

Chancen durch Vielfalt

Fritz Böhle

Ungewissheiten und Unwägbarkeiten sind ein grundlegendes Merkmal von Innovationen. Betrachtet man sie nur als Störfaktoren und versucht sie so weit wie möglich zu beseitigen, besteht die Gefahr, dass Innovationen nicht gefördert, sondern behindert werden.

1. Nutzung statt Beseitigung von Ungewissheit

In den Anfängen der Industrialisierung bis Mitte des 20. Jahrhunderts wurde die Entstehung von Innovationen in Unternehmen auf besondere Berufsgruppen und Abteilungen konzentriert, die zwar zu den Unternehmen gehörten, zugleich aber einen gewissen Sonderstatus einnahmen. Der Schwerpunkt der Unternehmensorganisation und des Managements richtete sich auf die Realisierung der Ergebnisse von Innovationen und damit auf die Re-Produktion und weniger die Innovation. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde zunehmend versucht, Innovationsprozesse wie andere Unternehmensprozesse auch gezielt zu steuern und zu einem Teilbereich des Managements zu machen. Hierdurch sollten Innovationen systematischer vorangetrieben, beschleunigt und insbesondere auch stärker einer betriebswirtschaftlichen Kalkulation zugeführt werden.

Dementsprechend orientieren sich die Verfahren des Innovationsmanagements auch an den klassischen Managementaufgaben: Planen, Bewerten, Steuern und Kontrolle. Damit verbindet sich das Ziel, Ungewissheiten und Unwägbarkeiten in Innovationsprozessen so weit wie möglich zu überwinden und Innovationsprozesse damit planbar und kalkulierbar zu machen. Aber auch die in der Praxis weit verbreitete Strategie der inkrementellen Innovation, bei der schrittweise im Rahmen eines bestimmten Entwicklungspfades Produkte optimiert und modifiziert werden, lässt sich als eine Strategie der Minimierung von Ungewissheiten und Risiken interpretieren. Ohne Zweifel ist es notwendig, Innovationen nicht nur dem Zufall oder der »schöpferischen Persönlichkeit« und dem »kreativen Einfall« einzelner Personen oder Gruppen zu überlassen. Das Bestreben, Innovationen »zu managen« und organisatorische, technische und personelle Voraussetzungen zu schaffen, durch die Innovationen gefördert und zeit- und kostenaufwendige Fehlentwicklungen, Verzögerungen sowie ungenügende Nutzung bereits vorliegender Kenntnisse und Er-

fahrungen vermieden werden, ist daher durchaus berechtigt und notwendig. Orientiert man sich dabei jedoch nur an den bisher vorherrschenden Methoden und Verfahren des Managements, so entsteht ein grundlegendes Dilemma: Je mehr Innovationsprozesse geplant und planbar gemacht werden, umso größer ist die Gefahr, dass nicht nur Ungewissheiten, sondern auch Innovationspotenziale beseitigt werden. Beschränkt sich die Planung und Kontrolle hingegen lediglich auf Rahmenbedingungen, so bleiben nach wie vor substantielle Elemente von Innovationsprozessen aus Bestrebungen zur Förderung von Innovationen ausgegrenzt. Am Beispiel von Innovationen wird damit ein grundlegender blinder Fleck industrieller Organisation und Arbeit sichtbar: der produktive Umgang mit Ungewissheit.

Speziell im Bereich industrieller Produktion entstand in modernen Gesellschaften die Vorstellung, dass es möglich ist, Ungewissheit in Gewissheit zu transformieren und damit zu beseitigen. Wissenschaft, Organisation, Technik und damit verbunden Planung und Kontrolle richten sich hierauf. Ohne Zweifel wurden dabei auch – im Vergleich zu traditionellen Gesellschaften – große Erfolge erzielt. Eine bislang wenig beachtete Kehrseite dieser Entwicklung besteht jedoch darin, dass Ungewissheit ebenso wie auch Unsicherheit überwiegend negativ als Bedrohung und Hindernis gesehen und beurteilt wird. Dies ist etwa mit Bezug auf Ungewissheiten und Unsicherheiten technischer Systeme wie auch soziale Risiken durchaus zutreffend. Allzu leicht geraten damit aber auch die positiven Seiten von Ungewissheit aus dem Blick. Sie zeigen sich beispielsweise in der kritischen Infragestellung eingespielter Gewissheiten sowie in Bestrebungen, das bereits Bestehende und Bekannte zu verändern und ›Neues‹ zu schaffen. Obwohl es gerade ein besonderes Merkmal der industriellen Produktion ist, Bestehendes zu verändern und Neues zu schaffen, hat die Orientierung an Planung und Planbarkeit weit größeres Gewicht erhalten als der produktive Umgang mit Ungewissheit. Letzteres bezieht sich darauf, Ungewissheit nicht nur als Bedrohung, sondern als Potenzial für neue Erfahrungen und Entwicklungen zu sehen und dementsprechend nicht zu beseitigen, sondern zu nutzen. Hierfür ist es notwendig, auch bei Ungewissheit handlungsfähig zu sein und dies nicht nur als eine Einschränkung und Bedrohung der Handlungsautonomie zu betrachten.

2. Ansätze außerhalb der Ökonomie

In gesellschaftlichen Lebensbereichen außerhalb der Ökonomie finden sich in modernen Gesellschaften vielfältige Erfahrungen und Praktiken für einen ›anderen‹ Umgang mit Ungewissheit. Beispiele hierfür sind der Bereich des Künstlerischen und des Spiels, aber auch Erfahrungen, die in Entdeckungs-, Helden- und Abenteuerer Geschichten festgehalten sind. Dies darf nicht verwechselt werden mit der viel zitierten ökonomischen Unsicherheit als Preis für die Kreativität und Freiheit künst-

lerisch tätiger Menschen. Gemeint sind hier vielmehr Ungewissheit und Unbestimmtheit als substanzielle Elemente des künstlerischen oder spielerischen Handelns.

Das Künstlerische, das Spiel wie auch das Erzählen von Geschichten wurden in modernen Gesellschaften von der Ökonomie, Technik und Wissenschaft abgesondert und sind zu eigenständigen Lebensbereichen geworden. Sie haben hier einerseits die Freiheit erhalten, sich unabhängig von ökonomischen Kalkülen zu entwickeln, gelten andererseits aber auch als ökonomisch weitgehend nutzlos.

3. Integration des ›Anderen‹ in die Ökonomie

In den Sozialwissenschaften wird diese Entwicklung als Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Lebensbereiche bezeichnet und als eine grundlegende Entwicklungslinie moderner Gesellschaft herausgestellt. In der neueren Entwicklung zeigen sich jedoch zunehmend auch gegenläufige Entwicklungen. Traditionelle Abgrenzungen werden brüchig, es kommt zur Entgrenzung und wechselseitigen Verschränkung unterschiedlicher Lebensbereiche beziehungsweise der in ihnen entwickelten Lebensformen und -prinzipien. So wird nun zum Beispiel die traditionell aus dem Arbeitsbereich eher ausgegrenzte Eigenverantwortung und Selbstständigkeit der Beschäftigten (wieder) in den Arbeitsbereich hereingeholt und als wichtige Humanressource erkannt und genutzt. Ebenso zeigt sich, dass Handlungsweisen und Orientierungen wie auch Techniken und Formen der Organisation, die traditionell dem Künstlerischen, Spielerischen unter anderem zugeordnet werden, auch für die Ökonomie von hoher Bedeutung sind. Dies gilt im Besonderen auch für einen ›anderen‹ Umgang mit Ungewissheit. An die Stelle der einseitigen Orientierung an Planung, Steuerung und Kontrolle tritt damit die ›Vielfalt‹ unterschiedlicher Prinzipien des Handelns und Organisierens im Sinne eines ›Sowohl-als-auch‹.

In dieser Perspektive haben mehrere Forschungsverbände in den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Programmen ›Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‹ und ›Innovationen mit Dienstleistungen‹ neue Wege der Förderung von Innovation, der Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung beschritten. Dabei sind jeweils unterschiedliche Zielsetzungen, Konzepte und Methoden leitend. Gemeinsam ist ihnen das Bestreben, das bisher von der Ökonomie ausgegrenzte ›Andere‹ aufzugreifen und in ein erweitertes Management von Innovationen wie auch Unternehmen insgesamt zu integrieren. Dabei geht es nicht um die Nutzung und Integration von Kunst und Künstler/innen und eine Beschränkung ihrer Freiheit im Sinne einer Instrumentalisierung für fremde Zwecke. Vielmehr geht es um die Nutzung und Integration von Erfahrungen und Praktiken, die unter anderem in der Kunst und im Spiel vorliegen, entwickelt wurden und sich weiterentwickeln – ganz ähnlich wie auch wissenschaftliche Erkenntnisse, Arbeitsweisen und Verfahren in Unternehmen genutzt werden, ohne dass damit zwangsläufig die Unabhän-

gigkeit und Freiheit der Wissenschaft infrage gestellt wird. In den folgenden Beiträgen wird dies an unterschiedlichen Praxisfeldern näher ausgeführt und erläutert.

Ein Beispiel für den produktiven Umgang mit Ungewissheit ist die Improvisation. Sie wird im Alltagsverständnis oft abgewertet im Sinne des ›nur‹ Improvisierens im Unterschied zum planmäßigen Vorgehen. Vor allem im Bereich der Musik und hier speziell im Jazz gilt jedoch die Improvisation als ›hohe Kunst‹, die ein tiefes musikalisches Wissen und Können erfordert. Sie entsteht weder allein ›aus dem Bauch‹ heraus, noch ist sie völlig zufällig und beliebig. In dem nachfolgenden ersten Beitrag werden am Beispiel des Theater-Spielens grundlegende Elemente der Improvisation vorgestellt. Die weiteren Beiträge nehmen hierauf Bezug und demonstrieren hieran unterschiedliche Forschungs- und Gestaltungsansätze eines produktiven Umgangs mit Ungewissheit.¹

¹ Siehe zu den im Folgenden dargestellten Forschungs- und Entwicklungsprojekten auch die Beiträge in: Das »Andere«. Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Organisations- und Arbeitsgestaltung. *praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, H. 1, 2011.