

## KES-MI als neuer Weg zur Innovation - Innovationserfolg durch künstlerische, erfahrungsgeleitete, spielerische Innovationsarbeit und ein Management des Informallen

Fritz Böhle, Markus Bürgermeister, E. Heidling, C. Munz, J. Neumer, Stephanie Porschen, J. Wagner

### Angaben zur Veröffentlichung / Publication details:

Böhle, Fritz, Markus Bürgermeister, E. Heidling, C. Munz, J. Neumer, Stephanie Porschen, and J. Wagner. 2011. "KES-MI als neuer Weg zur Innovation - Innovationserfolg durch künstlerische, erfahrungsgeleitete, spielerische Innovationsarbeit und ein Management des Informallen." In *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements: wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunkts - 2. Tagung, Dortmund 2010*, edited by B. Schallock and H. Jacobsen, 298–306. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.  
<https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/300363>.

### Nutzungsbedingungen / Terms of use:

licgercopyright





Förderschwerpunkt  
Innovationsstrategien jenseits  
traditionellen Managements

man tra

Burkhard Schallock, Heike Jacobsen (Hrsg.)

# INNOVATIONSSTRATEGIEN JENSEITS TRADITIONELLEN MANAGEMENTS

Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR  
Projekträger im DLR

Fraunhofer-Institut für  
Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK

Burkhard Schallock, Heike Jacobsen (Hrsg.)

# Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements

Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse  
des Förderschwerpunktes

FRAUNHOFER VERLAG

**Kontaktadresse:**

Burkhard Schallock  
Unternehmensmanagement  
Fraunhofer-Institut für  
Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK  
Pascalstraße 8-9  
10587 Berlin  
Telefon +49 (0) 30 / 3 90 06-163  
Fax +49 (0) 30 / 3 93 25 03  
E-Mail [schallock@ipk.fraunhofer.de](mailto:schallock@ipk.fraunhofer.de)  
URL [www.ipk.fraunhofer.de](http://www.ipk.fraunhofer.de)

Druck: Mediendienstleistungen des  
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© **FRAUNHOFER VERLAG**, 2011

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB  
Postfach 80 04 69, 70504 Stuttgart  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
Telefon 0711 9 70-25 00  
E-Mail [verlag@fraunhofer.de](mailto:verlag@fraunhofer.de)  
URL <http://verlag.fraunhofer.de>

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

## **Inhaltsverzeichnis**

|                                                                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Grußwort - Innovationsstrategien jenseit traditionellen Managements - Herausforderungen für Unternehmen, Wissenschaft und Politik</b>  | <b>5</b>  |
| Claudio Zettel                                                                                                                            |           |
| <b>Vom Unternehmen in die Gesellschaft – und zurück. Zum gesellschaftlichen Nutzen neuer Innovationsstrategien.</b>                       | <b>7</b>  |
| Heike Jacobsen, Arno Georg, Milena Jostmeier, Marco Hasselkuss                                                                            |           |
| <b>Was wird bleiben vom Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“?</b>                                | <b>20</b> |
| Burkhard Schallock                                                                                                                        |           |
| <b>Betriebliche Gesundheitsförderung im “Huckepack – Verfahren”. Eine Strategie zum Gesundheit – Mainstreaming in der Wissensökonomie</b> | <b>25</b> |
| Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sandra Schmidt                                                                                 |           |
| <b>Neue Präventionsallianzen für mehr Gesundheit in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Baustoffindustrie</b>                   | <b>38</b> |
| Nicole Jansen                                                                                                                             |           |
| <b>Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement 2.0</b>                                                                                       | <b>46</b> |
| Eric Behrendt, Yvonne Borowiak, Ralf Kopp, Caroline Victoria Rudzinski, Phillip Wagner                                                    |           |
| <b>Management kreativitätsintensiver Prozesse</b>                                                                                         | <b>59</b> |
| Prof. Dr. Jörg Becker, Katrin Bergener, Matthias Voigt                                                                                    |           |
| <b>Treiber und Barrieren der Diffusion von Telemonitoring</b>                                                                             | <b>68</b> |
| K. Budych, C. Carius- Düssel, S.-Y. Lee, J. Pelleter, M. Schultz, C. Schultz, J. Dehm, T.M. Helms                                         |           |
| <b>Innovationskooperationen von nichtforschungsintensiven Unternehmen – Rollen, Barrieren und Gestaltungsoptionen</b>                     | <b>79</b> |
| Oliver Som, Christoph Zanker, Tobias Wienzek                                                                                              |           |

|                                                                                                                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Ausgewählte Methoden zur vernetzten Steuerung einer schnellen Technologieadaption in Hightech – Unternehmen</b>                                                                      | <b>92</b>  |
| Jens Leyh, Joachim Warschat, Walter Ganz, David Kremer                                                                                                                                  |            |
| <b>Aktive Kundeneinbindung in Innovationsnetzwerke (AKINET)</b>                                                                                                                         | <b>113</b> |
| Susanne Behnk, Jennifer Gunkel, Andreas Kain, Rafael Kirschner, Udo Lindemann, Ruth Klendauer, Nadia Teufel                                                                             |            |
| <b>Management innovationsorientierten Verhaltens – die SOKI – Dialektik als Ansatz jenseits traditionellen Managements</b>                                                              | <b>121</b> |
| Wolfgang Arens-Fischer, Jutta Bloem, Eva Renvert, Bernd Ruping                                                                                                                          |            |
| <b>Innovativität durch Vernetzung: Ergebnisse des Kreenets – Projekts zu Kooperation und Innovation von KMUs</b>                                                                        | <b>132</b> |
| Thomas Armbrüster, Stefan Berwing, Waltraud Dehning-van Lammeren, Johannes Glückler, Ingmar Hammer, Monique Janneck, Frederik Metzger, Schila Nemeth, Gerlinde Schönberg, Henning Staar |            |
| <b>KMU 2.0: Wie wird eine Region innovationsfähig(er)? – Ein Forschungsprojekt zieht Bilanz</b>                                                                                         | <b>140</b> |
| Nadine Lindermann, Sylvia Valcárcel, Martina Peris, Markus Nüttgens, Isabelle Abram, Rüdiger H. Jung, Georg Reifferscheid,                                                              |            |
| <b>Smarte Innovation – Analysen und Strategien zur Innovationspraxis</b>                                                                                                                | <b>152</b> |
| Daniela Wühr, Sabine Pfeiffer, Petra Schütt                                                                                                                                             |            |
| <b>Open-I: Periphere interne Innovatoren erfolgreich integrieren</b>                                                                                                                    | <b>163</b> |
| Bastian Bansemir, Hagen Habicht, Anne-Katrin Neyer, Ralf Reichwald, Kathrin M. Möslin                                                                                                   |            |
| <b>KoPIWA – Kompetenzentwicklung als Teil der Innovationsstrategie</b>                                                                                                                  | <b>172</b> |
| Nils Malzahn, Sabrina Ziebarth, Joachim Hafkesbrink, Sam Zeini, H. Ulrich Hoppe                                                                                                         |            |

|                                                                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Management von IT-basierten Innovationscommunities</b>                                                                                                                     | <b>183</b> |
| Ivo Blohm, Jan Marco Leimeister, Helmut Krcmar                                                                                                                                |            |
| <b>Wie der Pharma-Mittelstand von Open Innovation profitiert</b>                                                                                                              | <b>193</b> |
| Andreas Braun, Gergana Vladova, Elisabeth Müller                                                                                                                              |            |
| <b>Dynamisches Humankapital-Controlling als Fortschrittsimpuls für das Personalmanagement</b>                                                                                 | <b>202</b> |
| Christian Scholz, Volker Stein                                                                                                                                                |            |
| <b>Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung-Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit Non-Profit-Organisationen</b>                                         | <b>214</b> |
| Thomas Lemken,                                                                                                                                                                |            |
| <b>Teamwork in besonders leistungsfähigen KMU</b>                                                                                                                             | <b>225</b> |
| Ingo Wiekert, Susanne Winge                                                                                                                                                   |            |
| <b>Innovationsbarrieren erkennen und überwinden</b>                                                                                                                           | <b>236</b> |
| Katharina Hölzle, Christoph Mirow, Hans Georg Gemünden, Tanja Reimer, Heike Konrad, Martina Mansfeld.                                                                         |            |
| <b>Innovationsfähigkeit – Wovon hängt sie ab?</b>                                                                                                                             | <b>246</b> |
| Manfred Moldasch, Tobias Hallensleben, Anil K. Jain, Daniela Manger                                                                                                           |            |
| <b>Eine Innovationsstrategie für KMU- Entwicklung der Wachstumskompetenz</b>                                                                                                  | <b>269</b> |
| Manfred Bergstermann, Klaus North, Thomas Hardwig, Michael Steinhöfel.                                                                                                        |            |
| <b>Neue Innovationsstrategien durch musikalisches Denken</b>                                                                                                                  | <b>280</b> |
| Oliver Bluszc, Gisela Humpert, David Vossebrecher                                                                                                                             |            |
| <b>Betriebsräte als Förderer betrieblicher Innovationsprozesse</b>                                                                                                            | <b>289</b> |
| Erko Martins, Alexander Pundt, Tina Breyer, Friedemann W. Nerdinger                                                                                                           |            |
| <b>KES-MI als neuer Weg zur Innovation – Innovationserfolg durch künstlerische, erfah – rungsgeleitete, spielerische Innovationsarbeit und ein Management des Informellen</b> | <b>298</b> |
| Fritz Böhle, Markus Bürgermeister, Eckhard Heidling, Claudia Munz, Judith Neumer, Stephanie Porschen, Jost Wagner                                                             |            |

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Betriebsorientierungen als anachronistischer Erfolgsfaktor?</b>                                        | <b>307</b> |
| Ingo Singe, Hans-Dieter Hartwich.                                                                         |            |
| <b>Aspekte breitenwirksamer Interventionssysteme zur<br/>Initiierung von Innovationsstrategien in KMU</b> | <b>315</b> |
| Robert Cywinski, Friedhelm Keuken, Achim Loose,<br>Ulrich Sassenbach, Jürgen Schultze                     |            |
| <b>Diversity als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess -<br/>Anforderungen und Hemmnisse</b>                | <b>328</b> |
| Edelgard Kutzner                                                                                          |            |
| <b>Autorenverzeichnis</b>                                                                                 | <b>339</b> |

## **KES-MI als neuer Weg zur Innovation – Innovationserfolg durch künstlerische, erfahrungsgeleitete, spielerische Innovationsarbeit und ein Management des Informellen**

### ***KES-MI as a New Path to Innovation – Innovation Success through Artistic, Experience-Based, Playful Innovation Work and a Management of the Informal***

Fritz Böhle, Markus Bürgermeister, Eckhard Heidling, Claudia Munz,  
Judith Neumer, Stephanie Porschen, Jost Wagner

**Abstract:** Innovation is highly characterized by complex, new, indefinite and uncertain running processes. The management of innovation aims so far at transforming this openness and uncertainty into systematically running and controllable processes, with innovation separated from the normal work flow. Without doubt a planned approach is important. But with confining to planning, significant potential for success may go lost. Therefore, the project “KES-MI” ([www.kes-mi.de](http://www.kes-mi.de)) is about management strategies and organizational, personnel and competence concepts, which do the uncertainty and openness of innovation not only allow, but make specific use of it as a potential to increase the rate and quality of innovation. To capture the uncertainty and openness of innovative work, the concept of artistic, experience-based, playful innovation work (KES innovation work) has been developed. Innovation work is where innovation occurs: in doing practical work. The innovation process describes the interconnection of innovation work, from the origin of the invention to the completed innovation. Regarding KES innovation work, a highly flexible innovation process has been worked out. To organize KES innovation work, the following concepts of managing the informal have been developed: (1) Situational project management, (2) cooperative transfer of experience and (3) decisions in the innovation process. There was also a discussion about KES innovative capabilities. And finally, a concept to realistically assessing innovation effects and innovative work has been developed, in order to specify the commercial potential of “KES-MI”.

### **KES-MI im Überblick**

Innovationen sind in hohem Maße durch komplexe, neuartige, unbestimmte und unter Unsicherheit ablaufende Prozesse bestimmt. Das Management von Innovation richtet sich bisher vor allem darauf, diese Offenheit und Unbestimmtheit in systematisch ablaufende und kontrollierbare Prozesse zu transformieren und Innovationen von den normalen Arbeitsabläufen zu trennen. Ohne Zweifel ist ein planmäßiges Vorgehen wichtig. Beschränkt man sich darauf, können allerdings entscheidende Erfolgspotenziale verloren gehen. Auf diese Erfolgspotenziale richtet sich das Verbundprojekt „KES-MI“ ([www.kes-mi.de](http://www.kes-mi.de)). Im Mittelpunkt von „KES-

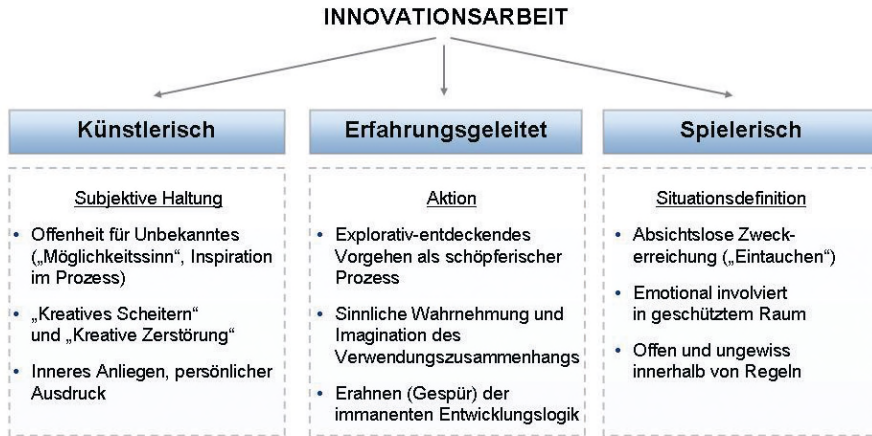
MI“ stehen Strategien des Managements und Konzepte der Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung, die sich darauf richten, die Unbestimmtheit und Offenheit innovativer Arbeit nicht nur zuzulassen, sondern gezielt als Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit zu nutzen und zu fördern. Damit erfolgt ein Anschluss an Erkenntnisse, die für Innovationen eine Offenheit des Ergebnisses (Lazonick 2005), eine Unbestimmtheit der Wirkungen und Effekte (Pavitt 2005), einen nicht-linearen Verlauf (Pavitt 2005), eine individuelle Gestaltung (Nippa 2007) und eine umfassende Beteiligung im Sinne einer Open Innovation (Reichwald et al. 2010) herausstellen.

Um die Unbestimmtheit und Offenheit innovativer Arbeit zu erfassen, wurde das Konzept künstlerischer, erfahrungsgeleiteter, spielerischer Innovationsarbeit entwickelt (KES-Innovationsarbeit). Innovationsarbeit ist dort, wo Innovation entsteht: im praktischen Arbeiten. Der Innovationsprozess beschreibt die Verkettung der Innovationsarbeit, vom Ursprung der Invention bis zur abgeschlossenen Innovation. Für KES-Innovationsarbeit wurde ein Innovationsprozess ausgearbeitet, der hochgradig flexibel ist. Zur Organisation der KES-Innovationsarbeit dient ein Management des Informellen. Hierzu wurden die folgenden betrieblichen Gestaltungsansätze entwickelt: (1) Situatives Projektmanagement, (2) Kooperativer Erfahrungstransfer sowie (3) Entscheidungen im Innovationsprozess. In diesem Zuge erfolgte auch eine Auseinandersetzung mit Fragen zur KES-Innovationskompetenz. Und schließlich wurde ein Konzept zur realitätsnahen Bewertung von Innovationseffekten und Innovationsarbeit entwickelt, um die wirtschaftlichen Erfolgspotenziale von „KES-MI“ näher zu bestimmen.

## **KES-Innovationsarbeit und KES-MI-Innovationsprozess**

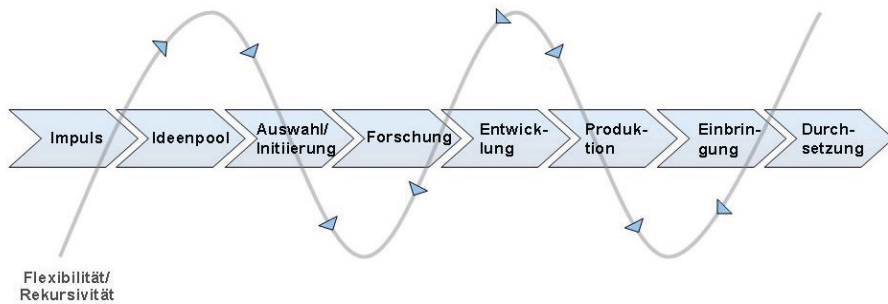
KES-Innovationsarbeit bestimmt sich aus Merkmalen künstlerischen, erfahrungsgeleiteten und spielerischen Handelns, die für innovative Arbeit maßgeblich sind. Die Konzepte zu künstlerischem Handeln (Brater 2011), erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Arbeitshandeln (Böhle 2009; Böhle et al. 2004) und spielerischem Handeln (Böhle 2006) sind damit ein wichtiger Ausgangspunkt. Unabhängig von Innovation ist das Arbeitshandeln dadurch gekennzeichnet, dass es sich aus einer subjektiven Haltung und aus einer Handlungsweise zusammensetzt, und sich die Haltung und die Handlungsweise aus der Definition der Situation heraus bestimmen. Bei Innovationsarbeit ist häufig die subjektive Haltung künstlerisch, die Handlungsweise erfahrungsgeleitet-subjektivierend und die Definition der Situation spielerisch. Wie bereits an anderen Stellen (Böhle, Bürgermeister 2011; Böhle et al. 2011) gezeigt, lässt sich dies wie folgt beschreiben. Merkmale der künstlerischen Haltung sind eine Offenheit für Unbekanntes sowie ein inneres Anliegen und ein persönlicher Ausdruck, wobei hierzu auch Krisen, bis hin zu einem „kreativen“ Scheitern und einer „kreativen“ Zerstörung gehören. Merkmale der erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handlungsweise sind ein explorativ-entdeckendes Vorgehen als schöpferischer Prozess, eine sinnliche Wahrnehmung und Imagination des Verwendungszusammenhangs sowie ein Gespür für eine mögliche Entwicklung. Und eine spielerische Definition der Situation kennzeichnet sich durch Selbstzweck

/ absichtslose Zweckerreichung, ein emotionales Involvement in geschütztem Raum und eine geregelte Offenheit.



**Abb.1: Merkmale KES-Innovationsarbeit** Quelle: Böhle, Bürgermeister (2011); Böhle et al. (2011)

Der Innovationsprozess beschreibt die Verkettung der Innovationsarbeit. Der KES-MI-Innovationsprozess steht für einen flexiblen Innovationsprozess, unter besonderer Berücksichtigung von KES-Innovationsarbeit. Im Zuge der Diskussion um eine Flexibilisierung des Innovationsprozesses (Cooper, Edgett 2008; Vahs, Burmester 2005; Douthwaite et al. 2001; Kline, Rosenberg 1986) wird hiermit speziell die KES-Innovationsarbeit herausgestellt. Der KES-MI-Innovationsprozess baut auf den Konzepten von Brockhoff (1999, S. 35 ff.) und Moritz (2008) zum Innovationsprozess auf. Die in diesem Zuge herausgearbeiteten Elemente Impuls, Ideenpool, Auswahl / Initiierung, Forschung, Entwicklung, Produktion, Einbringung in den Markt / das Unternehmen sowie Durchsetzung im Markt / Unternehmen sind flexibel miteinander verbunden, womit Änderungen und Verbesserungen am Produkt oder Prozess im Innovationsprozess verankert werden. Über den Gesamtprozess hinaus sind Unbestimmtheit und Offenheit auch in den einzelnen Elementen verankert. Exemplarisch hierfür ist, dass bei der Forschung Kreativität eine wichtige Rolle spielt und bei der Entwicklung häufig erst im konkreten Umgang mit dem Fertigungsmaterial, physisch oder virtuell, Eigenheiten erkennbar werden, die nicht vorhergesehen wurden. Oder dass über Planungsinstrumente hinaus durch ein besonderes Gespür für den Produktpreis, den Einführungszeitpunkt oder für schwache Signale von Reaktionen der Wettbewerber sich Wettbewerbsvorteile erzielen lassen (zum Produktpreis und Einführungszeitpunkt vgl. Homburg, Krohmer 2006, S. 604 ff., zu schwachen Signalen vgl. Homburg, Krohmer 2006, S. 473).



**Abb.2: KES-MI-Innovationsprozess im Überblick**  
*Quelle: Böhle et al. (2011)*

## Management des Informellen

Zur Organisation der KES-Innovationsarbeit dient ein Management des Informellen. Hierzu wurden die folgenden betrieblichen Gestaltungsansätze entwickelt: Situatives Projektmanagement, Kooperativer Erfahrungstransfer sowie Entscheidungen im Innovationsprozess (vgl. Heidling et al. 2011; Böhle et al. 2011).

## Situatives Projektmanagement

Innovative Projekte sind durch offene und unbestimmte Situationen gekennzeichnet (Heidling 2011; Perminova et al. 2008; Söderholm 2008). Um die damit verbundenen Potenziale nutzen zu können, bedarf es eines situativ-experimentellen Projektmanagements. In den Mittelpunkt rückt die offene Planung. Sie gibt einen Rahmen vor, der durch das konkrete Handeln der am Projekt beteiligten Akteure ausgefüllt wird. Merkmale eines situativ-experimentellen Projektmanagements sind insbesondere eine hohe zeitliche Flexibilität, offene Planungsprozesse, explorativ-entdeckende Verfahren, dialogisch-interaktive Vorgehensweisen und ein produktiver Umgang mit vernetzten Strukturen. Aufgabe des Projektmanagements ist es, Denkverbote und vorschnelle Pfadvorgaben zu vermeiden sowie offene Strukturen zu schaffen. Misserfolge werden von Seiten des Managements nicht mit Schuldzuweisungen gegenüber den Beschäftigten verbunden, sondern explizit als Erkenntnisgewinn gesehen. Dies eröffnet immer wieder neue Lernmöglichkeiten für die Beschäftigten, die sonst ungenutzt blieben. Der Verzicht auf explizite Vorgaben (Zielhierarchien, Messbarkeit aller Projektschritte u. a.) fördert die Begeisterung der Beschäftigten, Ideen zu entwickeln, und die Leidenschaft, sich „in eine Sache zu verbeißen“. Damit ist das situativ-experimentelle Projektmanagement weniger durch leitende und stärker durch moderierende Aufgabenstellungen geprägt, um so innovative Antworten für ganz unterschiedliche Projektkonstellationen zu ermöglichen.

## Kooperativer Erfahrungstransfer

Sollen begrenzt planbare Innovationsprojekte erfolgreich verlaufen, sind geeignete Rahmenbedingungen für den Austausch des in weiten Teilen impliziten Erfahrungswissens erforderlich. Dieses Erfahrungswissen wird mit einer in laufende Prozesse eingebetteten Form der erfahrungsgeleiteten Kommunikation austauschbar, dem sog. kooperativen Erfahrungstransfer. Im Rahmen agiler Systementwicklung, die innovationsförderliche Strukturen für interdisziplinäre Teams vorwiegend in der Softwareentwicklung, aber auch bei der Entwicklung innovativer Hardware realisiert, gibt es Angebote zu Strukturen für Kommunikation (Auftrittstreffen zu Beginn einer Entwicklung; tägliche kurze Abstimmungsrunden im Stehen; Review Meetings; Retrospective Meetings am Ende eines Projektes). Im richtigen Maße eingesetzt und in Verbindung mit Gelegenheits- und Erfahrungsräumen durch Kooperationsmodelle wie Paarprogrammierung, Hospitation und Tandemlösungen wird eine ausgewogene formelle und informelle Kooperation ermöglicht (Porschen 2008). Die Abschätzungen, die im Laufe des Entwicklungsvorhabens notwendig sind, werden zudem mit spielerischen Ansätzen wie beispielsweise „estimation poker“ ermittelt. Die Führung, Anleitung, und Begleitung von all dem ist mehr ein Jonglieren denn Kontrollieren. Für notwendige Strukturen, Unterstützung und die Einrichtung sinnvollen Freiraums für die Beteiligten bedarf es eines entsprechenden „Fingerspitzengefühls“.

## Entscheidungen im Innovationsprozess

Die Unbestimmtheit und Offenheit von Innovationsprozessen verlangt nach einer besonderen Form der Entscheidungsfindung. Neben Entscheidungen in planungsorientierten Meetings und offiziellen Besprechungsrunden bedürfen erfolgreiche Innovationen eines erheblichen Anteils an Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen. Im eigentlichen Arbeitshandeln entstehen Impulse für spontane Verknüpfungen unterschiedlicher Wissensbestände, entwickelt sich ein Gespür für neue Anforderungen oder Lösungswege sowie neue assoziative Verbindungen von bisher getrennt betrachteten Problemen und Erkenntnissen. Diese Impulse gilt es schnell aufzugreifen, realistisch zu beurteilen und zeitnah umzusetzen. Die Elemente der künstlerischen, erfahrungsgeleiteten und spielerischen Handlungsweisen sind für diese schnellen Entscheidungen im laufenden Prozess erfolgskritisch. Ein Management von Entscheidungen in laufenden Prozessen richtet sich vor allem darauf, Entscheidungskompetenzen tatsächlich zu fördern und zu delegieren, Gelegenheitsstrukturen für informelle Kooperation und direkte Interaktion über Abteilungsgrenzen hinweg zu etablieren (vgl. Bolte, Porschen 2006), „Zonen der Ungestörtheit“ sowie Zeitkontingente für die Suche nach alternativen Ideen zur Verfügung zu stellen und in der Interaktion mit den MitarbeiterInnen eine Legitimation schneller Entscheidungen zu transportieren.

## KES-Innovationskompetenz

Verbunden mit KES-Innovationsarbeit und einem Management des Informellen ist eine Auseinandersetzung mit der KES-Innovationskompetenz. Diesem Kompetenzbündel aus Fähigkeiten des Künstlerischen („Haltung“, Dispositionen),

Erfahrungsgeleiteten („Handlungsweise“) und Spielerischen Handelns („Situationsdefinition“) liegen ein erweiterter Begriff von Subjekt (Subjektivität als Quelle von Kreativität und Innovation), Selbstorganisation sowie die zentrale Bedeutung von Reflexivität und nicht rein kognitiver Reflexion zugrunde. Gefördert wird Innovationskompetenz durch einerseits exemplarische Lernsituationen für den Erwerb der je spezifischen Haltungen und Fähigkeiten künstlerischen, erfahrungsgeleiteten und spielerischen Handelns, andererseits durch spezifische Labilisierungserfahrungen, die Voraussetzung und Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung sind. Diese beiden Zugänge werden durch Praxisprojekte zur Verbindung von Arbeiten und Lernen verzahnt (vgl. Munz et al. 2011, Brater 2011, Hartmann et al. 2011).

## **Wirtschaftlichkeit von KES-MI**

Das Konzept zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von „KES-MI“ zielt auf eine ganzheitliche, realitätsnahe Ermittlung von Innovationskosten und -erlösen. Dies gilt für das Innovationscontrolling sowie für die Abrechnung und Erfolgskontrolle von Innovationsleistungen gegenüber Kunden und Partnern. Im Kern geht es dabei um eine ganzheitliche, realitätsnahe Bewertung von Innovationseffekten („wie zeigt sich Innovation“) und Innovationsarbeit („wie entsteht Innovation“). Das Controlling nutzt dabei systematisch Informationen anderer Fachexperten, wenn dies personell möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist (vgl. Bürgermeister, Habler 2010; Bürgermeister et al. 2010). Das Konzept umfasst die folgenden Abgrenzungen:

- Internes Rechnungswesen vs. externes Rechnungswesen
- Identifikation vs. Bewertung
- relativ exakt messbare Innovationseffekte vs. „weiche“ Innovationseffekte (Effekteigenschaft 1)
- relativ einfacher Ursache-Wirkungszusammenhang vs. komplexer Ursache-Wirkungszusammenhang (Effekteigenschaft 2)
- planmäßige Innovationsarbeit vs. künstlerische, erfahrungsgeleitete, spielerische Innovationsarbeit
- Closed Innovation vs. Open Innovation
- Controller vs. andere Fachexperten

## **Ästhetisch-performative Zugänge zum Innovationsmanagement**

„KES-MI“ liefert Beiträge zu Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Es ist dabei ein Baustein zur Herausbildung und Etablierung ästhetisch-performativer Zugänge der Organisation und Gestaltung innovativer Arbeit. Gemeinsam mit den Forschungsverbünden „MICC“, „THINK“, „KunDien“ und „HELD“ richtet sich „KES-MI“ darauf, Erfahrungen und Praktiken im Umgang mit Unbestimmtheit und Offenheit aus gesellschaftlichen Lebensbereichen

außerhalb der Ökonomie gezielt als betriebliche Erfolgspotenziale zu nutzen (vgl. Böhle et al. 2011a). Gerade die ästhetisch-performativen Zugänge bieten Alternativen, um einen einseitigen Bezug auf die Errungenschaften industrieller Planung und Fortführung traditionellen Innovationsmanagements weiter aufzubrechen und die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Anzustreben ist daher, diese Zugänge kontinuierlich weiterzuentwickeln und in der wissenschaftlichen Diskussion und Managementpraxis nachhaltig zu verankern.

## Literatur

- Böhle, F.; Bürgermeister, M. (2011): Innovationsarbeit und Innovationsprozess – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. In: *praeview*, 2. Jg., Heft 1, S. 10-11.
- Böhle, F.; Bürgermeister, M.; Heidling, E.; Neumer, J.; Porschen, S. (2011): Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit (KES-MI). In: Böhle, F.; Busch, S. (Hrsg.): *Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht*, transcript (im Erscheinen).
- Böhle, F.; Denisow, K.; Renvert, E.; Brater, M.; Stark, W. (2011a): Ästhetisch-performative Zugänge innovativer Organisations- und Arbeitsgestaltung. In: *praeview*, 2. Jg., Heft 1, S. 6-7.
- Böhle, F. (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: Böhle, F.; Wehrich, M. (Hrsg.): *Handeln unter Unsicherheit*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 203-230.
- Böhle, F. (2006): High-Tech-Gespür. Spiel und Risiko in der erfahrungsgeleiteten Anlagensteuerung. In: Gebauer, G.; Poser, S.; Schmidt, R.; Stern, M. (Hrsg.): *Kalkuliertes Risiko. Technik, Spiel und Sport an der Grenze*, Campus, Frankfurt a. M., S. 249-267.
- Böhle, F.; Pfeiffer, S.; Sevsay-Tegethoff, N. (2004): *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bolte, A.; Porschen, S. (2006): *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Brater, M. (2011): Wie Künstler vorgehen. Das Konzept des künstlerischen Handelns. In: *praeview*, 2. Jg., Heft 1, S. 14-15.
- Brockhoff, K. (1999): *Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle*, 5. Aufl., Oldenbourg, München u.a.
- Bürgermeister, M.; Habler, T. (2010): Aspekte erweiterten Innovations-Controllings. In: *Controller-Magazin*, 35. Jg., Heft 3, S. 60-66.

- Bürgermeister, M.; Habler, T.; Strobel, M. (2010): Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zur Darstellung des Kundennutzens bei produktionsnahen Dienstleistungen. In: Heidling, E.; Böhle, F.; Habler, T. (Hrsg.): Produktion mit Dienstleistung. Integration als Zukunftschance, München u.a., S. 257-272.
- Cooper, R.G.; Edgett, S.J. (2008) Maximizing Productivity in Product Innovation. In: Research Technology Management, Vol. 51, No. 2, pp. 47-58.
- Douthwaite, B.; Keatinge, J.D.H.; Park, J.R. (2001): Why promising technologies fail. The neglected role of user innovation during adoption. In: Research policy, Vol. 30, No. 5, pp. 819-836.
- Hartmann, E., Munz, C., Wagner, J. (2011): Was Dienstleister von Künstlern lernen können. Das Projekt „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit“. In: Böhle, F.; Busch, S. (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, transcript (im Erscheinen).
- Heidling, E. (2011): Strategische Netzwerke. In: J. Weyer (Hrsg.): Soziale Netzwerke, Oldenbourg, München, S. 71-101.
- Heidling, E.; Neumer, J.; Porschen, S. (2011): Organisation von Innovation. Management des Informellen. In: praevue, 2. Jg., Heft 1, S. 12-13.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2006): Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Kline, S.J.; Rosenberg, N. (1986): An Overview of Innovation. In: Landau, R.; Rosenberg, N. (eds.): The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth, National Academy Press, Washington, pp. 295-305.
- Lazonick, W. (2005): The Innovative Firm. In: Fagerberg, J.; Mowery, D.C.; Nelson, R. R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation, Oxford Univ. Press., pp. 29-55.
- Moritz, E.F. (2008): Holistische Innovation. Konzept, Methodik und Beispiele, Springer, Berlin u.a.
- Munz, C., Hartmann, E., Wagner, J. (2011): Dienstleistung – die Kunst Kunden zu verstehen. In: praevue, 2. Jg., Heft 1, S. 16-17.
- Nippa, M. (2007): Zur Komplexität der Innovationsorganisation. In: Engel, K.; Nippa, M. (Hrsg.): Innovationsmanagement. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt, Physica, Heidelberg, S. 15-33.
- Pavitt, K. (2005): Innovation Process. In: Fagerberg, J.; Mowery, D. C.; Nelson, R. R. (eds.): The Oxford Handbook of Innovation, Oxford Univ. Press., pp. 86-114.
- Perminova, O.; Gustafsson, M.; Wikström, K. (2008): Defining uncertainty in projects. A new perspective. In: International Journal of Project Management, Vol. 26, No. 1, pp. 73-79.
- Porschen, S. (2008): Enttäuschte Meeting-Euphorie. In: WSI-Mitteilungen, 61. Jg., Heft 5, S. 261-266.

- Reichwald, R.; Möslin, K.M.; Neyer, A.K.; Scheler, J. (2010): Open Innovation. Methodologische Präzisierung und praktische Umsetzung im Projekt Open-I: Open Innovation im Unternehmen. In: Jacobsen, H.; Schallock, B. (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8.-9. Oktober 2009 in Berlin, Stuttgart, S. 243-250.
- Söderholm, A. (2008): Project management of unexpected events. In: International Journal of Project Management, Vol. 26, No. 1, pp. 80-86.
- Vahs, D.; Burmester, R. (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.