

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil A: Exnovation – eine inhaltliche Annäherung</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Hinführung zum Thema</b> .....	<b>13</b>
1.1 Die Zeit der Innovation ist vorbei .....	13
1.2 Relevanz des Themas Exnovation .....	14
1.3 Wahrnehmung einer Paradoxie .....	19
1.3.1 Die Exnovation ist schon da .....	19
1.3.2 Warum hat Exnovation keinen Platz in unserer Kultur? .....	21
1.4 Exnovation als Frage der Essenz .....	24
1.5 Buchstruktur und Herangehensweise .....	25
<b>2 Stand der Forschung im Bereich Exnovation</b> .....	<b>27</b>
2.1 Synonyme und Konnotationen .....	28
2.2 Deutungscluster im Verhältnis zur Innovation .....	30
2.3 Rezeptionsgeschichte der Exnovation .....	34
2.4 Veränderungen als Rahmen für Exnovation .....	36
2.4.1 Veränderungslogiken und ihre Auslöser .....	36
2.4.2 Veränderungen und deren mögliche Steuerung (Governance) .....	37
2.5 Die Multi-Level-Perspektive .....	38
2.5.1 Einführung MLP .....	38
2.5.2 Systemebenen .....	39
2.5.3 Prozesse und Phasen .....	42
2.5.4 Pfadkonzept und Pfadabhängigkeiten .....	48
2.5.5 Selbstreflexion MLP: Wie gestaltet sich das eigene Umfeld? .....	56
2.6 Verknüpfung zwischen Regimeveränderungen und Exnovation .....	57
<b>3 Governance für Exnovationsprozesse</b> .....	<b>61</b>
3.1 Exogene Exnovation auf Makro- und Systemebene .....	62
3.1.1 Modell 1: das X-Curve-Modell nach Loorbach .....	62
3.1.2 Modell 2: Adaptive-Cycle-Modell bzw. Lazy-Eight-Modell .....	66
3.1.3 Modell 3: Rückbezug zur Multi-Level-Perspektive .....	71
3.2 Die drei Facetten der Exnovation .....	74
3.2.1 Die Auslösefacette .....	76
3.2.2 Die Selektionsfacette .....	77
3.2.3 Die Vollzugsfacette .....	77
3.2.4 Exnovationsmuster .....	78
3.2.5 Eine exnovative Erfolgsgeschichte: der FCKW-Ausstieg .....	82

3.3	Endogene Exnovation auf Organisationsebene – Ambidextrie als Rahmen für Governance	84
3.3.1	Kurzbetrachtung Ambidextrie	86
3.3.2	Exnovation als zusätzliche Komponente innerhalb der Ambidextrie	88
3.3.3	Fazit	92
3.4	Risikobetrachtung	93
3.4.1	Risiken bei der Exnovation	94
3.4.2	Widerstände und Konflikte in Individuen	94
3.4.3	Die (vermeintlich) fehlende Zukunftsorientierung der Exnovation	95
3.4.4	Besitzstandswahrung und erhaltende Machtstrukturen	96
3.4.5	Exnovation als Unbekannte in der Gleichung	96
3.4.6	Fehlende Vorbilder	98
3.4.7	Risiken ausbleibender Exnovation	98
3.4.8	Risiken der Exnovation an sich	102
<b>Teil B: Transfer in die Praxis und Beispiele</b>		<b>105</b>
<b>4</b>	<b>Exnovation im kirchlichen Kontext</b>	<b>109</b>
4.1	Exnovation und Theologie	110
4.1.1	Die Bibel als Buch voller Transformationsnarrative	110
4.1.2	Spuren von bewusster Exnovation in der christlichen Tradition	111
4.1.3	Warum braucht es Bibelzitate in einem Buch über Organisationsentwicklung?	111
4.2	Kirche im Wandel	112
4.2.1	Projektion 2060	112
4.2.2	6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung (KMU)	113
4.2.3	»Hinaus ins Weite« (12 Leitsätze zur Zukunft einer aufgeschlossenen Kirche)	114
4.3	Konkrete Praxisbeispiele für Exnovationen aus dem kirchlichen Bereich	116
4.3.1	Exnovationsanlass durch Nischenvorstoß (Evangelische Kirche im Rheinland, Deutschland)	116
4.3.2	Exnovationsverankerung durch Policy-Arbeit am Zukunftsbild sowie strategischen Zielen (Diözese Graz-Seckau, Österreich)	121
4.3.3	Exnovation als Teil eines Innovationskonzepts, Evangelisch-reformierte Landeskirche des Kantons Zürich, Schweiz	127
4.4	Relevanz von Exnovation im kirchlichen Bereich	136
<b>5</b>	<b>Via Negativa: Exnovation im Wirtschaftskontext</b>	<b>139</b>
5.1	Exnovation in einer innovationsorientierten Welt (Interview mit Prof. Dr. Stephan Friedrich von den Eichen)	141
5.2	Exnovationsanlässe im Wirtschaftskontext	143
5.2.1	Nachhaltigkeit	144
5.2.2	Organisationale Altlasten	146
5.2.3	Digitalisierung	148

---

5.3	Fallbeispiele für Exnovationen im Wirtschaftskontext .....	149
5.3.1	Einstellung eines Produkts (Interview mit Fränzi Kühne) .....	149
5.3.2	Exnovation einer Wertevorstellung (am Beispiel der Fa. Kroschke SIGN) .....	154
5.3.3	Exnovation als Akt der Kräftekonzentration (Interview mit Josef Zotter) .....	157
5.4	Checkliste: Exnovationsaspekte .....	163
5.5	Dramatis Personae .....	164
5.6	Fazit: Empfehlungen für Exnovation im Wirtschaftskontext .....	166
<b>6</b>	<b>Erfahrungen mit Exnovation (Interviews mit Expertinnen und Experten) .....</b>	<b>169</b>
6.1	Exnovation in sozialen Organisationen (Hendrik Epe) .....	169
6.2	Exnovation im Bereich Bildungs- und Hochschulmanagement (Prof. Dr. Ada Pellert) .....	172
6.3	Exnovation in der Bundeswehr (Miriam Luckhardt) .....	175
6.4	Exnovation in der Konfliktforschung (Sönke Marahrens) .....	177
6.5	Exnovation bei der Deutschen Bahn (Dr. Sigrid Evelyn Nikutta) .....	179
6.6	Exnovation im Podcast »Das Ende« (Ilan Siebert, Linnea Riensberg, Robert Stulle) .....	181
6.7	Exnovation in der Organisationsberatung (Dr. Frank Boos) .....	185
6.8	Exnovation im Bereich Design und Produktentwicklung (Joe Macleod) .....	187
6.9	Exnovation und 4-Tage-Woche (Martin Gaedt) .....	191
6.10	Destillat aus den Interviews .....	193
6.11	Individuelle Reflexion und Blick auf die eigene Exnovationsexpertise .....	195
<b>Teil C: Methodischer Teil .....</b>	<b>197</b>	
<b>7</b>	<b>Tools für den Exnovationsprozess .....</b>	<b>199</b>
7.1	Tools für die drei Exnovationsfacetten .....	199
7.2	Grundsätzliche Modelle zur Arbeit mit Transformationen .....	199
7.2.1	House of Change nach Janssen .....	200
7.2.2	Trauerkurve nach Kübler-Ross .....	202
7.3	Arbeit auf der inhaltlichen Ebene .....	204
7.3.1	Ecocycle Planning aus den Liberating Structures .....	204
7.3.2	TRIZ-Methode nach Liberating Structures .....	206
7.3.3	Appreciative Exnovation nach November .....	207
7.3.4	Ritual Reset nach dem Atlassian Playbook .....	208
7.3.5	Starfish-Methode .....	209
7.3.6	Kill your darlings .....	210
7.3.7	Sink or Sail .....	212
7.3.8	Best-Before-Logik .....	213
7.4	Arbeit auf der persönlichen Ebene .....	214
7.4.1	Immunity to Change .....	214
7.5	Canvas-Arbeit .....	216
7.5.1	Exnovation Canvas nach Dennis Fischer .....	216
7.5.2	The Ends Canvas nach MacLeod .....	218

7.6	Interventionen für Abschied und Trauer .....	221
7.6.1	Abschiedsrede .....	221
7.6.2	Märchen .....	222
<b>8</b>	<b>What we have learned so far .....</b>	<b>223</b>
<b>9</b>	<b>Fazit: The Exnovator's Dilemma .....</b>	<b>227</b>
	Danksagung .....	229
	Literaturverzeichnis .....	231
	Stichwortverzeichnis .....	247
	Über die Autorinnen .....	251