Berit Sandberg[*]

Ideenforum: Kreativer Mut im Innovationsprozess[**]

Was Innovatoren von Künstlern lernen können

Mut zählt zu den Grundvoraussetzungen von Innovationen. Der Beitrag zeigt am Fall der Reckhaus GmbH & Co. KG, dass wesentliche Dimensionen von Mut in betrieblichen Innovationsprozessen mit dem Mut im künstlerischen Arbeiten übereinstimmen. Auf dieser empirischen Grundlage wird Mut in Innovationsprozessen als kreativer Mut gedeutet und als Konstrukt aus freiem Willen, Risikobewusstsein, Zielorientierung und kreativem Handeln konkretisiert. Kunstbasierte Interventionen können kunstferne Akteure im Umgang mit innovationstypischen Bedingungen wie Ungewissheit trainieren und ›ermutigen‹.

Schlagwörter: Innovation, Mut, Kreativität, Kunstbasierte Intervention

Creative Courage in the Process of Innovation – What Innovators Can Learn from Artists

Courage belongs to the prerequisites of the innovation process. The paper discusses the case of Reckhaus GmbH & Co. KG. It states that essential dimensions of courage in the operational innovation process correspond to the courage that is essential for artistic work. On this empirical basis courage in the innovation process is interpreted as creative courage and concretised as a construct of free will, risk awareness, target orientation, and creative action. Arts-based interventions can train and ›encourage‹ non-art innovators in the handling of typical innovative conditions such as uncertainty.

Keywords: Innovation, Courage, Creativity, Arts-based Intervention

»La créativité demande du courage.« (Henri Matisse)

1. Einführung

Wer das mit kühler Strenge eingerichtete Büro des Geschäftsführers der Reckhaus GmbH & Co. KG in der Schweizer Firmendependance betritt, steht plötzlich Tim und Struppi gegenüber: eine Skulptur in Lebensgröße und dem leuchtenden Orange der Raumfahreranzüge, die die beiden Comic-Helden bei ihren Weltraumabenteuern tragen. *Hans-Dietrich Reckhaus*, der ein paar Kilometer weiter

* Prof. Dr. Berit Sandberg, FB Wirtschafts- und Rechtswissenschaften/Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Treskowallee 8, D-10318 Berlin, Tel.: +49-(0)30-50192529, E-Mail: berit.sandberg@htw-berlin.de, Forschungsschwerpunkte: Integration von Kunst und künstlerischem Handeln in Unternehmen, Corporate Responsibility, Stiftungsmanagement.

** Ideenforum mit doppelt verdecktem Gutachterverfahren.

Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

an der Universität St. Gallen studiert und in Betriebswirtschaftslehre promoviert hat, arbeitet vor einer Mondlandschaft, die ihm eine Werbeagentur verpasst hat. Er selbst hat hinter dem Bürogebäude eine 500 Quadratmeter große Landschaft geschaffen, die bei ihrer Eröffnung im Sommer 2015 noch an karges Mondgestein erinnert, in der es aber bald sehr lebendig zugehen wird. Die Fläche ist nämlich ein Insekten-Paradies. Reckhaus lebt hier nicht etwa eine heimliche Leidenschaft für Entomologie aus, sondern er tut etwas, was auf den ersten Blick so gar nicht zu seinem Unternehmen passen will. Die Reckhaus GmbH & Co. KG hatte nämlich seit 1956 nichts anderes getan als erfolgreich Insekten zu bekämpfen.

Das Tim und Struppi-Abenteuer »Reiseziel Mond« des Zeichners Hergé erschien 1953 – vier Jahre bevor mit dem Satelliten Sputnik 1 das Zeitalter der Raumfahrt begann und 16 Jahre vor der ersten bemannten Mondlandung. Tim und Struppis kleine »Schritte auf dem Mond«, so der Titel der Fortsetzung von 1954, waren ihrer Zeit und dem vielzitierten »giant leap for mankind« von Neil Armstrong voraus. Auch Hans-Dietrich Reckhaus macht kleine Schritte und ist doch dabei, eine Branchenrevolution anzuzetteln. Seine Marke Insect Respect© steht nicht nur für ein naturwissenschaftlich fundiertes Konzept und betriebswirtschaftlich plausibles Geschäftsmodell, sondern ist auch ein mehrfach prämiertes Musterbeispiel für Innovation und kreative Corporate Responsibility. Reckhaus selbst wurde 2014 mit dem Querdenker-Award in der Kategorie »Vordenker« ausgezeichnet. 2015 erhielt er für seine vorbildlichen Verdienste um die Biodiversität den Schweizer Ethikpreis.

Dass solche unternehmerischen Innovationen Mut brauchen, scheint eine alltagspraktische Binsenweisheit zu sein (vgl. Perel 2002: 11; Treasurer 2011; Shannan 2012). Doch auch die Innovationsforschung zählt die klassische Tugend zu den Erfolgsfaktoren: »persistence, courage, and faith [are] categorical essentials in the innovative process« (Buckler/Zien 1996: 394; vgl. auch Nielsen et al. 2009: 54). Die Literatur zur Bedeutung von Mut bei der Umsetzung von Ideen in neue Verfahrensweisen und marktfähige Produkte (vgl. Koellinger 2008: 22) ist allerdings überschaubar und verortet Mut verallgemeinernd im Kontext von Leadership (vgl. Chun 2006: 70; Dovey 2009: 320f.; Oke et al. 2009: 64). Was mutiges Verhalten in Innovationsprozessen eigentlich bedeutet und um welche Art von Mut es sich handelt, bleibt offen, als ob es keiner Präzisierung bedürfte: »The innovator needs the courage to ›conquer unknown territory‹ « (Koellinger 2008: 23). Doch so einfach ist die Sache nicht, vor allem dann nicht, wenn von Verantwortlichen mehr Mut gefordert wird (vgl. Burger 2014). Da sollte doch besser geklärt werden, wo mit Handlungsempfehlungen anzusetzen ist.

2. Mut in wissenschaftlichen Disziplinen – Literaturüberblick

Die Tugendethik deutet Mut als das Vermögen, im Bewusstsein persönlicher Risiken und damit verbundener Ängste angemessen und richtig zu handeln (vgl. Peterson/Seligman 2004: 199; Scarre 2010: 21). In diesem begrifflichen Rahmen werden gemeinhin drei Erscheinungsformen von Mut unterschieden: *erstens,* der Mut

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

zu sozial verantwortlichem Handeln (sozialer bzw. moralischer Mut, auch Zivilcourage) (vgl. Sekerka/Bagozzi 2007: 135), *zweitens,* der Mut, sich einer Gefahr für Leib und Leben auszusetzen (physischer Mut) und *drittens,* der Mut, sich mit seinen eigenen tiefen Ängsten zu konfrontieren und somit seine psychische Stabilität zu gefährden (psychologischer Mut) (vgl. Putman 2004: 1f.). Keine dieser Interpretationen passt in den Kontext von Innovation. Was für eine Form von Mut ist das also, den die Innovationsliteratur so tautologisch wie ungenau ›Risikobereitschaft‹ nennt (vgl. Nielsen et al. 2009: 60): »the courage of intrepreneurs to risk themselves in the interests of their organization« (Dovey 2009: 312)? Ist es wirklich nur der Mut, für eine Innovation den Arbeitsplatz und/oder die Karriere aufs Spiel zu setzen? (Vgl. ebd.)

Der Stand der Forschung zur Bedeutung von Mut in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen – Stichwörter sind Mut am Arbeitsplatz/›workplace courage‹, Mut in Organisationen/›organizational courage‹ und Mut im Management/›executive courage‹ – ist ähnlich rudimentär wie der zu Mut im Innovationszusammenhang (vgl. Hornstein 1986; Yasin et al. 1992: 75–87; Srivastva/Cooperrider 1998; Hammer 2009; Vandekerckhove/Langenberg 2012). Einschlägige empirische Forschungsarbeiten zur Relevanz von Mut in Organisationen konzentrieren sich auf Mut im Sinne von sozialem Mut bzw. Zivilcourage (»moral courage«) und untersuchen individuelles Handeln in ethisch problematischen oder krisenhaften Situationen (vgl. Sekerka/Bagozzi 2007; Kilmann et al. 2010; Hannah et al. 2011; Schilpzand et al. 2015: 52–77). In einem solchen Kontext zeigt sich Mut als die Bewältigung von Unsicherheit, als das Hinterfragen von Autorität, als das Thematisieren von Fehlern und in Form eines Einsatzes für Menschen, die der Unterstützung bedürfen (vgl. Schilpzand et al. 2015: 59–65).

Mut als Bewältigung von Unsicherheit, scheint diejenige Form von Mut zu sein, die bei Innovationen gefragt ist, denn Innovationsprozesse sind gekennzeichnet von den Merkmalen Neuartigkeit, Komplexität, Konfliktträchtigkeit und nicht zuletzt von der damit verbundenen Unsicherheit (vgl. Vahs/Burmester 2005: 52; Granig/Perusch 2012: 22f.). Eine kreative Idee allein ist noch keine Innovation. Zur Innovation wird das Neue erst mit seiner Implementierung (vgl. West 2003: 247). In diesem Zusammenhang gerät eine Berufsgruppe ins Blickfeld, die es gewohnt ist, sich schöpferisch in offenen Systemen zu bewegen und mit Unsicherheit umzugehen: die Künstler (vgl. Tröndle 2005; Bertram 2012: 42f.). »To be an artist you need courage« (Yoko Ono zit. nach Needham 2015).

Künstlerische Ensembleleistungen sind zum Vorbild für innovationsfreundliches Prozessdesign geworden (vgl. Austin/Devin 2003). Leadership-Konzepte greifen mit Realitätssinn, visionärer Kraft und Inspirationsfähigkeit Handlungskompetenzen auf, die Künstlern zugeschrieben werden, und erheben Leidenschaft und Mut zur Notwendigkeit (vgl. Adler 2006: 494–497; Hansen et al. 2007: 549). Auf der philosophischen Metaebene macht auch die Wirtschaftsethik Anleihen in der Kunst, um Tugenden wie Mut zu reflektieren (vgl. Elm 2014: 53–66).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

3. Zielsetzung und Vorgehensweise

In künstlerischer Arbeit neue Ausdrucksformen und Sichtweisen zu suchen, hat May als eigenständige Form von Mut beschrieben und mit dem Adjektiv »kreativ« versehen (vgl. May 1994 [1975]: 21f.). Der vorliegende Beitrag stellt diesen Gedanken in einen betriebswirtschaftlichen Kontext. Er vertritt die These, dass der Mut, der Akteuren bei Innovationen abverlangt wird, große Ähnlichkeit mit diesem kreativen Mut hat. Im Folgenden soll am Fall der Markeninnovation Insect Respect© der Reckhaus GmbH & Co. KG bzw. an der Haltung des maßgeblichen Protagonisten, des geschäftsführenden Gesellschafters Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, und unter Rückgriff auf wirtschaftspsychologische und handlungstheoretische Erklärungsansätze gezeigt werden, dass sich die Facetten von Mut bei Innovatoren weitgehend mit denen im künstlerischen Handeln decken.

Die Details dieses Falls stützen außerdem eine zweite These: Kreativer Mut kann durch künstlerische Interventionen gefördert werden. Solche Interventionen stören das betreffende System mit Mitteln der Kunst und lösen idealerweise Reflexions- und Veränderungsprozesse aus (vgl. Sandberg 2016: 36). Kunstferne Akteure, die in Innovationsprozesse eingebunden sind, können sich künstlerische Haltungen aneignen, die Voraussetzungen für kreativen Mut sind. Auf diese Weise könnte der kreative Mut in Organisationen gesteigert und deren Innovationsfähigkeit verbessert werden.

Aufgrund der fehlenden theoretischen wie empirischen Fundierung des Themas »innovationsbezogener Mut« folgt die Untersuchung im Sinne induktiver Theoriebildung einem qualitativen Ansatz (vgl. Eisenhardt 1989: 548; Siggelkow 2007: 21). Der Fall, der hier vorgestellt und analysiert wird, ist ein anerkanntes Beispiel für einen Innovationsprozess, der nicht nur zu einer Markeninnovation geführt hat, sondern auch einen grundlegenden Wandel der Unternehmensphilosophie im Sinne einer Corporate Responsibility markiert. Er ist insofern als kritischer Fall einzustufen, der für die Fragestellung eine Fülle an Informationen und eine hinreichende Grundlage für eine logische Verallgemeinerung liefert. Zugleich ist er ein ungewöhnlicher Fall, weil Künstler in den kreativen Prozess involviert waren (vgl. Patton 1990: 169, 174f.; Flyvbjerg 2006: 228; Yin 2014: 51f.).

Welchen Bedeutungsgehalt hat der Begriff ›Mut‹ für Künstler? Was befähigt Künstler dazu, mutig zu sein? Diese beiden Forschungsfragen waren Leitlinie für eine explorative Studie, für die insgesamt 35 Künstler unterschiedlicher Gattungen interviewt wurden (vgl. Sandberg 2017). Die Ergebnisse dieser Studie, also Bedeutungsinhalte des Begriffs Mut für Künstler und Determinanten von kreativem Mut, bildeten das Untersuchungsraster für den vorliegenden Fall, indem die Haltung des entscheidenden Akteurs im Innovationsprozess von Insect Respect©, Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, mit diesem Rahmen verglichen und auf übereinstimmende Merkmale untersucht wurde (Mustervergleich) (vgl. Dubois/Gadde 2002: 556; Hak/Dul 2010). Dabei wurde systematisch nach alternativen Erklärungen für die Beobachtungen gesucht, um den Rahmen flexibel zu halten (vgl. Dubois/Gadde 2002: 558; Patton 2015: 653).

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Für die Fallstudie wurden folgende Personen befragt: die beteiligten Künstler, Frank und Patrik Riklin (Atelier für Sonderaufgaben), der geschäftsführende Gesellschafter der Reckhaus GmbH & Co. KG, Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, der Betriebsleiter, Arne Kraeft-Reckhaus, und drei weitere Unternehmensangehörige aus dem Bereich Vertrieb, darunter einer in leitender Funktion. Die problemorientierten Face-to-Face-Interviews (vgl. Witzel 2000) zur Entstehung von Insect Respect© und zum Thema Mut wurden von jeweils zwei Personen geführt, um bei der Interpretation der Aussagen verschiedene Sichtweisen zu berücksichtigen (vgl. Eisenhardt 1989: 538). Die Gespräche wurden auf Tonträger aufgezeichnet.

Die relevanten Passagen der Aufzeichnungen wurden transkribiert und einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015: 103) unterzogen, die sich deduktiv an den Kategorien orientierte, die in der Studie zu Mut bei Künstlern ermittelt wurden. Das Interviewmaterial wurde um Sekundärmaterial u.a. aus veröffentlichten Projektbeschreibungen, Presseberichten und audiovisuellen Quellen ergänzt (Datentriangulation), um die Validität der Ergebnisse zu verbessern (vgl. Eisenhardt 1989: 537f.). Die verschriftlichte Fallstudie wurde außerdem durch die befragten Personen validiert (Konstruktvalidität) (vgl. Yin 2014: 198f.).

4. Der Innovationsprozess von Insect Respect©

Die Reckhaus GmbH & Co. KG mit Hauptsitz in Bielefeld wurde 1956 gegründet und ist heute einer der führenden Hersteller von Bioziden zur Insektenbekämpfung in Innenräumen in Deutschland und der Schweiz. Das Unternehmen produziert und vertreibt Insektenvernichtungsmittel für den Haushalt, wie Insektenspray, Fliegenfallen, Ameisenköder und Mottenpapier, und liefert u.a. Eigenmarken für Aldi. Rund 60 Mitarbeiter erwirtschaften damit einen Jahresumsatz von ca. 25 Millionen Euro. 1992 trat Dr. Hans-Dietrich Reckhaus in das »stockkonservative« (Reckhaus 2015) Unternehmen ein und übernahm Anfang 1995 von seinem Vater die Geschäftsführung. Sein Stiefbruder, Arne Kraeft-Reckhaus, leitet das operative Geschäft am Standort Bielefeld.

2007 schrieb der kunstinteressierte Reckhaus einen Wettbewerb aus und rief Künstler dazu auf, Produktideen zu entwickeln. Die Schweizer Konzeptkünstler Frank und Patrik Riklin (Atelier für Sonderaufgaben), die u.a. mit ihrem Null Stern Hotel internationale Bekanntheit erlangt hatten, gewannen den Wettbewerb. Der vielversprechende Prototyp wurde aber aus finanziellen Gründen nie verwirklicht.

Kurz danach beauftragte Hans-Dietrich Reckhaus die Gebrüder Riklin damit, ein Kommunikationskonzept für eine Produktinnovation, die Fliegenfalle »Flippi«, zu entwickeln. »Macht mir einfach ein Null Stern Hotel für meine Fliegenfalle« (Reckhaus 2015). Reckhaus wollte keine gefällige Agenturlösung. Die Riklins, die für kompromisslose künstlerische Interventionen und ihr Storytelling-Talent bekannt sind, ließen sich widerwillig auf das Anliegen ein: »Eine Fliegenfalle (…), das war das Letzte, was uns interessiert hat« (Patrik Riklin, zit. nach

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Bergmann 2012: 158f.). Sie verweigerten sich nach zweieinhalb Monaten des Nachsinnens aber letztlich doch: »Hans, dein Produkt ist nur schlecht, weil es Insekten tötet. Wir wollen nicht unterstützen, dass du mehr Produkte verkaufst. Es tut uns leid, wir haben keine Kampagne für dich« (Reckhaus 2015). Als Künstler interessierte sie vielmehr die Frage, wie man Insekten zu mehr gesellschaftlicher Wertschätzung verhelfen könnte. »Wenn wir was tun, sprechen wir uns für die Gegenstrategie aus. Wenn du es wirklich ernst meinst, bilden wir mit dir als Insektenbekämpfer ein medienwirksames, zwiespältiges ›Ensemble‹ « (Riklin, F. 2016; Riklin, P. 2016). Reckhaus dachte drei Tage lang über den Vorschlag nach. Dann griff er nicht nur die Idee einer Kunstaktion zur Insektenrettung auf, sondern begann, im Dialog mit den beiden Künstlern seine Unternehmensphilosophie und sein Geschäftsmodell in Frage zu stellen – ein Prozess, der Monate dauerte. Die Schlüsselfrage für den Perspektivwechsel lautet: »Wie viel Wert hat eine Fliege?«

In einem der vielen Gespräche im Atelier der Gebrüder Riklin entwickelten die drei eine Idee: ein Geschäftsmodell für ein »bekämpfungsfreies Insektenbekämpfungsprodukt« (Reckhaus 2016b) – eigentlich ein Widerspruch in sich. Reckhaus ließ von Biologen wissenschaftlich untersuchen, wie viel Biomasse Insekten jedes seiner Produkte vernichtet und wie dieser ökologische Schaden ausgeglichen werden kann. Im Juli 2012 wurde auf dem Flachdach des Verwaltungsgebäudes am Firmensitz in Bielefeld die erste Insektenausgleichsfläche geschaffen. 200 Quadratmeter ökologische Fläche sollen 35.000 Fliegenfallen neutralisieren. Im August 2015 folgte ein zweites Biotop in der Schweiz. Parallel dazu lancierte Reckhaus die Marke Insect Respect© als Gütesiegel für Biozide, mit deren Verkaufserlös anteilig Ausgleichsflächen zur Förderung der Biodiversität geschaffen werden. Die neue unternehmenseigene Produktlinie »Dr. Reckhaus« ist die erste, die zertifiziert ist und das Siegel trägt. Insect Respect© steht für die Neuausrichtung des Unternehmens im Sinne der Vereinbarkeit konkurrierender unternehmerischer und gesellschaftlicher Ziele und soll mit Hilfe von Großverteilern zum Maßstab für die Branche werden (vgl. Reckhaus 2016a).

Am 1. September 2012 fand mit großem Medienecho die Aktion »Fliegen retten in Deppendorf« statt, die Reckhaus zusammen mit den Riklins und mit der Unterstützung der Einwohner des Dorfes Deppendorf bei Bielefeld realisierte. Die Deppendorfer sammelten in ihren Haushalten um die Wette und verbrachten 902 lebende Fliegen in ein Festzelt mit artgerechtem mobilem Terrarium. Star der Aktion unter dem Motto »Retten statt töten« wurde die wertgeschätzte Fliege Erika, die zusammen mit ihrem Retter-Ehepaar einen Urlaub im 5-Sterne Wellness-Hotel samt eigenem Sitzplatz in einer Lufthansa-Maschine verbringen durfte. Im März 2015 wurde die nach einem relativ langen, erfüllten Fliegenleben verstorbene Erika in die Kunstsammlung der Universität St. Gallen aufgenommen.

Für die beiden beteiligten Künstler ist »die beste Kunst (...) diejenige, die man gar nicht als Kunst wahrnimmt und zu einem Teil der Gesellschaft wird« (Sonderaufgaben o. J.). Sie meinen: »Die Gesellschaft hat nun einen gelebten Kafka« (Riklin, P. 2015). Der Unternehmer Hans-Dietrich Reckhaus, der Konsumenten nun für den Wert von Insekten sensibilisieren will, sieht Insect Respect© als ein

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

ethisch begründetes Geschäftsmodell und als das weltweit erste Gütesiegel für ökologisch neutrale Insektenbekämpfungsprodukte.

5. Ausprägungen von Mut im Innovationsprozess von Insect Respect©

Mut ist für Künstler nicht nur überwiegend positiv konnotiert, sondern eine essenzielle Tugend, die Künstler als unverzichtbar für ihre Arbeit bezeichnen (vgl. Sandberg 2017). Mut hat fünf Dimensionen, die – wie im Folgenden gezeigt wird – überwiegend auch im Innovationsprozess von Insect Respect© relevant sind.

5.1 Mut zum Neuen

Am Beginn eines neuen Werkes und während des künstlerischen Arbeitsprozesses, bedeutet Mut für Künstler Neues zu wagen. Neues entsteht in der Kunst weder in der Ausführung einer konkreten Vorstellung noch im Festhalten an Schemata und Routinen. Das Ergebnis soll gerade nicht mit Sicherheit vorhersehbar sein, weil es ihm sonst an Originalität mangelt. Indem Künstler experimentieren oder etwas radikal anderes tun als gewöhnlich, begeben sie sich bewusst in eine Situation der Unsicherheit (vgl. Sandberg 2017).

Hans-Dietrich Reckhaus hat mit Insect Respect© nicht nur für sein Unternehmen, sondern auch für die Branche »Neuland betreten« (Riklin, F. 2016). In einer Branche mit überschaubarer Anbieterzahl, die sich nur langsam und mit moderaten Steigerungsraten entwickelt, will er »am besten den ganzen Markt revolutionieren« und »ein neues Verständnis bei den Verbrauchern« (Reckhaus 2015) für den Umgang mit Insektiziden schaffen. In den einzelnen Etappen des Innovationsprozesses mussten die Akteure mehrfach Entscheidungen unter Ungewissheit treffen. Weder die Reaktionen auf die Kampagne »Fliegen retten in Deppendorf« noch die Durchsetzbarkeit des Gütesiegels am Markt waren im Vorfeld verlässlich prognostizierbar.

5.2 Mut zum Ausdruck

Der künstlerische Ausdruck macht die Substanz eines Kunstwerks aus. Sein Innerstes nach außen zu kehren, sich vor Publikum zu offenbaren, sich selbst, seine Gefühle und die eigene Verletzlichkeit zu zeigen und dem Urteil anderer auszusetzen, ist in der Kunst eine Form von Mut (vgl. Sandberg 2017).

Der für Künstler typische Wille, sich ohne Rücksicht auf persönliche Verluste auszudrücken (vgl. Elm 2014: 65), ist im Innovationsprozess von Insect Respect© im Unternehmen bzw. im Verhalten von Hans-Dietrich Reckhaus nicht erkennbar. Die Ausarbeitung und Umsetzung der Idee spricht aber andere Facetten von Mut an, die Künstler benennen.

5.3 Mut zur Authentizität

Eng verwandt mit dem Mut zum persönlichen Ausdruck ist der Mut, eine individuelle künstlerische Position zu vertreten, und diese auch dann nicht aufzugeben,

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

wenn sie bei der Kritik durchfällt, sich nicht beim Publikum durchsetzt oder sogar auf ausdrücklichen Widerstand stößt. Mut erscheint hier als das Festhalten an den eigenen Idealen (vgl. Sandberg 2017). Dieser Gedanke ist sogar als eine eigenständige Form von Mut betrachtet worden, nämlich als Mut authentisch zu sein. Der Mut besteht dabei in der autonomen Entscheidung für eine bestimmte Form des Seins (vgl. Woodard 2010: 118f.).

Hans-Dietrich Reckhaus hat die Idee, dem Schaden, den Biozide anrichten, zu kompensieren, beharrlich weiterverfolgt, obwohl ihm im Unternehmen nur Skepsis entgegenschlug. Ein langjähriger Außendienstmitarbeiter erzählt von der Versammlung, bei der *Reckhaus* die Kampagne vorstellte: »Wir dachten, der hat 'ne Scheibe.« Reckhaus' Eltern entzogen sich konsequent der drohenden öffentlichen Häme und traten kurz vor dem Event in Deppendorf eine Kreuzfahrt im Polarmeer an. Das lokale Medienecho war alles andere als freundlich: »dämlich[e] (…) Aktionskunst.« »Die haben wirklich einen an der Fliegenklatsche« (Radio Bielefeld 2012). Umweltschutzverbände halten Reckhaus sowieso für unglaubwürdig. Bis heute muss er sich den Vorwurf gefallen lassen, bei Insect Respect© handele es sich um einen Marketing-Gag.

5.4 Mut zum Nonkonformismus

Für Künstler hat das Ausloten von Grenzen auch noch eine andere Dimension. Für viele geht es um den Mut, im künstlerischen Ausdruck gesellschaftliche Werte und Normen in Frage zu stellen oder gar zu überschreiten. Mutig ist, wer sich durch das Ignorieren von Konventionen vom Mainstream emanzipiert, und es wagt, anders oder gar exzentrisch zu sein (vgl. Sandberg 2017).

Die Reckhaus GmbH & Co. KG agiert in einer Branche, deren Angehörige in der Produktion zahlreichen Auflagen unterworfen sind. In Bezug auf die Einhaltung externer Standards hat das Unternehmen den Ruf eines Vorzeigebetriebs. Es hat sich allerdings erst mit der Entwicklung von Insect Respect© bewusst mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt. Mit diesem Konzept und der damit verbundenen Kommunikation stellt das Unternehmen nun Glaubenssätze der Branche in Frage, ohne dass ein Nachfrage-Pull umweltbewusster Konsumenten dies erzwungen hätte. Kritik aus den eigenen Reihen ist in der Biozid-Branche ebenso tabu wie Zweifel an den Segnungen der chemischen Industrie. Reckhaus »ist ein Nestbeschmutzer« (Riklin, F. 2016). »Er hat diese rebellische Ader anders zu sein als andere« (Riklin, P. 2016).

Die künstlerische Idee hinter Insect Respect©, nämlich die Perspektive zu wechseln, und Insekten nicht als Schädlinge, sondern als wertvolle Geschöpfe zu betrachten, wird im Kontext der Unternehmensphilosophie eines Biozid-Herstellers erst Recht zum unkonventionellen Ansatz. »Wir haben uns schon ein bisschen als verrückt empfunden«, sagt Hans-Dietrich Reckhaus über die Zusammenarbeit mit den Gebrüdern Riklin (Reckhaus 2015). Der anhand der Anzahl der Pressemeldungen belegbare Nachrichtenwert der Kampagne »Fliegen retten in Deppendorf« ist ebenso ein Indiz für ihre Originalität wie die Reaktion der Branche auf Insect Respect©: »Alle kennen mein Modell, aber keiner spricht mit mir darüber.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

(…) Die halten mich für verrückt« (Gojdka 2013). Hans-Dietrich Reckhaus gilt als Spinner. Sein Vater, der Firmenpatriarch, hält ihn für »irre« (Nienhaus 2013), weil sein Label noch keine Käufer findet.

Als Unternehmer verfolgt *Reckhaus* einerseits klassische erwerbswirtschaftliche Ziele und hat insbesondere die Gewinnsituation im Blick, andererseits betont er, dass ihn anders als etwa seine Branchenkonkurrenten Wachstum nicht interessiere. Ihm gehe es um Kundennähe. Reckhaus' Marketingstrategie ist ungewöhnlich. Seine Haltung ist ähnelt der eines Sozialunternehmers, denn er ist bereit, ein Konzept zu finanzieren, dass sich (noch) nicht rentiert.

Bemerkenswert sind auch persönliche Details, die das mehr oder weniger bewusste Spiel mit Normen erkennen lassen. 1990 war Hans-Dietrich Reckhaus einer der Ersten, der an der Universität St.Gallen seine Diplomarbeit auf grauem Umweltschutzpapier einreichte. »Super. War eine kleine Revolution in dieser feinen, eleganten, elitären Universität St.Gallen« (Reckhaus 2015). Reckhaus trägt dunkelblauen Maßanzug und sein Firmenwagen taugt als Statussymbol. Auf den ersten Blick bedient er das Stereotyp des klassischen Unternehmers der Prä-Start-up-Ära. Für den Weg zum Atelier für Sonderaufgaben ließ Reckhaus die Limousine immer öfter stehen, ging zwei Stunden zu Fuß und kam regelmäßig entspannt, aber deutlich zu spät zum Termin. »Schubladendenken« ärgert ihn.

5.5 Mut zum Limit

Künstler, die im Schaffensprozess ihre handwerklichen Fähigkeiten ausreizen oder gar physische und/oder psychische Belastungsgrenzen ausloten, empfinden die Suche nach solchen Grenzerfahrungen als mutig. Dabei geht es weniger um die mit dem Risiko verbundene emotionale Komponente als um die Möglichkeit zu lernen und sich als (Künstler-)Persönlichkeit weiterzuentwickeln (vgl. Sandberg 2017). Diese Facette von Mut im künstlerischen Handeln überlappt sich mit Konzepten von Mut als Bereitschaft, sich Gefahren für Leib und Psyche auszusetzen (physischer bzw. psychologischer Mut) (vgl. Putman 2010: 9).

In Bezug auf das Ausloten von Grenzen ist Hans-Dietrich Reckhaus ein konservativer, d.h. vorsichtiger Kaufmann. Diese Facette von Mut fehlt im Innovationsprozess von Insect Respect© ebenso wie der persönliche Ausdruck. Das Vorhaben ist weder von der Suche nach persönlichen fachlich-methodischen Grenzen geprägt noch hat es eine betriebswirtschaftlich bedenkliche finanzielle Dimension.

5.6 Das Konzept des kreativen Muts

Die fünf Ausprägungen von Mut, die Künstler benennen, verweisen zum einen auf die künstlerische Identität und zum anderen auf eine bestimmte Vorstellung von Kreativität. Wesentliche Bestandteile des künstlerischen Selbstverständnisses, das in der Berufskultur von Künstlern verankert ist, sind das Konzept von Individualität, Autonomie und Freiheit ebenso wie der Status des Grenzgängers und Außenseiters mit ausgeprägter Intoleranz gegenüber Ordnung und gesellschaftlichen Normen (vgl. Bain 2005: 29f.). Das Kreativitätsverständnis westlicher Kulturen betont den individuellen Ausdruck, das Neuartige und die persönliche Auseinan-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

dersetzung, d.h. das Ringen mit dem Werk (vgl. Sawyer 2012: 274). In diesem Sinne macht die Abkehr von Gewohnheiten den kreativen Prozess zu einem Akt der Selbstdefinition (vgl. Brodbeck 2000: 160–168).

May's Verständnis von »kreativem Mut« (1994 [1975]: 21) spiegelt diesen individualistischen Kreativitätsbegriff, für den drei Merkmale prägend sind: Neuartigkeit, Kombination und Ausdruck (vgl. ebd.: 21–24). Im individualistischen Sinne ist Kreativität eine originelle Kombination von Gedanken und Konzepten, die von einem Individuum zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Sawyer 2012: 7).

Im Zusammenhang mit Innovationen kann Kreativität aber auch soziokulturell begriffen werden, und zwar als das Schaffen eines »Produktes«, das von einer hinreichend sachkundigen sozialen Gruppe als neu, angemessen und nützlich im Sinne einer Problemlösung angesehen wird (vgl. Sawyer 2012: 8). Nach diesem Verständnis sind Neuheit und Nutzwert die wesentlichen Dimensionen von Kreativität (vgl. Amabile 1996: 37). Die soziokulturelle Sichtweise erweitert May's Begriff des »kreativen Muts« und erlaubt es, ihn auch auf Phänomene jenseits künstlerischen Handelns zu beziehen, in denen der Aspekt des persönlichen Ausdrucks nebensächlich ist.

Im Innovationsprozess von Insect Respect© ist May's kreativer Mut in der Arbeit der beteiligten Künstler erkennbar. Frank und Patrik Riklin pervertierten die Aufgabe und konfrontierten Hans-Dietrich Reckhaus mit einer Idee, von der sie annahmen, dass der Unternehmer sie ablehnen würde. Kreativer Mut zeigt sich aber auch in Reckhaus' Haltung, denn er griff den Impuls auf und verfolgte ihn in seinem Selbstverständnis als moralisch handelnder Unternehmer weiter, obwohl der Ausgang des Vorhabens zunächst völlig offen und dessen Erfolg fraglich war. Im Innovationsprozess von Insect Respect© erscheint kreativer Mut vor allem als ein Bejahen von Veränderung, Authentizität und Nonkonformismus.

6. Komponenten von Mut im Innovationsprozess von Insect Respect©

Mut besteht aus drei Komponenten: der Freiwilligkeit des Handelns, einer wahrgenommenen Bedrohung bzw. einem subjektiven Risiko und einem wichtigen oder gar moralischen Ziel (vgl. Woodard 2010: 112). Im künstlerischen Handeln wie auch im Innovationsprozess von Insect Respect© kommt noch eine weitere Komponente dazu, die die Eigenständigkeit des Konzepts »kreativer Mut« ausmacht: die Kreativität des Handelns (vgl. Joas 1996 [1992]).

Wie im Folgenden gezeigt wird, lassen sich in der Haltung von Hans-Dietrich Reckhaus alle diese vier Komponenten identifizieren, und die Gebrüder Riklin bestätigen das: »Dr. Reckhaus hatte aus dem Gefühl der inneren Notwendigkeit den Mut, sich auf ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang einzulassen und dabei Wagnisse anzunehmen, die ihn als Person und Unternehmer auf die Probe stellten« (Riklin, F. 2016; Riklin, P. 2016). Hans-Dietrich Reckhaus (2016b) versteht unter Mut, »ohne Fallschirm konventionelle Wege [zu] verlassen.« Bemerkenswert ist, dass er sich selbst nicht für mutig und sein Handeln für selbstverständ-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

lich und alternativlos hält. Als mutig bezeichnet zu werden ist Reckhaus sogar ausgesprochen unangenehm.

Für diese Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild gibt es zwei Erklärungen. Eine psychologische Begründung liegt in den Determinanten mutigen Verhaltens, eine handlungstheoretische liefern die vier Komponenten kreativen Muts. Wie ein Mensch handelt, erklären psychologische Prozessmodelle von Mut u.a. mit Mechanismen unbewusster Selbstregulation. Diese Mechanismen sind automatisiert und beruhen auf einem verinnerlichten Set von Werten, die als Leitlinien für das Handeln dienen (vgl. Sekerka/Bagozzi 2007: 140ff.). Das Verhalten wird nicht hinterfragt und in seiner Besonderheit nicht gesehen. Eine handlungstheoretische Erklärung liegt in der Relativierung der Risikokomponente, die in der Selbstwahrnehmung von den anderen Komponenten überlagert wird.

6.1 Freiwilliges Handeln

Grundlegend für das Verständnis von Mut ist der Aspekt der Freiwilligkeit. Ein mutiger Mensch handelt seiner subjektiven Wahrnehmung nach aus eigenem freien Willen (vgl. Rate et al. 2010: 95; Woodard 2010: 120). Er agiert autonom und sein Handeln deckt sich vollständig mit seinem Selbstkonzept (vgl. Deci/Ryan 1987: 1024; Ryan/Deci 2000: 74). In der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) spielt der Aspekt der Autonomie eine wichtige Rolle. Er ist das Bindeglied zur Motivationstheorie bzw. zum Konzept der intrinsischen Motivation, das in psychologischen Prozessmodellen von Mut Ausgangspunkt für jegliches Handeln ist. Ob sich ein Mensch angesichts einer Herausforderung tatsächlich mutig verhält, hängt von verschiedenen Faktoren wie z.B. antizipierten Emotionen und sozialer Identität ab. Das Ausmaß der intrinsischen Motivation entscheidet allerdings darüber, ob jemand überhaupt den Wunsch oder die Notwendigkeit verspürt, auf ein Ereignis oder eine Situation zu reagieren (vgl. Sekerka/Bagozzi 2007: 133f.).

Die Komponente »Freiwilligkeit« erfasst den Auslöser für mutiges Handeln allerdings nicht vollständig. Es ist nicht allein das Bedürfnis nach Autonomie, das mutiges, d.h. intrinsisch motiviertes Handeln auslöst. Zwei weitere Hauptfaktoren intrinsischer Motivation sind das Bedürfnis nach Kompetenz und sozialer Eingebundenheit (vgl. Ryan/Deci 2000: 71). Sie setzen zusammen mit dem psychologischen Grundbedürfnis nach Autonomie den Impuls zu mutigem Handeln. Mutige Akteure vertrauen darauf, dass sie in der Lage sind, eine herausfordernde, aber kontrollierbare Situation zu bewältigen (Selbstwirksamkeit) (vgl. Sekerka/Bagozzi 2007: 137).

Künstler begründen Mut vor allem mit einem starken inneren Antrieb, der mit dem Vertrauen in die eigenen (handwerklichen) Fähigkeiten und einem ausgeprägten Selbstwertgefühl einhergeht. Diese Motivation wird sowohl durch die positive Resonanz des Umfeldes auf die Arbeit des Künstlers als auch durch seinen erwarteten Einfluss auf andere verstärkt (vgl. Sandberg 2017).

Die verschiedenen Komponenten intrinsischer Motivation sind bei Hans-Dietrich Reckhaus, der Selbstvertrauen für ein wesentliches Merkmal von Unterneh-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

merpersönlichkeiten hält (vgl. Reckhaus 2010: 48), deutlich erkennbar. Er sagt von sich: »Ich bin ein klassischer kleiner Familienunternehmer, und ich bin stolz darauf, alleine [ohne staatliche Förderung] meinen Weg zu gehen« (Reckhaus 2015). Die Entscheidung für die Fliegenrettungsaktion und für die Entwicklung von Insect Respect© traf er allein, auch wenn er gerne die Meinung seiner Ehefrau einholt. »Ich bin so von den Inhalten überzeugt, dass ich den Weg gehe. Das treibt mich an« (ebd.). Für Insect Respect© gab es weder zwingende betriebliche Gründe noch versprach das Modell einen sofortigen Return on Investment oder persönliche Vorteile.

Reckhaus hat die Vision, sein Unternehmen vom Biozid-Hersteller zum Anbieter von nachhaltigen Dienstleistungen zu transformieren, der ein umweltfreundliches Siegel vergibt und damit etwas tut, das ökologische und gesellschaftliche Relevanz hat. Reckhaus macht es »Freude, etwas Einzigartiges zu schaffen« (Reckhaus 2016b). Und: »Was mich begeistert ist, aus dem Kleinen heraus zu wirken« (Reckhaus 2015). Reckhaus sagt das mit dem Selbstbewusstsein des etablierten mittelständischen Unternehmers, dessen Firma bei Lieferanten und Kunden einen sehr guten Ruf genießt und der seine Geschichte »mit möglichst vielen teilen möchte« (ebd.).

6.2 Risikobewusstes Handeln

Eine weitere Komponente von Mut ist das mit dem Handeln verbundene subjektiv wahrgenommene Risiko. Das können Gefahren für Leib, Leben oder Psyche sein, Sanktionen im sozialen Umfeld oder auch materielle Risiken. Ob diese Risiken für den Akteur mit Angst behaftet sind, ist dagegen kein integraler Bestandteil von Mut (vgl. Rate et al. 2007: 95; Woodard 2010: 112, 121).

Die Kosten für das Event »Fliegen retten in Deppendorf« waren für die Reckhaus GmbH & Co. KG überschaubar. Das Unternehmen ließ ein »Fliegenrettungsmobil« bauen, mietete das Festzelt und überließ alles andere den Einwohnern von Deppendorf. Hans-Dietrich Reckhaus war sich drohender finanzieller Risiken allerdings sehr wohl bewusst. Im Vorfeld der Aktion bemühte er sich (erfolgreich) um das Wohlwollen seiner Hausbank, weil er befürchtete, dass das Vorhaben allein aufgrund seiner Unkonventionalität seine Kreditwürdigkeit in Frage stellen würde.

Seit 2012 hat Reckhaus über eine Million Euro in Insect Respect© investiert, ohne dass bereits ein Euro zurückgeflossen wäre. Die Branche nimmt das Konzept nicht an; der Hebel über die Großkunden greift noch nicht. Dieser ökonomische Misserfolg berührt ihn allerdings wenig: Er »prallt an mir ab« (Reckhaus 2016b) Reckhaus glaubt, dass sich die Idee langfristig durchsetzt. Sein Anliegen ist ihm so wichtig, dass es das finanzielle Risiko relativiert. Übermütig ist Reckhaus, der sich als risikoavers bezeichnet und in seinem konventionellen Geschäft entsprechend agiert, jedoch nicht. Die Investition ist mit Eigenkapital gedeckt.

Abgesehen von ökonomischen Herausforderungen ist die Innovation für das Unternehmen und vor allem für Reckhaus persönlich mit dem Risiko des Reputationsverlusts verbunden. Einerseits erfährt Reckhaus nicht zuletzt durch Preise

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Anerkennung für sein Tun, andererseits wanden sich nicht nur die Vertreter der Wettbewerber von ihm ab, sondern – zumindest vorübergehend – auch gute Freunde und Bekannte, die für seinen persönlichen und unternehmerischen Wandlungsprozess wenig Verständnis aufbrachten. »Er musste den Mut vor allem gegenüber den Leuten erbringen, die ihn gekannt haben« (Riklin, F. 2016). Belastend dürfte auch die Haltung des Vaters gewesen sein, der anders als Reckhaus' Mutter lange brauchte, um die Aktivitäten seines Sohnes zumindest zu akzeptieren.

Indem Reckhaus nach der Aktion in Deppendorf seinen Namen mit Insect Respect© verknüpfte und der neuen bekämpfungsneutralen Produktlinie »Dr. Reckhaus« seinen Namen gab, wurde er zur Zielscheibe positiver wie negativer Kritik. Zuvor vermied Reckhaus mediale Präsenz und weigerte sich noch in der Anfangsphase der Kampagne Interviews zu geben. Diese mediale Zurückhaltung hat Reckhaus im Zuge der Aktion abgelegt. »Er hat sich ausgesetzt« (Riklin, F. 2016).

6.3 Absichtsvolles Handeln

Mutigem Handeln als Ausdruck freien Willens geht eine Entscheidung voraus, die u.a. auf Achtsamkeit gegenüber der Situation und Reflexion beruht. Insofern ist die dritte Mut-Komponente eine Zielvorstellung. Mutige Akteure wollen für sich selbst oder für andere ein erstrebenswertes Gut bzw. einen Zustand erlangen oder bewahren, und zwar in dem Bewusstsein, dass ihnen das womöglich nicht gelingt (vgl. Pury et al. 2007: 111; Rate et al. 2007: 95). Beruhen diese Absichten auf selbstlosen Motiven, sind sie in der Regel gesellschaftlichen Normen verpflichtet und die Zielvorstellung hat eine moralische Dimension. Mutiges Handeln kann ethischen Grundsätzen aber auch widersprechen. In jedem Fall haben das Ergebnis und die Wirkung des Handelns einen tieferen Sinn (vgl. Woodard 2010: 121).

Die Unternehmensphilosophie der Reckhaus GmbH & Co. KG ist von den klassischen Tugenden des guten Kaufmanns geprägt. »Wir sind aufrichtige und ehrliche Kaufleute« (Reckhaus 2015). Diese Prinzipien schlagen sich nicht nur in unbedingter Gesetzestreue nieder, was in der Branche keineswegs selbstverständlich ist, sondern auch in dem Bestreben, den Kunden größtmögliche Produktqualität und besten Service zu bieten.

Bei Innovationen geht es meist um das Handeln für ein größeres Ganzes, etwas, das größer ist als der oder die Akteure selbst (vgl. Dovey 2009: 316f.). Hans-Dietrich Reckhaus ist ein eher zurückhaltender Mensch, der in der Anfangsphase von Insect Respect© keine Interviews geben mochte und vor allem auf der unternehmensbezogenen Webseite jeglichen Personenkult konsequent vermeidet. Seine unübersehbare Präsenz ist Mittel zum Zweck; es geht um das Anliegen, darum, in der Gesellschaft etwas zu bewegen. »Wir haben immer für diese Vision gelebt und gearbeitet. Wir haben nicht gesagt, jetzt machen wir das so und so und dann werden wir besser verstanden und dann bringt das auch schneller Geld oder Preise oder irgendetwas. Sondern wir haben gesagt, immer dann, wenn wir angestanden haben, haben wir gesagt: Was würde jetzt eine Erika sagen, was wollen wir

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

eigentlich wirklich bewegen?« (Reckhaus 2015) Die zum Kunstwerk erhobene Stubenfliege Erika wird zum Symbol der Vision.

Reckhaus ließ sich weder von der Kampagne abbringen, wohl wissend, dass er den guten Namen »Reckhaus« aufs Spiel setzte, noch scheute er das Risiko der unrentablen Fehlinvestition. Er ist überzeugt, das Richtige zu tun. Reckhaus' Haltung lässt sich als eine unternehmerische Variante des für Künstler typischen »Werk vor Ego« (vgl. Sandberg 2017) und eine Form von Sachzieldominanz interpretieren: Die Vision dominiert das kommerzielle Interesse. Vertriebspartner werden mit Bedacht gewählt. »Ich würde auf etliche Geschäfte verzichten, wenn jetzt zum Beispiel ein Rewe oder Tengelmann kommt, der unsere Idee völlig verkehrt aufnimmt« (Reckhaus 2015).

Patrik Riklin beschreibt die Konsequenz und Zielgerichtetheit, mit der Hans-Dietrich Reckhaus sein Anliegen verfolgt so: »Hans sagt nicht nur A, sondern auch B, und er ist einer, der tut, was er sagt« (Riklin, P. 2015). Im Umgang mit seinen Kunden zeigt sich, dass Reckhaus ein Mensch ist, der ein Versprechen unbedingt einhält. Auf die Frage nach den Maßstäben seines Handelns als Unternehmer antwortet Reckhaus selbst mit einem Rat seiner Mutter, der seine Glaubwürdigkeit illustriert und auf Mut als Ausdruck von Authentizität verweist: »Bleibe aufrecht; bleibe aufrichtig!« (Reckhaus 2015)

6.4 Kreatives Handeln

Künstlerisches Handeln ist nicht nur ergebnis-, sondern auch prozessoffen. Künstler arbeiten ohne Ablaufplan. Der nächste Arbeitsschritt ergibt sich nicht aus dem schrittweisen Planen und Umsetzen, sondern aus der unmittelbaren Rückschau und der Interpretation des Moments (vgl. Sandberg 2017). »Man muss den Moment packen« (Riklin, P. 2015).

Die Zusammenarbeit der Reckhaus GmbH & Co. KG mit dem Atelier für Sonderaufgaben war angelegt wie ein künstlerischer Prozess. Hans-Dietrich Reckhaus verabredete mit den Gebrüdern Riklin, sie sollten eine Kommunikationsidee für die neue Fliegenfalle liefern. Anders als Agenturen in der Rolle des Auftragnehmers waren die Künstler dabei völlig frei; die Verwertbarkeit der Idee war keine notwendige Bedingung. Dies führte dazu, dass die Künstler den ursprünglichen Auftrag aufbrachen und in etwas anderes verwandelten. Hans-Dietrich Reckhaus weist auf die Offenheit des Prozesses hin: »Die Grundvoraussetzung ist nicht nur die Offenheit für solche Ideen, sondern in die Prozesse reinzugehen und keine Erwartungen zu haben« (Reckhaus 2015). Die Kampagne »Fliegen retten in Deppendorf« folgte keinem strategischen oder operativen Plan. »Wir wollten ganz frei diesen Prozess entwickeln« (ebd.). Weder die Anzahl der Events noch deren Ablauf oder gar die Kommunikation wurden systematisch entworfen, sondern ergaben sich schrittweise aus der Zusammenarbeit der Riklins mit Reckhaus, aber auch aus der Interaktion mit anderen Akteuren wie den Einwohnern von Deppendorf. Da die Wirkung des Events in Deppendorf nicht vorhersehbar war, wurden die weiteren Aktionen sukzessive erdacht und umgesetzt. Die Ausarbeitung des Geschäftsmodells für Insect Respect© folgte dagegen Managementprinzipien. Das

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Konzept basierte auf einem Gesprächsprotokoll, das die beiden Künstler zum Strategiepapier ausbauten. Es wurde streng nach Business Plan umgesetzt, auch wenn Hans-Dietrich Reckhaus anfangs keine Vorstellung davon hatte, welche Dimensionen das Vorhaben »Fliegen retten« annehmen würde. Elemente wie die ökologischen Ausgleichsflächen tauchten erst im Verlauf eines längeren Ideenfindungsprozesses auf.

Ambitionierte Künstler vermeiden die Wiederholung. Sie begeben sich bewusst in herausfordernde Situationen. Ähnlich wie solche Künstler hat sich Hans-Dietrich Reckhaus als Innovator bewusst von bewährten Handlungsmustern entfernt und den »Ausbruch aus der geschäftlichen Routine« (Krummenacher 2016) gewagt. Patrik Riklin drückt das so aus: »Wir sind auf Abenteuer gegangen« (Riklin, P. 2016). Die Innovatoren haben sich bewusst in eine Situation der Unsicherheit begeben und damit ihre Komfortzone verlassen, also denjenigen Bereich, der Individuen mentale Sicherheit gibt, weil ihr Verhalten gewohnten Mustern folgt (vgl. Luckner/Nadler 1997).

Diese Komponente kreativen Muts knüpft an Joas' Handlungstheorie (vgl. 1996 [1992]) an, die Kreativität als Grundform menschlichen Handelns beschreibt. Während die Theorie rationalen Handelns unterstellt, Akteure seien ebenso rational wie zielorientiert, in der Lage, ihren Körper zu beherrschen, und zudem unabhängig von ihrer (sozialen) Umwelt (vgl. ebd.: 216f.), hebt Joas die damit verbundene Trennung von Zielsetzung und davon determinierter Handlung auf. Nach Joas konkretisieren sich Ziele und Handlungen vielmehr in einem Wechselspiel, bei dem die Akteure eine Situation interpretieren, verschiedene Handlungsalternativen testen und aus der Erfahrung neue Handlungsziele entstehen lassen (vgl. ebd.: 232f.). Dieser Erkenntnisprozess vollzieht sich zwangsläufig unter Unsicherheit und jenseits von Routinen und bewährten Verhaltensmustern. Diese Sichtweise legt es nahe, Mut in Innovationsprozessen als kreativ im Sinne eines flexiblen Umgangs mit Unsicherheit zu deuten. Kern kreativen Muts ist das sequenzielle Handeln, in dem sich persönliche Werte der Akteure situationsadäquat konkretisieren (vgl. ebd.: 239).

Die Joas'sche Handlungstheorie erklärt nicht nur Kreativität in künstlerischen und innovativen Prozessen, sie verweist außerdem auf die elementare Fähigkeit und Neigung des Menschen, unstrukturierte Situationen durch Lernen zu bewältigen, und damit auf Möglichkeiten, kreativen Mut durch Erfahrungslernen (vgl. Straub 2010: 87) zu fördern.

7. Förderung kreativen Muts durch kunstbasierte Intervention

Im Fall der Reckhaus GmbH & Co. KG ging es ursprünglich überhaupt nicht darum, die Unternehmensphilosophie oder interne Prozesse zu reflektieren bzw. Unternehmensangehörigen zu neuen Sichtweisen auf ihr Handeln und dessen ökologisch-sozialen Konsequenzen zu verhelfen. Der Auftrag an die beiden Künstler bestand schlicht in der Entwicklung einer originellen Kampagne. Die Art und Weise, wie die Gebrüder Riklin mit dieser Aufgabe umgegangen sind, verwandelte

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

die Konstellation schlagartig in eine mehr oder weniger absichtsvolle kunstbasierte Intervention und damit in einen Reflektions- und Lernprozess. Unabsichtlich deshalb, weil das Atelier für Sonderaufgaben anders als andere Künstler und Kollektive nicht explizit als Produzent oder Vermittler solcher Formate auftritt und von der Reckhaus GmbH & Co. KG auch nicht als solcher angefragt wurde. Reckhaus sagt: »Die beiden haben mich wachgeküsst« (Reckhaus 2016b). Die fortlaufende Zusammenarbeit mit den Gebrüdern Riklin im Atelier und im Bielefelder Umland legte Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensmöglichkeiten frei, die Reckhaus in seinem engeren Unternehmensumfeld vorher nicht entfalten konnte. Über die ersten gemeinsamen Ausflüge nach Deppendorf sagt er: »Als Unternehmer hätte ich das nie gemacht, ich hätte nicht den Mut gehabt« (ebd.). Begleitet von zwei Künstlern, die den Umgang mit Unsicherheit in offenen Situationen gewohnt sind und ihm als Inspirationsquelle und Sparringspartner dienten, fand Reckhaus den Mut, unkonventionelle Ideen in die Realität umzusetzen.

Künstlerische Interventionen sind eine originär künstlerische Form der freien, kritischen Auseinandersetzung mit Wirtschaftsthemen. Der Begriff der künstlerischen Intervention bezeichnet Aktionen, die im sozialen Umfeld als ›Störfaktor‹ wirken. In ihrer ›domestizierten‹ Variante, die besser als ›kunstbasiert‹ bezeichnet wird, gehören solche Interventionen mittlerweile zum festen Repertoire der Personal- und Organisationsentwicklung. Sie haben sich vor allem als Unternehmenstheater etabliert, erstrecken sich aber auf alle Kunstgattungen. Kunstbasierte Interventionen sind Aktivitäten, die vom Arbeitsalltag abweichen. In zweckgerichteten Workshops durchlaufen Unternehmensangehörige einen von Künstlern angeleiteten schöpferischen Prozess (vgl. Ferro-Thomsen 2005: 14; Barry/Meisiek 2010: 1513f.; Biehl-Missal 2011: 93ff.).

Solche Interventionen sollen Probleme und Herausforderungen im Unternehmen adressieren, die noch offen oder bereits identifiziert und spezifiziert sind (vgl. Handler 2007: 22). Die Intervention übersetzt eine Problemstellung des Unternehmens mit künstlerischen Methoden in eine Simulation, in der sich die Teilnehmer Handlungsnormen, Verhaltens- und Rollenmuster bewusstmachen. In der Intervention selbst geht es zunächst nur um Wahrnehmung. Im Idealfall löst die Störung im System einen kulturellen oder prozessualen Wandel aus. Insofern folgen kunstbasierte Interventionen einem systemtheoretischen Ansatz und lassen sich der systemischen Beratung zuordnen (vgl. Handler 2007: 19; Fenkart 2014: 108). Dabei haben die Künstler als Außenstehende den Vorteil, eine unkonventionelle Perspektive einnehmen zu können (vgl. Handler 2007: 202; Drabble 2008).

Bei der Reckhaus GmbH & Co. KG ist genau das geschehen, wobei der schöpferische Prozess keinen didaktischen Prinzipien folgte, nicht in der Bearbeitung einer überschaubaren Gestaltungsaufgabe bestand und sich auch nicht gefahrlos in einer zeitlich gerahmten Workshop-Situation abspielte, sondern als eine Art Feldversuch vollzogen wurde. Das vergleichsweise riskante Setting hat vermutlich erheblich zur Realisierung der Idee beigetragen, was bei klassischen kunstbasierten Interventionen nicht immer der Fall ist. Der Impuls, der Hans-Dietrich Reckhaus zum Umdenken brachte, war das Gedankenexperiment, den Kern der Geschäftstätigkeit auf den Kopf zu stellen – Insekten nicht töten, sondern hegen.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Klassische Maßnahmen der Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung bleiben in der Handlungslogik von Organisationen, offerieren fertige Lösungen und betonen das Training von Routinen (vgl. Romanowska et al. 2013: 1004f.). Dagegen nutzen kunstbasierte Interventionen die Systemdifferenzen zwischen Kunst und Wirtschaft. Durch die ästhetische Störung gewohnter Denkmuster schärfen sie auf spielerische Weise die Wahrnehmungsfähigkeit und provozieren die Auseinandersetzung mit fremden Wertestrukturen (vgl. John 2007: 7; Barry/Meisiek 2010: 1508). Organisationen können mit Hilfe kunstbasierter Interventionen auch in kleinerem Rahmen Experimentier- und Erfahrungsräume für Mitarbeiter und Führungskräfte schaffen. Dabei können kunstbasierte Interventionen einen der Ansätze des Transformativen Lernens aufgreifen, bei dem Verhaltensweisen und Denkmuster anhand neuer Wissenselemente und Wertvorstellungen in einem intuitiven, phantasievollen Prozess reflektiert werden (vgl. Taylor/ Cranton 2012). Damit unterscheidet sich ›ermutigendes‹, kunstbasiertes Lernen von Trainingsformaten, die mutiges Handeln über die Stärkung des Selbstvertrauens der Akteure befördern sollen (vgl. Rachman 2010: 106).

8. Fazit und Ausblick

Kreativer Mut ist im betriebswirtschaftlichen Kontext eine erstrebenswerte Tugend im Umgang mit offenen, unstrukturierten Situationen, in denen herkömmliche Methoden und Lösungsansätze versagen (vgl. Horth/Palus 2003: 12). Ziel dieses Beitrages war es, Gemeinsamkeiten zwischen Mut im künstlerischem Handeln und Mut in unternehmerischen Innovationsprozessen aufzuzeigen.

Kreativer Mut wächst aus einer persönlichen Berufung und mit der Leidenschaft für ein Anliegen. Darin können sich Innovatoren von Künstlern inspirieren lassen. Sie können von ihnen lernen, gewohnte Handlungsmuster und Konventionen aufzugeben. Die Fallstudie Insect Respect© zeigt, dass Erscheinungsformen von Mut im künstlerischen Prozess wie das Bejahen des Neuen, Authentizität und Nonkonformismus auch in Innovationsprozessen handlungsleitend sind. Dieser kreative Mut ist eine eigenständige Ausprägung von Mut, für die eine risikobehaftete Situation, eine hohe intrinsische Motivation und nicht zuletzt die Bewältigung von Ungewissheit durch sequenzielles Handeln charakteristisch sind.

Fallstudien eignen sich sehr gut dazu, Hypothesen zu generieren, wenn der theoretische und empirische Erkenntnisstand zu einem Sachverhalt gering ist (vgl. Eisenhardt 1989: 548). Ihr Nachteil liegt in ihrer beschränkten Generalisierbarkeit. Die beiden hier vertretenen Thesen sind also durch Cross-Case-Analysen bzw. quantitativ zu überprüfen. Dabei ist insbesondere herauszuarbeiten, ob der persönliche Ausdruck und das Ausloten von Grenzen auch in anderen Innovationsprozessen fehlen und ob die anderen Erscheinungsformen von Mut einen vergleichbaren Stellenwert haben.

Eine Besonderheit des Falls der Reckhaus GmbH & Co. KG ist es, dass der Wandel nicht Bottom-up vollzogen wurde, sondern Hans-Dietrich Reckhaus ihn als Entscheider Top-down vorangetrieben hat. Inwiefern sich die Unternehmens-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

angehörigen mit der Innovation identifizieren und sie als Teil einer gewandelten Unternehmensphilosophie akzeptieren, ist nicht Gegenstand dieser Fallstudie. Diese Frage ist allerdings im Zusammenhang mit der Förderung von kreativem Mut in Innovationsprozessen bzw. in Organisationen nicht unwichtig.

Indem kunstbasierte Interventionen u.a. auf Ansätze der System- und Lerntheorie zurückgreifen, beziehen sie ihre Legitimation aus einem theoretisch begründeten Wirkungszusammenhang, dem es allerdings noch an empirischer Evidenz mangelt (vgl. Styhre/Eriksson 2008). Die wenigen Fallstudien, die den Aspekt Mut überhaupt thematisieren, konstatieren eine positive Wirkung kunstbasierter Interventionen. Kunstbasierte Programme verbessern die Fähigkeit, offensiv auf vieldeutige Situationen zu reagieren, die eigene Komfortzone zu verlassen, konventionelle Verhaltensmuster zu durchbrechen und offen für Neues zu sein (vgl. Buswick et al. 2004: 20; Eriksson 2009: 21, 23; Romanowska et al. 2013: 1014).

Auf der individuellen Ebene ist der pädagogische Wert kunstbasierter Interventionen belegt (vgl. Kerr/Lloyd 2008: 497f.; Romanowska et al. 2013: 1014), im organisationalen Kontext besteht erheblicher Forschungsbedarf. Bisher gibt es keine gesicherten Erkenntnisse darüber, wie sich die nachweisbaren persönlichen Lernprozesse auf die Organisation auswirken. Welche Effekte kunstbasierte Ansätze auf das Organisationslernen oder gar auf Innovationsprozesse haben, ist unklar. Die Wirkungen erscheinen weitgehend unkontrollierbar und entziehen sich einer gezielten Vorgehensweise (vgl. Berthoin Antal 2014: 188).

In ihrer Unberechenbarkeit ähnelt die kunstbasierte Intervention dem künstlerischen Prozess. Die üblichen rationalen ökonomischen Legitimationsmuster zu verlassen und im ernsthaften Spiel auf ihren Wert für Innovationen zu vertrauen, auch das braucht Mut.

Literaturverzeichnis

Adler, N. (2006): The Arts & Leadership. Now That We Can Do Anything, What Will We Do? In: Academy of Management Leadership & Education, Vol. 5/No. 4, 486–499.

Amabile, T. M. (1996): Creativity in Context. Update to the Social Psychology of Creativity, Boilder, CO: Westview Press.

Austin, R. D./Devin, L. (2003): Artful Making. What Managers Need to Know About How Artists Work, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bain, A. (2005): Constructing an Artistic Identity, in: Work Employment Society, Vol. 19/No. 1, 25–46.

Barret, F. J. (1998): Coda – Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. Implications for Organizational Learning, in: Organization Science, Vol. 9/No. 5, 605–622.

Barry, D./Meisiek, S. (2010): Seeing More and Seeing Differently. Sensemaking, Mindfulness and the Workarts, in: Organization Studies, Vol. 31/No. 11, 1505–1530.

Barton, A. H./Lazarsfeld, P. F. (1984 [1955]): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, 41–89, zugl.: Some Functions of Qualitative Analysis in Social Research, in: Frankfurter Beiträge zur Soziologie I, Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt, 321–361.

Bergmann, J. (2012): Mit Erika fing alles an, in: brand eins, Jg. 14/H. 12, 156–161.

Berthoin Antal, A. (2014): When Arts Enter Organizational Spaces. Implications for Organisational Learning, in: Berthoin Antal, A./Meusburger, P./Suarsana, L. (Eds.): Learning Orga-

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

nizations, The Importance of Place for Organizational Learning, Dordrecht: Springer, 177–201.

Bertram, U. (2012): Ein Muster für die Zukunft, in: Bertram, U. (Hrsg.): Kunst fördert Wirtschaft. Zur Innovationskraft des künstlerischen Denkens, Bielefeld: transcript, 33–44.

Biehl-Missal, B. (2011): Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen, Wiesbaden: Gabler.

Brater, M./Freygarten, S./Rahmann, E./Raine, M. (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können, Bielefeld: W. Bertelsmann.

Brodbeck, K. H. (2000): Mut zur eigenen Kreativität, Freiburg et al.: Herder.

Buckler, S. A./Zien, K. A. (1996): The Spirituality of Innovation. Learning from Stories, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 13/No. 5, 391–405.

Burger, C. (2014): »Deutsche Unternehmen brauchen mehr Mut«, in: vdi Nachrichten, Nr. 48 vom 28.11.2014. Link: http://www.vdi-nachrichten.com/Technik-Gesellschaft/Deutsche-Unternehmen-Mut (zuletzt abgerufen am 08.01.2016).

Burow, O.-A./Schmieling-Burow, C. (2008): Art-Coaching. Ein neuer Weg zur Erschließung der »inner vision« und ungenutzter kreativer Potenziale, in: Zeitschrift für Gestaltpädagogik, Jg. 19/H. 1, 35–43.

Buswick, T./Creamer, A./Pinard, M. (2004): (Re)Educating for Leadership. How the Arts Can Improve Business. Link: http://www.aacorn.net/members_all/buswick_ted/ReEducating_for_Leadership.pdf (zuletzt abgerufen am 22.01.2016).

Claussen, J./Fitzek, H. (2011): Kunst-Coaching. Ein kreatives Instrument der psychologischen Gründungsberatung, in: Müller, K.-D./Diensberg, C. (Hrsg.): Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung. Interventionen und Innovationen, Lohmar/Köln: J. Eul, 163–172.

Decy, E. L./Ryan, R. M. (1987): The Support of Autonomy and the Control of Behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53/No. 6, 1024–1034.

Dovey, K. (2009): The Role of Trust in Innovation, in: The Learning Organization, Vol. 16/No. 4, 311–325.

Drabble, B. (2008): Models of How Artists and Organizations Work Together, in: Berry, D./Ferro-Thomsen, M./Hansen, K. (Eds.): Organizational Art. OA Book Draft. Link: http://www.saloon.dk/oa/ (zuletzt abgerufen am 04.01.2016).

Dubois, A./Gadde, L. E. (2002): Systematic Combining. An Abductive Approach to Case Research, in: Journal of Business Research, Vol. 55/No. 7, 553–560.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Vol. 14/No. 4, 532–550.

Elm, D. R. (2014): The Artist and the Ethicist. Character and Process, in: Koehn, D./Elm, D. R. (Eds.): Aesthetics and Business Ethics, Dordrecht: Springer, 53–66.

Eriksson, M. (2009): Expanding Your Comfort Zone. The Effects of Artistic and Cultural Intervention on the Workplace. Link: http://issuu.com/tillt/docs/expanding_your_comfort_zone (zuletzt abgerufen am 03.07.2015).

Fenkart, S. (2014): Künstlerische Irritationen in Unternehmen. Einsatzmöglichkeiten, Wirkungsvielfältigkeiten und Anregungspotenziale, in: momentum Quarterly, Jg. 3/H. 2, 107–124.

Ferro-Thomsen, M. (2005): Organisational Art. A Study of Art at Work in Organisations, Copenhagen: Videnskabsbutikken.

Florida, R. (2012 [2002]): The Rise of the Creative Class, Revisited, New York, NY: Basic Books.

Flyvbjerg, B. (2006): Five Misunderstandings About Case-Study Research, in: Qualitative Inquiry, Vol. 12/No. 2, 219–245.

Gojdka, V. (2013): Ein Mann hat ›ne Fliege‹, in: Welt am Sonntag vom 20.10.2013.

Granig, P./Perusch, S. (2012): Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus. Identifikation, Bewertung und Strategien, Wiesbaden: Springer.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Hak, T./Dul, J. (2010): Pattern Matching, in: Mills, A. J./Durepos, G./Wiebe, E. (Eds.): Encyclopedia of Case Study Research, Vol. 2, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 663–665.

Hammer, D. (2009): Mut im Management. Eine konstruktivistische Beobachtung der Relevanz für Führung und Organisationen, Hamburg: Dr. Kovač.

Handler, G. (2007): Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung. Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hannah, S. T./Avolio, B. J./Walumbwa, F. O. (2001): Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 21/No. 4, 555–578.

Hansen, H./Ropo, A./Sauer, E. (2007): Aesthetic Leadership, in: The Leadership Quarterly, Vol. 18/No. 6, 544–560.

Hornstein, H. A. (1986): Managerial Courage. Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job, New York: John Wiley & Sons.

Horth, D. M./Palus, C. J. (2003): Navigating Complex Challenges. Creative Competencies for Contemporary Leadership, in: De Montfort Business Mastery Series, Vol. 2/No. 1, 12–18.

Jacobs, C. D./Statler, M. (2005): Strategy Creation as Serious Play, in: Floyd, S. W./Roos, J./Jacobs, C. D./Kellermanns, F. W. (Eds.): Innovating Strategy Processes, Oxford: Wiley-Blackwell, 47–55.

Joas, H. (1996 [1992]): Die Kreativität des Handelns, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

John, R. (2007): Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch Kulturelle Kontextualisierung. Der Künstler als Coach und Consultant in Unternehmen, in: Tomaschek, N. (Hrsg.): Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen, Heidelberg: Carl-Auer, 317–334. Link: http://artrelated.net/ruediger_john/Erweiterte-Erkenntnisfaehigkeit.pdf (zuletzt abgerufen am 03.07.2015).

Kerr, C./Lloyd, C. (2008): Pedagogical Learnings for Management Education. Developing Creativity and Innovation, in: Journal of Management & Organization, Vol. 14/No. 5, 486–503.

Killman, R. H./O'Hara, L. A./Strauss, J. P. (2010): Developing and Validating a Quantitative Measure of Organizational Courage, in: Journal of Business and Psychology, Vol. 25/ No. 1, 15–23.

Koellinger, P. (2008): Why Are Some Entrepreneurs More Innovative than Others? In: Small Business Economics, Vol. 31/No. 1, 21–37.

Krummenacher, J. (2016): Vom Wert der Fliegen. Wie Hans-Dietrich Reckhaus, Produzent von Insektiziden, zum Insektenfreund wurde, in: Neue Zürcher Zeitung vom 12.01.2016.

Luckner, J./Nadler, R. (1997): Processing the Experience. Strategies to Enhance and Generalize Learning, Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

May, R. (1994 [1975]): The Courage to Create, New York: W. W. Norton.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12., überarb. Aufl., Weinheim/Basel: Beltz.

Mumford, M. D./Waples, E. P./Antes, A. L./Brown, R. P./Connelly, S./Murphy, S. T./Devenport, L. D. (2010): Creativity and Ethics. The Relationship of Creative and Ethical Problem-Solving, in: Creativity Research Journal, Vol. 22/No. 1, 74–89.

Needham, A. (2015): Yoko Ono. ›To be an artist you need courage‹, in: The Guardian vom 05.07.2015. Link: http://www.theguardian.com/environment/2015/jul/05/yoko-ono-to-be-an-artist-you-need-courage (zuletzt abgerufen am 27.01.2016).

Nielsen, S. B./Hoffmann, B./Quitzau, M.-B./Elle, M. (2009): Mobilizing the Courage to Implement Sustainable Design Solutions. Danish Experiences, in: Architectural Engineering and Design Management, Vol. 5/No. 1–2, 53–61.

Nienhaus, L. (2013): Der Doktor und die lieben Viecher, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 04.08.2013.

Oke, A./Munshi, N./Walumbwa, F. O. (2009): The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities, in: Organizational Dynamics, Vol. 38/No. 1, 64–72.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Patton, M. Q. (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
Patton, M. Q. (2015): Qualitative Research & Evaluation Methods, 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Perel, M. (2002): Corporate Courage. Breaking the Barrier to Innovation, in: Research-Technology Management, Vol. 45/No. 3, 9–17.
Peterson, C./Seligman, M. E. P. (2004): Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification, New York, NY: Oxford University Press.
Pury, C. L. S./Kowalski, R. M./Spearman, J. (2007): Distinctions Between General and Personal Courage, in: Journal of Positive Psychology, Vol. 2/No. 2, 99–114.
Putman, D. (2010): Philosophical Roots of the Concept of Courage, in: Pury, C. L. S./Lopez, S. J. (Eds.): The Psychology of Courage. Modern Research on an Ancient Virtue, Washington, DC: American Psychological Association, 9–22.
Putman, D. (2014): Psychological Courage, Lanham, MD: University Press.
Rachman, S. J. (2010): Courage. A Psychological Perspective, in: Pury, C. L. S./Lopez, S. J. (Eds.): The Psychology of Courage. Modern Research on an Ancient Virtue, Washington, DC: American Psychological Association, 91–107.
Radio Bielefeld (2012): ohne Titel, Radio Bielefeld vom 28.08.2012. Link: http://www.fliegenretten.de/wer-ist-hier-der-depp/ (zuletzt abgerufen am 08.02.2015).
Rate, C. R./Clarke, J. A./Lindsay, D. R./Sternberg, R. J. (2007): Implicit Theories of Courage, in: Journal of Positive Psychology, Vol. 2/No. 2, 80–98.
Reckhaus, H.-D. (2010): Wege zum individuellen Erfolg. Die unternehmerorientierte Führung von Klein- und Mittelunternehmen, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
Reckhaus, H.-D. (2015): Interview mit H.-D. Reckhaus am 31.08.2015.
Reckhaus, H.-D. (2016a): Insect Respect. Das Gütezeichen für mehr Nachhaltigkeit im Umgang mit Insekten, 5., akt. Aufl., Bielefeld: Reckhaus.
Reckhaus, H.-D. (2016b): Interview mit H.-D. Reckhaus am 15.02.2016.
Rieckmann, H. (1992): Dynaxibility – oder wie ›systemisches‹ Management in der Praxis funktionieren kann …, in: Henning, K./Harendt, B. (Hrsg.): Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung, Berlin: Duncker & Humblot, 17–39.
Riklin, F. (2016): Interview mit F. Riklin am 15.02.2016.
Riklin, P. (2015): Interview mit P. Riklin am 08.09.2015.
Riklin, P. (2016): Interview mit P. Riklin am 15.02.2016.
Romanowska, J./Larsson, G./Theorell, T. (2013): Effects on Leaders of an Art-Based Leadership Intervention, in: Journal of Management Development, Vol. 32/No. 9, 1004–1022.
Ryan, R. M./Deci, E. L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, in: American Psychologist, Vol. 55/No. 1, 68–78.
Sandberg, B. (2016): Unternehmen und Künstler. Von der Koexistenz zur Kooperation, in: Baumgarth, C./Sandberg, B. (Hrsg.): Handbuch Kunst-Unternehmens-Kooperationen, Bielefeld: transcript, 21–48.
Sandberg, B. (2017): Mut in den Berufskulturen von Managern und Künstlern, in: interculture journal, Bd. 17/Nr. 27/28, 67–85.
Sawyer, R. K. (2012): Explaining Creativity. The Science of Human Innovation, 2nd ed., Oxford: Oxford University Press.
Scarre, G. (2010): On Courage, London: Routledge.
Schilpzand, P./Hekman, D. R./Mitchell, T. R. (2015): An Inductively Generated Typology and Process Model of Workplace Courage, in: Organization Science, Vol. 26/No. 1, 52–77.
Sekerka, L. E./Bagozzi, R. P. (2007): Moral Courage in the Workplace, Moving to and from the Desire and Decision to Act, in: Business Ethics, Vol. 16/No. 2, 132–149.
Shannan, S. (2012): Do You Have the Stomach for Innovation? A Coach's View, in: CMA Magazine, Vol. 86/No. 2, 31–32.
Siggelkow, N. (2007): Persuasion with Case Studies, in: Academy of Management Journal, Vol. 50/No. 1, 20–24.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.

Simonton, D. K. (1999): Origins of Genius. Darwinian Perspectives on Creativity, New York, NY: Oxford University Press.

Sonderaufgaben (o. J.): Atelier für Sonderaufgaben. Biographie. Link: http://www.sonderauf (zuletzt abgerufen am 22.02.2016).

Srivastva, S./Cooperrider, D. L. (Hrsg.) (1998): Organizational Wisdom and Executive Courage, San Francisco, CA: New Lexington Press.

Srivastva, S./Saatçıoğlu, A. (1998): An Epilogue. An Invitation to Future Dialogue, in: Srivastva, S./Cooperrider, D. L. (Eds.): Organizational Wisdom and Executive Courage, San Francisco, CA: New Lexington Press, 254–283.

Straub, J. (2010): Lerntheoretische Grundlagen, in: Weidemann, A./Straub, J./Nothnagel, S. (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? Theorien, Methoden und Praxis der Hochschulausbildung, Bielefeld: transcript, 31–98.

Styhre, A./Eriksson, M. (2008): Bring in the Arts and Get the Creativity for Free. A Study of the Artists in Residence Project, in: Creativity and Innovation Management, Vol. 17/No. 1, 47–57.

Taylor, P./Cranton, E. W. (2012): Transformative Learning Theory. Seeking a More Unified Theory, in: Cranton, E. W./Taylor, P. (Eds.): The Handbook of Transformative Learning. Theory, Research, and Practice, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 3–20.

Treasurer, B. (2011): Leading with Courage, in: HR Professional, Vol. 28/No. 1, 50.

Tröndle, M. (2005): Das Orchester als Organisation. Exzellenz und Kultur, in: Meynhardt, T./Brunner, E. J. (Hrsg.): Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation, Münster et al.: Waxmann, 153–169.

Vahs, D./Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Vandekerckhove, W./Langenberg, S. (2012): Can We Organize Courage? Implications of Foucault's Parrhesia, in: Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 17/No. 2, 35–44.

West, M. A. (2003): Innovation Implementation in Work Teams, in: Paulus P. B./Nijstad, B. A. (Eds.): Group Creativity. Innovation Through Collaboration, Oxford: Oxford University Press, 245–276.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Jg. 1/H. 1. Link: http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/%201132/2519 (zuletzt abgerufen am 22.02.2016).

Woodard, C. R. (2010): The Courage to Be Authentic. Empirical and Existential Perspectives, in: Pury, C. L. S./Lopez, S. J. (Eds.): The Psychology of Courage. Modern Research on an Ancient Virtue, Washington, DC: American Psychological Association, 109–123.

Yasin, M. M./Green, R. F./Zimmerer, T. (1992): Executive Courage Across Cultures. An Organizational Perspective, in: International Journal of Commerce and Management, Vol. 2/No. 1/2, 75–87.

Yin, R. K. (2014): Case Study Research. Design and Methods, 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

https://doi.org/10.5771/1439-880X-2018-1-103
Generiert durch IP '13.59.167.83', am 12.10.2024, 07:45:13.
Das Erstellen und Weitergeben von Kopien dieses PDFs ist nicht zulässig.