forschung keineswegs als voraussetzungsfrei einstufen kann. Die Konzeption und Auswertung der Empirie in den einzelnen thematischen Artikeln erfolgte streng theoriegeleitet, insbesondere

um die Aussagekraft der qualitativen Empirie zu erhöhen. Durch den Vergleich von Fallstudien konnten zudem identifizierte Muster bestätigt werden. Die empirischen Studien dienen über die einzelnen Artikel hinaus als analytische Grundlage für Gestaltungs- und Entwicklungsprozesse innerhalb der untersuchten Organisationen und Kooperationsbeziehungen im Sinne partizipativer Aktionsforschung (Engeström, 2008; Gherardi, 2012).

Erkenntnisse aus den einzelnen wissenschaftlichen Arbeiten

Grundlage für die Kooperationsfähigkeit von Arbeitsgemeinschaften ist ein gemeinsames Arbeitsverständnis, das es den Beteiligten ermöglicht, miteinander zu kommunizieren und Ideen zu entwickeln. In psychologischen Studien zu Kreativität und Kommunikation tritt allerdings zutage, dass Verständnis nicht bedeutet, alle Ansichten innerhalb einer Gruppe gleichermaßen zu teilen, sondern dass letztlich die Diskussion unterschiedlicher Perspektiven Kreativität fördert (Amabile, 1996; West, 2002). Ein derart „gemeinsam geteiltes Verständnis“ kann somit als vielversprechende Arbeitsgrundlage für Kreativität und Innovation angesehen werden. Argyris und Schön (1978) sowie Baitsch (1993) betonen bei der Entstehung eines gemeinsam geteilten Verständnisses gleichermaßen die Bedeutung von intuitivem Handeln, basierend auf impliziten Hintergrundannahmen, als auch von expliziten Theorien und Regeln. Gemeinsam geteilte Verständnisse haben einen wesentlichen Einfluss auf Kreativität und Ideenentwicklung, da die Spannung von unterschiedlichen Ansichten trotz gegenseitigem Verstehen neue Denkmuster und Lösungsansätze erfordert, was als Lernen und Entwicklung angesehen werden kann.

Argyris und Schön (1996) vertreten ein kollektives Verständnis von Lernen. Dies bedeutet, Lernen und Entwicklung können als Wechselwirkung zwischen dem individuellen Lernen einzelner Personen und gemeinsamer Entwicklung von Kooperationsgemeinschaften und Organisationen angesehen werden (vgl. Engeström, 2008). Im Sinne von Engeström bedeutet Handeln gleichzeitig Lernen und Entwicklung, was wiederum eine Voraussetzung für Innovation darstellt. Das Handeln einzelner Personen ist vom sozialen Kontext abhängig und geschieht in Interaktion mit den weiteren Akteuren in diesem

sozialen Rahmen. Einen analytischen Bezugsrahmen dafür stellt das Modell des Tätigkeitssystems dar, das Akteure, Regeln, Instrumente und soziale Gemeinschaft in Beziehung setzt und davon ausgeht, dass dieses soziale System ein gemeinsames Motiv im kollektiven Handeln verfolgt (Engeström, 2001). Baut man die Betrachtung von individuellem Lernen und organisationaler Entwicklung auf dem Tätigkeitsmodell von Engeström auf, liegt eine wesentliche Erkenntnis im zwangsläufigen Zusammenhang zwischen individuellem und kollektivem, respektive organisationalem Lernen sowie in der Erkenntnis, dass Lernen im Sinne einer Weiterentwicklung eines Arbeitssystems einen gemeinschaftlichen Prozess darstellt. Bezogen auf Innovation als spezielle Form von Entwicklung handelt es sich dabei um einen kollektiven Prozess. Im Sinne eines tätigkeitstheoretischen Verständnisses kann Innovation dadurch entstehen, dass kreatives Handeln von Akteuren ein gemeinsames Motiv verfolgt.

Als Bezugsrahmen für kollektive Entwicklung wird häufig eine einzelne Unternehmung oder Institution genannt. Wie oben bereits erwähnt, kann der Bezugsrahmen jedoch Organisationsgrenzen überschreiten. Allerdings sollte hier zwischen der Ko-Konfiguration von Kooperationspartnern, die dasselbe Motiv haben und Netzwerkaktivitäten, die zwar vergleichbare Ziele verfolgen, jedoch arbeitsbezogen nicht miteinander verknüpft sind, unterschieden werden. Bei Letzteren dient die Netzwerkkooperation dem Austausch, der Inspiration und gegebenenfalls der Intervention. Der Mangel eines gemeinsamen Motivs und der direkten kontinuierlichen Kollaboration erschwert die Entwicklung gemeinsamer Verständnisse. Darüber hinaus ist zwischen einer Plattformentwicklung stattfinden, und der konkreten Arbeitsebene einzelner Netzwerkpartner zu unterscheiden. Netzwerke werden häufig als Innovationstreiber initiiert und auch betrachtet (e. g. Schilling & Phelps, 2007). Eine Untersuchung, auf die hier Bezug genommen wird (Schulz & Geithner 2010), bestätigt jedoch vielmehr die Kritiker (e. g. Toivainen, 2007), dass das Fehlen einer gemeinsamen Aufgabe, die für alle Beteiligten einen konkreten Nutzen bringt, Netzwerkkooperation eher auf einer Austauschebene verharren lässt. Dieser Effekt wird zusätzlich durch Translation

und Diffusion zwischen Netzwerk- und operativer Arbeitsebene verstärkt (Kajamaa & Schulz, 2017). Eine Kooperationsplattform – im Sinne des eigentlichen Netzwerkes – dient daher vorwiegend dem Austausch und der eher abstrakten Ideenentwicklung. Der Beitrag des Netzwerkes zur Innovationstätigkeit der einzelnen beteiligten Organisationen hängt von deren jeweiligen Innovationsfähigkeit ab.

Sofern Kollaboration wie in Ko-Konfigurationsprozessen mit dem Ziel des Hervorbringens von Innovation Organisationsgrenzen überschreitet, tritt das Problem des geistigen Eigentums auf. Legt man ein praxis- und tätigkeitstheoretisches Verständnis von Handeln und Entwicklung zugrunde, dann ist Innovation ein Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses kollektiver Kreativität und kann nicht einer einzelnen Person zugerechnet werden. De facto bedeutet dies, dass auch das geistige Eigentum nicht einzelnen Organisationen zugerechnet werden kann. Problematisch ist an dieser Stelle weniger die Tatsache des gemeinsam entwickelten geistigen Eigentums, sondern eine ergebnisorientierte Bewertung von Innovation als geistigem Eigentum, die den Entstehungsprozess außer Acht lässt. Kooperationsformen wie Open Innovation versuchen dies zu eliminieren, sobald jedoch der Kommerzialisierungsgedanke einer Idee oder eines Konzeptes in den Vordergrund tritt, entsteht die Diskussion über geistiges Eigentum und dessen mögliche Verletzung. Somit kann ein Ko-Konfigurationsprozess als Piraterie etikettiert werden. Nach den gängigen formalen (juristischen) Bewertungskriterien (Grimpe & Hussinger, 2014) ist die Ergebnisbewertung aus Innovationsprozessen häufig als Piraterie zu bewerten. Aus einem praxistheoretischen Verständnis handelt es sich um eine zwangsläufige Konsequenz einer organisationsübergreifenden Kollaboration. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass derzeitige juristische Bewertungspraktiken nicht mehr angemessen sind und von der Praxis kreativer und innovationsfördernder Kollaboration überholt wurden (Schulz, 2014). Das ist insbesondere problematisch, wenn dadurch Kreativität und Innovationsfähigkeit behindert werden, da Innovationstätigkeit zunehmend Organisationsgrenzen überschreitet (Chesbrough, et al., 2006).

Die Entwicklung gemeinsamer Verständnisse und die Entstehung neuer Ideen

kann als emergenter Prozess von Kooperationspartnern über einen längeren Zeitraum der Zusammenarbeit hinweg angesehen werden. Allerdings handelt es sich dabei vorwiegend um unbewusste Vorgänge, bei denen Widersprüche häufig nicht expliziert werden (Engeström, 2001; Vince, 2002). Wie oben angedeutet, kann Arbeitspraxis allerdings auch bewusst reflektiert und damit expliziert werden, mit dem Ziel, diese zu diskutieren und weiterzuentwickeln. Kollektive Reflexion stellt allerdings gleichzeitig eine Intervention in bestehende Systeme dar. Die Nutzung reflexiver Intervention zur Entwicklung und Innovation von Arbeitspraxis ist Gegenstand der Diskussion, welchen Einfluss Reflexion auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen hat, wenn diese nicht nur aktuelle Arbeitspraxis hinterfragt und analysiert, sondern zugehörige Grundannahmen, Methodik und bisherige Entwicklungen ebenfalls infrage stellt (Cunliffe, 2002; Van Mierlo, et al., 2010). Diese reflexive Intervention kann in hohem Maße Entwicklungspotential zutage fördern und stellt somit einen wichtigen Baustein von Innovationsfähigkeit dar (Schulz et al., 2015).

Die Bedeutung von Reflexion bzw. reflexiver Intervention als Auslöser und Treiber von Entwicklung und Innovation wird aus konzeptioneller Sicht vielfach diskutiert (e. g. Virkkunen & Ahonen, 2011). Bei der Betrachtung von konkreter Arbeitspraxis zeigt sich jedoch, dass Reflexion zwar grundsätzlich stattfindet, diese ungeleitete Form jedoch nicht unbedingt zielführend im Hinblick auf Entwicklung und Innovation ist. Paradoxe Weise sind es zwar vorwiegend trans- und interdisziplinäre sowie organisationsübergreifende Kooperationsformen, die als innovativ angesehen werden (West & Farr, 1990), allerdings sind diese heterogenen Akteursgruppen selten in der Lage, ihr Potential zu nutzen (Lee, 2008). Dies liegt u. a. an mangelndem gegenseitigem Verständnis sowie fehlenden Kommunikations- und Explikationsmöglichkeiten. An dieser Stelle ist es sinnvoll, einen methodologischen Diskurs über den Einsatz geeigneter Werkzeuge und Prozesse in Innovationsprozessen zu führen. Allerdings sollte dieser Diskurs über eine einfache Methodendiskussion hinausgehen. Ansätze aus der Gestaltung (Le Masson et al., 2011; Sanders und Stappers, 2008), der Kommunikation (Mareis et al., 2013) und Strategieentwicklung (Heracleous & Jacobs, 2011) liefern

Beispiele, wie durch Spiel (serious play) einfache Gestaltungswerkzeuge und „story telling“ Verständnisse vermittelt werden und die Entwicklung von Ideen gefördert wird. Die Verwendung einfacher Hilfsmittel wie LEGO Bausteine in Verbindung mit der verbalen Erörterung gebauter Modelle führt dabei häufig zu einer Demokratisierung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen, da praktisch jeder Akteur in einer Kooperationsbeziehung voraussetzungsfrei seine Ideen zum Ausdruck bringen kann (Statler et al., 2011). Empirische Beispiele zeigen, dass sowohl die Dreidimensionalität der metaphorischen Modelle als auch deren Kombination mit verbaler Erläuterung differenzierte Darstellungsmöglichkeiten eröffnet. Darüber hinaus bietet sich bei Hilfsmitteln wie LEGO die Option, individuelle Modelle zu gemeinsamen zusammenzubauen und somit die Möglichkeit, verschiedene Perspektiven darzustellen und zu vereinen (Schulz et al. 2015; 2016).

Die konzeptionelle und empirische Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wie innovative Ideen und Konzepte entstehen, ist allerdings nur eine Perspektive. Genauso stellt sich die Frage, wie Innovation in der Praxis implementiert werden kann. Ein empirisches Beispiel hierfür ist die Implementierung von Innovationen in der häuslichen Pflege in Finnland. Anhand dieses Beispiels zeigt sich insbesondere, dass es sich bei der organisationalen Implementierung von Innovation weniger um einen Diffusionsprozess (vgl. Rogers, 2003) als um einen Diskussions- und Transformationsprozess handelt, der je nach Radikalität der Innovation auch eine Veränderung der professionellen Identität der Beteiligten zur Folge haben kann und dann ein signifikantes Umdenken der Betroffenen erfordert (Kajamaa & Schulz, 2017).

Schlussfolgerungen

Der wissenschaftliche Beitrag der hier skizzierten Forschungstätigkeit lässt sich wie folgt zusammenfassen.

Der erste Beitrag liegt darin, eine sozialwissenschaftliche Praxis(theoretische)-Perspektive, wie sie in Domänen wie der Organisationswissenschaft oder der Strategieforschung zunehmend an Bedeutung gewinnt, auf die Thematik Innovation anzuwenden und aufzuzeigen, welche Implikationen eine Praxisperspektive auf Innovation hat. Diese Logik zieht sich praktisch durch alle Artikel

und führt zu einer umfassenden und alternativen Sichtweise auf Innovation, die diese nicht nur als Ergebnis oder als Prozess betrachtet, den es zu managen gilt, sondern als Kooperations-, Lern- und Beziehungsmodell sowie als Arbeits- und Organisationsphilosophie. Diese Aspekte machen letztlich Innovationsfähigkeit aus. Deutlich werden die Konsequenzen einer Praxisperspektive auf Innovation z. B. bei der Diskrepanz zwischen der Entstehung von Innovation als Ko-Konfiguration und deren patentrechtlichen Bewertung von intellektuellem Eigentum.

Der zweite wissenschaftliche Beitrag liegt in der Kombination von Innovation mit Entwicklung. Innovationsfähigkeit wird als Fähigkeit eines Arbeitssystems beschrieben, sich zu entwickeln. Aus einer akteurstheoretischen Perspektive, die eng mit der o. g. Praxisperspektive verknüpft ist, bedeutet dies, dass die permanente Fähigkeit eines Arbeitssystems, Neues hervorbringen und sich entsprechend zukünftiger Anforderungen neu zu orientieren, davon abhängt, inwiefern sich die einzelnen Akteure des Systems und das System an sich entwickeln können. Diese individuelle und kollektive Kompetenz sollte auch über bestehende Verständnisse und Gewohnheiten hinausgehen und kann Organisationsgrenzen überschreiten. Wenn es in Arbeitssystemen um Wandel und die Fähigkeit Neues hervorbringen geht, ist somit der Begriff der „individuellen und kollektiven Entwicklung“ umfassender und nach Ansicht des Autors zutreffender als derjenige der Innovationsfähigkeit.

Der dritte Beitrag ist methodischer Natur. Insbesondere in partizipativen Innovations- und Entwicklungsprozessen stellt sich die Frage, wie diese angemessen für alle Akteursgruppen gestaltet werden kann. Der Beitrag hier kann als „Demokratisierung“ von Innovations- und Entwicklungsprozessen bezeichnet werden: Es werden methodische Ansätze und Werkzeuge diskutiert und vorgeschlagen, die es allen Akteuren ermöglichen, über hierarchische und kulturelle Grenzen hinweg sowie ohne die Voraussetzung künstlerischer Fähigkeiten, sich an Ideenentwicklungen aktiv zu beteiligen. Wie vorab angesprochen, basiert das Hervorbringen von Ideen dabei auf der Entwicklung gemeinsam geteilter Verständnisse.

Der vierte wissenschaftliche Beitrag liegt in der konzeptionellen Verknüpfung von Innovation/Entwicklung mit Kreativität

und Nachhaltigkeit. Hierbei kommt ein holistisches Nachhaltigkeitsverständnis zum Tragen, das neben ökologischen Aspekten auch ökonomische und soziale in ihrer zeitlichen Dynamik betrachtet. Anhand von Fallbeispielen wurde erörtert, wie kreative Prozesse zu nachhaltiger Entwicklung beitragen können und umgekehrt, inwieweit ein holistisches Nachhaltigkeitsverständnis Innovation beeinflussen kann. Nachhaltige Entwicklung, insbesondere wenn es sich um radikalere Formen von Entwicklung und Innovation handelt, hängt entscheidend von kreativen Ideen, häufig von Technologien und Verhaltensweisen, ab. Umgekehrt erzeugt ein holistisches Nachhaltigkeitsverständnis Reflektieren auf Bestehendes und erzeugt Veränderungs- und Entwicklungsdruck.

Der letztgenannte Punkt markiert einen wesentlichen weiteren Forschungsbedarf. Neben der konzeptionellen Frage, wie sich Nachhaltigkeit, Kreativität und Innovation gegenseitig beeinflussen, besteht Diskussionsbedarf, wie eine methodische Verknüpfung der Konzepte aussehen kann. Diese Diskussion sollte sowohl theoretisch als auch anhand weiterer Fallstudien geführt werden.

Bezüglich der methodischen Gestaltung von Ideenfindung, Innovation und Entwicklung wurde aufgrund mehrerer Fallstudien diskutiert und theoretisch untermauert, welche Bedeutung spielerische, manuell gestalterische Prozesse auf die Entstehung gemeinsamer Verständnisse und die Förderung von Kreativität haben können. Allerdings fehlt ein systematischer Vergleich von spielerischen mit klassisch gestalteten Innovationsprozessen. Hierzu wurden vom Autor vergleichende Fallstudien im Rahmen eines Forschungsprojektes begonnen.

Die diskutierten Fallstudien haben zum Teil explorativen Charakter. Aufgrund ihrer Komplexität und Situationspezifität sind sie jedoch nur bedingt vergleichbar. Insbesondere im Bereich der spielerischen Gestaltungsprozesse mangelt es bisher an systematischer Evaluierung. Um dem Praxisgedanken Rechnung zu tragen, gleichzeitig aber vergleichbare Ergebnisse zu erzielen, bietet sich an, quasi-experimentelle Evaluationsansätze einzubeziehen (vgl. Müller & Gaus, 2017).

Betrachtet man den Verlauf von Innovation und Entwicklung, so liegt der Schwerpunkt der hier beschriebenen Forschungstätigkeit eindeutig auf der

frühen Phase der Ideen- und Konzeptentwicklung. Vor allem seitens der Designforschung wird in diesem Bereich der Ideation mittlerweile intensiv geforscht. Wenig Forschungsarbeiten existieren, in den Folgephasen eines Innovations- und Entwicklungsprozesses, wenn aus der Idee eine anwendbare Lösung oder ein vermarktungsfähiges Produkt entsteht. Dies gilt insbesondere, wenn man die hier diskutierten Kreativitäts- oder Demokratisierungsüberlegungen auf die Ausgestaltungs- und Implementierungsphasen eines Innovations- und Entwicklungsprozesses anwenden will.

Aus anwendungsorientierter Sicht ist folgende Fragestellung bisher unzureichend bearbeitet: Wie können Unternehmen und Organisationen, die traditionell wenig neue Produkte hervorbringen, bei denen keine systematischen Prozesse oder Strukturen zur Entwicklung von Neuem existieren, oder die in traditionellen Feldern tätig sind, nachhaltig veränderungs- oder entwicklungsfähig werden? Hier besteht ein hoher Bedarf an konzeptioneller und anwendungsorientierter Forschung, da diese Unternehmen und Organisationen innerhalb der EU einen hohen Anteil an der Gesamtbeschäftigung darstellen und gleichzeitig einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Die hier beschriebenen methodischen Grundlagen und inhaltlichen Konzepte sollen dazu einen Beitrag leisten.

Literatur

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*, Boulder CO: Westview Press.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational learning: a theory of action*. Reading: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996) *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Baitsch, C. (1993) *Was bewegt Organisationen? [What drives organizations?]* Frankfurt, Zürich: Campus.Barley, S. & Kunda, G. (2001). *Bringing Work Back In*, *Organization Science* 12(1): 76–95.
- Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2014). Not only art's task—Narrating bridges between unusual experiences with art and organizational identity. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 114-123.
- Böhle, F., Bürgermeister, M. & Porschen, S. (2012): *Innovation durch Management des Informellen*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Hrsg.) (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). *Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?* *Management Learning*, 41(3), 265-283.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Cunliffe, A. L. (2002). *Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities*, *Human Relations*, Vol. 56 No.8, pp. 983-1003.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Engeström, Y. (2008): *From teams to knots. Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Engeström, Y. (2001): *Expansive learning at work: towards an activity theoretical reconceptualization*. In: *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.
- European Commission (2015). *Innovation Union Scoreboard 2015 – Report*. http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/iuis-2015_en.pdf (abgerufen 20.2.2017).
- European Commission (Hrsg.) (2014). *Horizon 2020, The EU framework programme for research & innovation*. European Commission.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). *Theorizing practice and practicing theory*. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). *The future of open innovation*. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods*. Edward Elgar Publishing.
- Grimpe, C., & Hussinger, K. (2014). *Pre-empted patents, infringed patents and firms' participation in markets for technology*. *Research Policy*, 43(3), 543-554.
- Hekkert, M. P., Suurs, R. A., Negro, S. O., Kuhlmann, S., & Smits, R. E. (2007). *Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change*. *Technological forecasting and social change*, 74(4), 413-432.
- Joost, G. Held, M. & Herlo, B. (Hrsg.) (2013). *Wer gestaltet die Gestaltung*. Bielefeld: Transcript.
- Kajamaa, A. & Schulz, K.-P. (2017): *Diffusion of change, learning and development in health care processes*. *Health Services Management Research*.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). *Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach*. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Lee, Y. (2008). *Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process*, *CoDesign*, 4, 1, 31-50.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2010). *Strategic management of innovation and design*. Cambridge University Press.
- Lozano, R. (2014). *Creativity and organizational learning as means to foster sustainability*. *Sustainable development*, 22(3), 205-216.
- Mareis, C & Joost, G. (eds.) (2013). *Entwerfen, Wissen, Produzieren*. Bielefeld: Transcript.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 601-613). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McIntyre, A. (2007). *Participatory action research* (Vol. 52). Sage Publications.
- Moldaschl, M., Hallensleben, T. & Wörten, M. (2015). *Institutional and Personal Reflexivity – Levels of Innovation Capability*. *International Journal of Work Innovation*, 1(2), 137-142.
- Mueller, C. E., & Gaus, H. (2017). *Quasi-experimental comparison group designs for social policy evaluation*. *Handbook of Social Policy Evaluation*, 38.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). *10 socio-materiality: challenging the separation of technology, work and organization*. *The academy of management annals*, 2(1), 433-474.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., & Liu, P. (2012). *Dynamics of organizational routines: A generative model*. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1484-1508.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). *Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England*. *Research policy*, 31(7), 1053-1067.
- Schenk, M., Wirth, S., & Müller, E. (2009). *Factory planning manual: situation-driven production facility planning*. Springer Science & Business Media.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). *Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation*. *Management Science*, 53(7), 1113-1126.
- Schulz, K.-P. (2014): *Piracy as a source of innovation. Violation or collaboration*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 22, No. 4, pp. 482-494.
- Schulz, K.-P. (2008): *Shared knowledge and understandings in organizations – Its development and impact in organizational learning processes*. *Management Learning*, 39, 4; 457-473.
- Schulz, K.-P. & Geithner, S. (2010): *Between exchange and development – Organizational learning in schools through inter-organizational networks*. *The Learning Organization*, 17/1, pp. 69-85.
- Schulz, K.-P., Geithner, S., Wölfel C. & Krzywinski, J. (2015): *Combining hands-on-modeling and serious play to foster creativity in innovation processes*. *Creativity and Innovation Management, Special Issue: The Gamification of Innovation*, 24(2), published online: DOI: 10.1111/caim.12113.
- Schulz, K.-P., Kajamaa, A. & Kerosuo, H. (2015): *Creating innovative work practices through reflexive intervention*. *International Journal of Work Innovation, Special Issue: Institutional and Personal Reflexivity - Levels of Innovation Capability*, 1(2), 143-160.
- Schulz, K.-P., Kawamura, T. & Geithner, S. (2016): *Enabling sustainable development in healthcare through art-based mediation*. *Journal of Cleaner Production: Special volume on Organizational Creativity and Sustainability*. 140, 1914-1925.
- Schulz, K.-P. & Riedel, R. (Hrsg.) (2016). *Nachhaltige Innovationsfähigkeit von produzierenden KMU; Inhalte, Methoden, Fallbeispiele*. Mering: Hampp Verlag.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). *Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions*. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Sköldbäck, U. J., Woodilla, J., & Berthoin Antal, A. (Eds.). (2015). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. Routledge.
- Som, O., Kinkel, S. & Jäger, A. (2011): *Innovationsstrategien jenseits von Forschung und Entwicklung*. In: *Mitteilung aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion 2011* (55), 1-12.

- Statler, M., Heracleous, L. & Jacobs, C. (2011). Serious Play as a practice of paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 2, 236-256.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.
- Toiviainen, H. (2007). Inter-organizational learning across levels: an object-oriented approach, *Journal of Workplace Learning*, 19 (6), 2007, 343-358.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Van der Panne, G., Van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(03), 309-338.
- Van Mierlo, B., Arkenstein, M. & Leeuwis, C., (2010). Enhancing the reflexivity of system innovation projects with system analyses', *American Journal of Evaluation*, 31 (2), 143-161.
- Vince, R. (2002). Organizing reflection, *Management Learning*, 33(1), 63-78.
- Virkkunen J. & Ahonen, H. (2011). Supporting expansive learning through theoretical-genetic reflection in the Change Laboratory, *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 229-243.
- Volkholz, V., Köchling, A. & Langhoff, T. (2004). Kompetenzentwicklung und Arbeitsgestaltung im Betrieb – zwei Welten. In *Kompetenzentwicklung 2004 – Lernförderliche Strukturbedingungen*. Münster: Waxmann, 65-112.
- Wanka, J. & Schulenburg, M. (2014). Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen, In: *Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit* (Hrsg.). Internet: http://www.bmbf.de/~pub/~Innovationen_Produktion_Dienstleistung_Arbeit_bf.pdf, (abgerufen 20.02.2017).
- West, M. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), 355-424.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- West, M. & Farr, J. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Die Abwägungsabschichtungsklausel bei der Realisierung von Windenergieanlagen: Eine rechtliche Betrachtung des § 35 Abs.3 S.2 Halbs.2 BauGB unter Berücksichtigung spezifischer Probleme rechtsmissbräuchlichen Verhaltens

von Dr. iur. Cathérine Alicia Leroux

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades des Doctor iuris von Cathérine Alicia Leroux. Die Doktorarbeit "Die Abwägungsabschichtungsklausel bei der Realisierung von Windenergieanlagen: Eine rechtliche Betrachtung des § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB unter Berücksichtigung spezifischer Probleme rechtsmissbräuchlichen Verhaltens" soll im Verlag Energierecht erscheinen.

Gegenstand und Gang der Untersuchung

Gegenstand der Dissertation ist eine Analyse der Regelung in § 35 Abs.3 S. 2 Halbs. 2 BauGB (sog. Abwägungsabschichtungsklausel). Die Untersuchung dieser Norm mit den Problemen, die ihre Auslegung und Anwendung aufwirft, erfolgt dabei nicht abstrakt, sondern anhand der Realisierung von Windenergieanlagen. Hintergrund sind die stetig wachsende Anzahl solcher Anlagen in Deutschland und die damit zusammenhängenden rechtlichen Herausforderungen bei der Planung, Genehmigung und Realisierung von Windenergieprojekten.

Inhalt und Rechtsfolge der Abwägungsabschichtungsklausel

Essentiell für das Verständnis einer Norm sind ihre Tatbestandsmerkmale sowie ihre Rechtsfolge. Zu Beginn der Arbeit werden deshalb beide Aspekte genauer untersucht und die hieraus gezogenen Ergebnisse den nachfolgenden Kapiteln zugrunde gelegt:

Inhalt der Abwägungsabschichtungsklausel

Der Inhalt der Klausel lässt sich zunächst anhand des Wortlautes des § 35 Abs.3 S. 2 Halbs. 2 BauGB bestimmen. Danach stehen einem privilegierten raumbedeutsamen Vorhaben öffentlicher Belange i.S.d. § 35 Abs. 3 S. 1 BauGB nichts mehr entgegen, soweit diese Belange bereits bei der Darstellung dieses Vorhabens als Ziele der Raumordnung abgewogen worden sind. Das jeweilige Vorhaben muss dem Typus nach in einem Ziel der Raumordnung erfasst sein und dieses Ziel eine Festlegung zu dessen Standort enthalten. Bei Windenergievorhaben ist demnach die Abwägungsabschichtungsklausel regelmäßig dann anwendbar, wenn in den Zielen der Raumordnung Standortgebiete für Windenergienutzung festgelegt sind. Dies können Vorranggebiete i.S.d. § 8 Abs. 7 Nr. 1 ROG oder auch Eignungsgebiete i.S.d. § 8 Abs. 7 Nr. 3 ROG oder die Kombination beider Gebietstypen sein. Eine ergänzende Untersuchung des Inhaltes der Klausel durch Auslegung zeigt, dass §

35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB zunächst der Verwaltungsvereinfachung dient: Eine wiederholte Prüfung soll dadurch vermieden werden, dass jene Belange, die bereits auf Raumordnungsebene abgewogen wurden, einer weiteren Abwägung auf der Ebene der Genehmigung eines konkreten Vorhabens nicht mehr zugänglich sind (sog. Abwägungsabschichtung). Daneben stellt die Abwägungsabschichtungsklausel auch eine Regelung zur Stärkung der Ziele der Raumordnung dar. Diesen Zielen und der in ihnen zum Ausdruck kommenden planerischen Entscheidung wird eine erhöhte Geltungswirkung im Rahmen der Zulassung privater Vorhaben beigelegt.

Rechtsfolge der Abwägungsabschichtungsklausel

Hinsichtlich der Rechtsfolge wurde festgestellt, dass die Klausel nicht nur lediglich klarstellende Wirkung hat, sondern eine konkrete Rechtsfolge auslöst. Zunächst bewirkt sie eine Abschichtung der raumordnerischen Abwägung in nachfolgenden Genehmigungsverfahren bezüglich all jener Belange, die bereits auf Raumordnungsebene abgewogen wurden. Die im Rahmen der Zielfestlegung getroffenen planerischen Abwägungsentscheidungen sind dabei für die Genehmigungsbehörden strikt bindend, können also nicht im Rahmen

einer Abwägung überwunden werden. Schließlich betrifft die Rechtsfolge der Klausel auch das gemeindliche Einvernehmen nach § 36 BauGB. Die Gemeinden können ihr Einvernehmen (bzw. dessen Versagung) nicht auf solche Belange stützen, die nach § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB als abgeschichtet gelten.

Reichweite der Abwägungsabschichtungsklausel

Im Zuge der weiteren Untersuchung ergab sich, dass die grundsätzliche Rechtsfolge der Abwägungsabschichtungsklausel in ihrer Reichweite durch mehrere Faktoren eingeschränkt wird:

Einschränkung durch die raumordnerische Abwägung

Die Reichweite der Abwägungsabschichtungsklausel wird zunächst durch das tatsächliche Stattfinden einer raumordnerischen Abwägung beschränkt. Nach § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB können öffentliche Belange einem Vorhaben nur dann nicht mehr entgegen gehalten werden, soweit diese bereits abgewogen worden sind. Demnach können nur solche Belange nach § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB abgeschichtet werden, die tatsächlich Gegenstand der vorangegangenen raumordnerischen Abwägung waren (quantitativer Umfang). In diesem Zusammenhang ist außerdem zu beachten, dass nur solche Belange abgeschichtet werden können, die sowohl für die Raumordnungsebene als auch für die konkrete Vorhabens- bzw. Genehmigungsebene relevant sind, mithin also nur standortbezogene Belange. Darüber hinaus können im Rahmen der Abwägungsabschichtungsklausel nur solche Belange abgeschichtet werden, die mit einer gewissen Prüfungstiefe raumordnerisch abgewogen worden sind (qualitativer Umfang). Vor diesem Hintergrund sind, um der Klausel in der Praxis tatsächlich eine Geltungswirkung zu verschaffen, die Anforderungen an die raumordnerische Abwägung nicht derart hoch anzusetzen, wie dies in der Literatur und der bisherigen Rechtsprechung angenommen wird. Für den qualitativen Umfang der raumordnerischen Abwägung muss es vielmehr genügen, dass das jeweilige Ziel der Raumordnung hinsichtlich des betreffenden öffentlichen Belangs keinen Konkretisierungsspielraum dergestalt mehr enthält, dass eine weitere Abwägung und Konkretisierung dieses Belangs durch einen nachfolgenden Planungsträger notwendig erscheint (endgültige Abwä-

gung). Inwiefern diese Voraussetzung erfüllt ist, ist anhand der Planunterlagen sowie anhand des objektiv zu ermittelnden Willens des Plangebers zu beurteilen. Für die Abschichtungsfähigkeit ist es allein entscheidend, ob der Plangeber hinsichtlich der standortbezogenen Aspekte eines Belangs bereits eine finale, nicht weiter zu konkretisierende Berücksichtigung und Bewertung getroffen hat. Schließlich ist eine Abwägungsabschichtung auch nur insoweit möglich, soweit die jeweiligen Sachverhalte der Raumordnungs- und der späteren Genehmigungsebene noch zumindest im Wesentlichen übereinstimmen. Darüber hinaus wird die Abwägungsabschichtungsklausel auch an die allgemeinen Anforderungen an die Abwägungsfehlerfreiheit der raumordnerischen Abwägung begrenzt. Denknotwendig ist es nur gerechtfertigt, solche Abwägungsentscheidungen auf nachfolgende Ebenen abzuschichten, die ihrerseits rechtmäßig sind und zu rechtmäßigen Zielfestsetzungen geführt haben.

Keine Anwendung bei erst in Aufstellung befindlichen Zielen der Raumordnung

Die Reichweite der Abwägungsabschichtungsklausel wird auch dort beschränkt, wo (noch) keine Ziele der Raumordnung vorliegen, sondern lediglich erst in Aufstellung befindliche, noch nicht endgültige festgelegte Ziele der Raumordnung. Auf in Aufstellung befindliche Ziele der Raumordnung findet die Regelung keine Anwendung.

Geltung der Abwägungsabschichtungsklausel allein im Rahmen der bauplanungsrechtlichen Zulässigkeit

Erheblich begrenzt wird die Reichweite der Abwägungsabschichtungsklausel schließlich dadurch, dass sich die Regelung weder auf das immissionsschutzrechtliche Genehmigungsverfahren noch auf fachgesetzliche Nebenverfahren erstreckt. Einer Geltung der Klausel im gesamten immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren steht die fehlende Befugnis der Immissionsschutzbehörde entgegen, im Rahmen des § 6 BImSchG eine nachvollziehende Abwägung vorzunehmen (im Gegensatz zu § 35 BauGB). Auch im Rahmen von Nebenverfahren, die von den am immissionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren (nach §§ 10 BImSchG, 9. BImSchV) beteiligten Behörden nach Maßgabe der Fachgesetze durchgeführt werden, entfaltet die

Abwägungsabschichtungsklausel keine Geltung. Für eine analoge Anwendung der Klausel in solchen Nebenverfahren fehlt es an der für eine Analogie erforderlichen, planwidrigen Regelungslücke. Denn nach § 4 Abs. 2 ROG finden Ziele der Raumordnung bei der Zulässigkeit privater Vorhaben nur nach Maßgabe der Fachgesetze Berücksichtigung. Soll deshalb auch bei fachgesetzlichen Entscheidungen eine strikte Bindung an die Ziele der Raumordnung bestehen, so muss dies im Fachgesetz ausdrücklich so festgeschrieben sein. Diese Regelung steht daher einer Ausweitung die Bindungswirkung der Ziele der Raumordnung durch analoge Anwendung des § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB auf Nebenverfahren entgegen.

Anwendungsvorrang der Abwägungsabschichtungsklausel bei Widerspruch mit dem Planvorbehalt

Die Reichweite der Abwägungsabschichtungsklausel wird jedoch nicht darüber hinaus, d. h. zusätzlich bei einem „Zusammentreffen“ mit dem Planvorbehalt (i.S.v. § 35 Abs. 3 S. 3 Alt. 1 BauGB) eingeschränkt. Ein solches Zusammentreffen ist dann denkbar, wenn ein zeitlich früherer Flächennutzungsplan (§ 5 BauGB) mit der Ausschlusswirkung des § 35 Abs. 3 S. 3 Alt. 1 BauGB existiert und sodann ein zeitlich späterer Raumordnungsplan in Kraft tritt, der andere Windstandortgebiete mit Ausschlusswirkung vorsieht als der Flächennutzungsplan. In einem solchen Fall hat die Abschichtungsklausel im Einzelgenehmigungsverfahren gegenüber dem Planvorbehalt Vorrang in der Anwendung, sofern die Darstellungen des Flächennutzungsplans auf Raumordnungsebene abschließend abgewogen wurden. Dies ergibt sich aus der Zusammenschau von Anpassungspflicht (§ 1 Abs. 4 BauGB) und Gegenstromprinzip (§ 1 Abs. 3 ROG) als Vorgaben des ROG. Nach dem Gegenstromprinzip besteht zwar eine wechselseitige Berücksichtigungspflicht im Verhältnis von Raumordnungs- und Bauleitplanung. Im Rahmen der Raumordnungspläne können jedoch zeitlich frühere Flächennutzungspläne im Rahmen der Abwägung überwunden und davon abweichende Windstandortgebiete festgesetzt werden. Hingegen ist der Flächennutzungsplanung eine solche „Wegwägung“ der Ziele der Raumordnung verwehrt. Stattdessen sind die Gemeinden zur Anpassung ihrer Flächennutzungspläne auch an zeitlich

spätere Ziele der Raumordnung verpflichtet und können von diesen nur insoweit abweichen, soweit ihnen ein Konkretisierungsspielraum verbleibt (s. § 8 BauGB). Hieraus ergibt sich, dass konsequenterweise auch im Rahmen von Genehmigungsverfahren den zeitlich nachfolgenden Zielen der Raumordnung die stärkere Durchsetzungskraft beigemessen werden muss, wenn sie zeitlich früheren Darstellungen aus Flächennutzungsplänen widersprechen. Im Genehmigungsverfahren spiegeln sich folglich Anpassungspflicht und Gegenstromprinzip wider.

Bedeutung für die Planungs- und Genehmigungspraxis von Windenergieanlagen

Die zuvor genannten Beschränkungen der Abwägungsabschichtungsklausel haben auch Auswirkungen auf die Planungs- und Genehmigungspraxis von Windenergieanlagen. Der Planungsträger der Raumordnungsebene ist durch die Rechtsprechung gehalten, der Windenergie im Plangebiet substantiell Raum zu verschaffen. Um dies zu erreichen, hat er lediglich die Möglichkeit, ausreichend Windstandortgebiete auszuweisen. Hingegen hat er es nicht in der Hand, ob bzw. wie viele Windenergieanlagen tatsächlich in diesen Standortgebieten realisiert werden. Dies wird erst auf der Einzelgenehmigungsebene entschieden. Indem er den Standortgebieten Zielqualität verleiht, hat der Planungsträger jedoch die Möglichkeit, diesen durch die Raumordnungsklauseln des § 35 Abs. 3 S. 2, S. 3 BauGB unmittelbare Geltung im Genehmigungsverfahren zu verschaffen und hierdurch „seine“ Ziele der Raumordnung zu stärken. Die Abwägungsabschichtungsklausel bindet dabei die nachfolgenden Genehmigungsbehörden im Rahmen des § 35 BauGB strikt an die Ziele der Raumordnung und schichtet die raumordnerische Abwägung zugunsten der Windenergie auf nachfolgende Genehmigungsebenen ab. Durch ihre positive, vorhabenfördernde Wirkung fördert sie die Tatsache, dass die Festlegung von Standortgebieten zugunsten der Windenergie auch tatsächlich zu einem Mehr an Windenergievorhaben führt. Diese theoretische Wirkung der Abwägungsabschichtungsklausel kann sich in der Genehmigungspraxis von Windenergieanlagen aufgrund der oben aufgezeigten Einschränkungen jedoch kaum entfalten. Vor allem die mangelnde Geltung der Regelung im gesamten im-

missionsschutzrechtlichen Genehmigungsverfahren sowie in den fachgesetzlichen Nebenverfahren schränkt die praktische Geltung der Klausel speziell bei Windenergievorhaben enorm ein.

Rechtsmissbräuchliches Verhalten in der Planungs- und Genehmigungspraxis im Zusammenhang mit der Abwägungsabschichtungsklausel

Abschließend wurden spezifische Probleme rechtsmissbräuchlichen Verhaltens im Zusammenhang mit der Abwägungsabschichtungsklausel untersucht.

Der Grundsatz von Treu und Glauben in seinen verschiedenen Ausformungen durchzieht als allgemeiner Rechtsgrundsatz das Verwaltungsrecht und bietet eine Korrekturmöglichkeit für unbillig erscheinende Fallgestaltungen. Auch im Zusammenhang mit der Abwägungsabschichtungsklausel können sich Konstellationen bilden, die eine solche Korrektur verlangen. Denn die Klausel bedeutet – im Rahmen des § 35 BauGB – eine strikte Bindung an die bereits getroffene raumordnerische Abwägung für nachfolgende Genehmigungsbehörden. Je umfassender diese Abwägung ausfällt und je mehr Belange und Interessen sie in der gebotenen Tiefe berücksichtigt (hat), desto geringer ist später die Anzahl der öffentlichen Belange, die einem konkreten Windenergievorhaben noch nach § 35 Abs. 3 BauGB entgegengehalten werden können. Umgekehrt gilt, dass die raumordnerische Abwägung die Genehmigungsbehörden umso weniger bindet, je weniger Belange zuvor auf Raumordnungsebene berücksichtigt wurden. Dies eröffnet für die Träger der betroffenen Belange ungeahnte Steuerungsmöglichkeiten: Indem sie gezielt abwägungserhebliche Belange bei der Aufstellung eines Raumordnungsplans zurückhalten, können sie die Abschichtung raumordnerischer Abwägung nach § 35 Abs. 3 S. 2 Halbs. 2 BauGB verringern und dadurch bezwecken und bewirken, dass sie ihre Belange auch noch auf Genehmigungsebene einem Vorhaben i. R. v. § 35 BauGB entgegen halten können.

Daher wurde näher erörtert, inwiefern ein solches Verhalten über den Grundsatz von Treu und Glauben unterbunden werden kann. Hierbei ergab sich, dass nur die an der Aufstellung eines Raumordnungsplans beteiligten öffentlichen Stellen (Gemeinden und Behörden) verpflichtet sind, im Rahmen

des Verfahrens abwägungserhebliche Belange einzubringen, nicht jedoch daran beteiligte Private. Wird diese Pflicht verletzt, indem Belange bewusst zurückgehalten werden, und wird dies sodann auf Genehmigungsebene ausgenutzt, um einzelne Windenergievorhaben durch entgegenstehende Belange zu verhindern, so fällt dieses Handeln je nach Lagerung der Einzelfallumstände unter das Verbot widersprüchlichen Verhaltens und ist deshalb unzulässig. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die zurückgehaltenen Belange aufgrund des Grundsatzes von Treu und Glauben nicht mehr im Rahmen des § 35 BauGB entgegen gehalten werden können. Über den Grundsatz von Treu und Glauben kann daher verhindert werden, dass der Zweck der Abwägungsabschichtungsklausel durch Umgehung der Norm leer läuft. Zugleich kann hierdurch auch verhütet werden, dass ein widersprüchliches Verhalten beteiligter Gemeinden und Behörden die raumordnerische Planung konterkariert – insbesondere im Falle der raumplanerischen Steuerung der Windenergie. Die im Planverfahren vorgebrachten Belange und Sachverhalte sind maßgeblich für die planerische Entscheidung, wo und wie im Plangebiet Standortgebiete für die Windenergie ausgewiesen werden. Die Planungsträger werden nach Abschluss des Planverfahrens regelmäßig davon ausgehen (und sollen dies auch dürfen), dass der Windenergie in den ausgewiesenen Standortgebieten Belange nicht entgegenstehen, soweit diese auf Raumordnungsebene bereits berücksichtigungsfähig waren. Für die Planungsträger wird die Ausweisung eines Standortgebietes für die Windenergienutzung nämlich oft gleichbedeutend sein mit der grundsätzlichen Realisierbarkeit entsprechender Anlagen in diesem Gebiet. Diese (legitime) Annahme ist sodann regelmäßig Grundlage für die Überprüfung substantieller Raumentwicklung. Halten die beteiligten öffentlichen Stellen bewusst standortbezogene Belange auf Raumordnungsebene zurück und tragen diese erst in nachfolgenden Genehmigungsverfahren vor, so gefährdet dies die Realisierungsfähigkeit raumplanerischer Zielausweisungen. Dieser negativen Einflussmöglichkeit kann im Einzelfall durch den Grundsatz von Treu und Glauben begegnet werden.

Zitate und Ökonomie

Aller Anfang ist schwer, am schwersten der Anfang der Wirtschaft.

Johann Wolfgang von Goethe

Da trat herzu, der fünf Zentner empfangen hatte, und legte weitere fünf Zentner dazu und sprach: Herr, du hast mir fünf Zentner anvertraut; siehe da, ich habe damit weitere fünf Zentner gewonnen.

Neues Testament

Je größer der Markt, desto größer der Wohlstand für alle.

Adam Smith

GmbH: Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung.

Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger

Gewinne werden privatisiert – Verluste werden sozialisiert.

Karl Marx

Nicht Politik ist unser Schicksal, sondern die Wirtschaft.

Walther Rathenau

Die ökonomischen Verhältnisse einer gegebenen Gesellschaft stellen sich zunächst dar als Interessen.

Friedrich Engels

Nationalökonomie ist, wenn die Leute sich wundern, warum sie kein Geld haben.

Kurt Tucholsky

Das ständige Gerede vom Wirtschaftswachstum verstärkt die Neigung zu Wettbewerb und Neid.

Dalai Lama

Politik ist nur der Spielraum, den die Wirtschaft ihr lässt.

Dieter Hildebrandt

Wer gut wirtschaften will, sollte nur die Hälfte seiner Einnahmen ausgeben, wenn er reich werden will, sogar nur ein Drittel.

Francis Bacon

Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht.

Werner von Siemens

Sparmaßnahmen muss man dann ergreifen, wenn man viel Geld verdient. Sobald man in den roten Zahlen ist, ist es zu spät.

Jean Paul Getty

Bankraub: eine Initiative von Dilettanten. Wahre Profis gründen eine Bank.

Bertholt Brecht

Das Geld, das man besitzt, ist das Mittel zur Freiheit, dasjenige, dem man nachjagt, das Mittel zur Knechtschaft.

Jean-Jacques Rousseau

Veranstaltungshinweise

05.12.2017 | Vortrag

Time-varying Persistence in real Oil Prices and its Determinants

Thüringer Weg 7 / K012

Im Rahmen des Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsseminars wird Dr. Christoph Wegener von der IPAG Business School Paris referieren. Die Veranstaltung findet am Dienstag, dem 05.12.2017, von 17:30 Uhr bis ca. 19:00 Uhr, im Raum K012 (Thüringer Weg 7) statt. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl4/forschungsseminar/index.php>

07.12.2017 | Vortrag

Strategic Design – Mehrwert für Unternehmen und Kunden

2/B3

Im Rahmen Ringvorlesung "Strategisches Management" wird Professor Ralf Beuker von der IMSD Münster School of Design referieren. Die Veranstaltung findet am Donnerstag, dem 07.12.2017, von 9:15 Uhr bis ca. 10:45 Uhr, im Raum 2/B3 (Reichenhainer Str. 70, Rühlmann-Bau) statt. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/lehre/lehrveranstaltungen.php>

14.12.2017 | Vortrag

Strategy and Leadership in Public Governance – how we make decisions to control or regulate disruptive innovations or innovative projects?

2/B3

Im Rahmen Ringvorlesung "Strategisches Management" wird Professor Henry Wissink von der School of Management, IT and Governance der University of KwaZulu-Natal referieren. Die Veranstaltung findet am Donnerstag, dem 14.12.2017, von 9:15 Uhr bis ca. 10:45 Uhr, im Raum 2/B3 (Reichenhainer Str. 70, Rühlmann-Bau) statt. Es wird keine Teilnahmegebühr erhoben.

Nähere Informationen zu der Veranstaltung finden sich unter: <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/lehre/lehrveranstaltungen.php>

Impressum

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e. V.
c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen, Layout und Redaktion: Sebastian Ludwicki-Ziegler, Thüringer Weg 7, Zi. 317

Telefon: 0371/531-26370, E-Mail: cwg.dialog@gmail.com

ISSN (Print-Ausgabe): 1610 – 8248 – ISSN (Internet-Ausgabe): 1610 – 823X

- Alle bisher erschienenen Ausgaben sind unter <https://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/vwl2/cwg/> als Download verfügbar. -