

Innovationsarbeit und Innovationsprozess – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch

Fritz Böhle, Markus Bürgermeister

Bestrebungen zur Förderung von Innovationen in Unternehmen richten sich zumeist auf individuelle Fähigkeiten oder die Organisation. Kaum beachtet wird dabei, dass Innovationen in Arbeitsprozessen entstehen. Die „Innovationsarbeit“ ist das Verbindungsglied zwischen individuellen Fähigkeiten einerseits und der Organisation von Innovationsprozessen andererseits. Sie ist ein bisher nicht beachteter „Missing Link“.

Innovationsarbeit

Arbeit ist nach dem in Wissenschaft und Praxis vorherrschenden Verständnis ein zielgerichtetes, planmäßig-rationales Handeln. Der Grundsatz „erst planen, dann ausführen“ ist jedoch bei Innovationsarbeit nicht anwendbar. Der konkrete Verlauf und das Ergebnis sind offen und unbestimmt. Dies besagt nicht, dass bei Innovationsarbeit planmäßiges Vorgehen keine Rolle spielt. Doch sieht man nur dies, werden Innovationen nicht gefördert, sondern gefährdet. Das FuE-Vorhaben KES-MI hat sich zum Ziel gesetzt Innovationsarbeit genauer zu bestimmen. Dabei wurden drei besondere Elemente herausgearbeitet: das künstlerische, das erfahrungsgeleitete und das spielerische Handeln. Das Element des *künstlerischen* Handelns (vgl. den Artikel von Michael Brater in diesem Heft) macht darauf aufmerksam, dass Innovationsarbeit besondere subjektive Haltungen erfordert. Neues kann weder durch Routine noch durch äußeren Zwang entstehen. Es muss vielmehr – auch dann, wenn es als „äußere Anforderung“ auftritt – zu einem „inneren Anliegen“ werden. Damit verbindet sich die grundsätzliche Offenheit für Unbekanntes und hierauf bezogene Inspirationen aus der Umwelt. Und schließlich kommt es darauf an, nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge als Inspiration zu nutzen. Das Element des *erfahrungsgeleitet-subjektivierenden* Arbeitshandelns (Böhle 2009, Böhle et al. 2004) zeigt, in welcher Weise bei Innovationsarbeit das Ergebnis erst durch das praktische Handeln eruiert wird. Grundlegend hierfür

ist ein exploratives und dialogisch-interaktives Vorgehen. Das „Neue“ entsteht demnach durch ein schrittweises „Herantasten“, bei dem das jeweilige Ergebnis eines Arbeitsschrittes auf den weiteren Verlauf einwirkt und ihn beeinflusst. Ein Gegenstand oder ein Problem wird somit nicht einseitig „bearbeitet“; es entsteht vielmehr ein „Dialog“, bei dem die Wirkungen des eigenen Handelns gerade auch Unerwartetes und Überraschendes auslösen. Um zu erkennen, welche Wirkungen und Möglichkeiten sich aus einem Arbeitsschritt ergeben, ist eine subtile sinnliche Wahrnehmung notwendig. Es müssen „Informationen“ wahrgenommen werden, die nicht exakt und eindeutig definiert sind und die nur durch ein besonderes Gespür wahrgenommen werden können. Das „Erahnen“ einer möglichen Entwicklung spielt hier ebenso eine Rolle wie die Entwicklung von „Vorstellungen“ über bisher noch Unbekanntes. Solche Wahrnehmungen sind eng verbunden mit einem bildhaften und assoziativen Denken. Das Element des *spielerischen* Handelns (Böhle 2006) bezieht sich auf das empirisch oft beobachtete Phänomen, dass Neues gerade dann entsteht, wenn dies nicht bewusst angestrebt wird. Dies resultiert weniger aus dem viel zitierten Zufall, sondern aus einer – zumeist unbewussten – Umdefinition der Arbeitssituation in eine Spielsituation. Ein Merkmal des Spiels ist, dass im Unterschied zur Arbeit kein außerhalb des Spiels liegender Zweck angestrebt wird. Dieser kann sich – wie beispielsweise bei den pädagogischen Wirkungen des kindlichen Spiels – ergeben, er ist aber nicht das Ziel der Spieler. Die Abwendung von „äußeren“ Ziel- und Zwecksetzungen bei gleichzeitiger Konzentration auf den Selbstzweck spielerischen Handelns macht

es möglich, Lösungswege auch ohne Erfolgsgarantie „mit allem Ernst und Sachverstand“ zu verfolgen. Damit verbindet sich das für das Spiel charakteristische Eintauchen in einen „geschützten Raum“. Und zugleich macht das Spiel darauf aufmerksam, dass Offenheit und Unbestimmtheit nicht gleichbedeutend mit Regellosigkeit sind. Regeln müssen jedoch so angelegt sein, dass Offenheit und Unbestimmtheit nicht verhindert, sondern vielmehr als Anreiz und Anstoß für selbstständiges Handeln wirksam werden. Innovationsarbeit ist in Forschung und Entwicklung der Kern der Arbeit. Bei einem breiten Verständnis von Innovation ist Innovationsarbeit aber auch ein Element aller Arbeitsbereiche. Innovationsarbeit gibt eine Antwort auf die Frage, „wie“ bei Innovationen gearbeitet wird. Die hierzu komplementäre Seite ist der Innovationsprozess. Er beschreibt, „was“ bei Innovationen geschieht.

Innovationsprozess

Im Rahmen des betriebswirtschaftlich und ingenieurmäßig ausgerichteten Innovationsmanagements werden vier Phasen von Innovationsprozessen unterschieden: Ursprungsidee, Forschung und Entwicklung, Einbringung in den Markt, Durchsetzung im Markt. Der Innovationsprozess verläuft demnach in klar definierten, abgrenzbaren Phasen, auf die sich jeweils unterschiedliche Instrumente der Planung, Steuerung und Kontrolle beziehen können. Richtet man demgegenüber den Blick auf Grenzen der Planung und betrachtet diese als substanzielles Element und Potenzial von Innovationsprozessen, ist eine solche Phasenaufteilung unzureichend. Erweiterungen sind für die Phasen Ursprungsidee sowie Forschung und Entwicklung notwendig.

Die Impulse für Innovationen können sich aus konkreten praktischen Problemstellungen oder Visionen über zukünftige Entwicklungen ergeben. Die Ideenfindung erfordert in beiden Fällen jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen und Ressourcen. Zugleich ist sie aber nur ein Teilaspekt. Ebenso wichtig ist die Sammlung, Beurteilung und letztlich Auswahl der Ideen, die aufgegriffen und weiterverfolgt werden.



Fritz Böhle, Markus Bürgermeister

Dies kann zu Beginn eines Innovationsprozesses stattfinden oder auch erst in dessen Verlauf folgen. So können aufgrund nicht vorhersehbarer praktischer Erfahrungen Entscheidungen revidiert werden, oder endgültige Entscheidungen können bewusst offen gehalten und vom praktischen Verlauf des Innovationsprozesses abhängig gemacht werden. An die Stelle eines linearen, phasenhaften Ablaufs treten damit rekursive und parallel verlaufende Prozesse.

Im Besonderen betrifft dies auch das Verhältnis zwischen Forschung und Entwicklung. Im Phasenmodell beinhaltet die Entwicklung die praktische Umsetzung von Forschungsergebnissen (z. B. Prototyp). In der Praxis enthält die Entwicklung jedoch ein eigenständiges Innovationspotenzial. Neue Problem- und Fragestellungen können auftauchen und zu eigenständigen Lösungswegen sowie neuen Anforderungen an die Forschung führen.

Aus dieser skizzenhaften Betrachtung von Innovationsprozessen lassen sich unterschiedliche Typen von Innovationsarbeit ableiten. Sie können sich auf den Innovationsprozess insgesamt oder nur auf einzelne Elemente wie beispielsweise Forschung oder Entwicklung beziehen.

Die Autoren

Prof. Dr. Fritz Böhle leitet den Bereich Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg.

Dr. Markus Bürgermeister ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg. Kontakt: markus.burgermeister@phil.uni-augsburg.de

Literatur

Böhle, F. (2009). *Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praxis. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln*. In Böhle, F. & Wehrich, M. (Hrsg.): *Handeln unter Unsicherheit* (S. 203-230). Wiesbaden: VS.
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* (S. 249-267). Frankfurt a.M.: Campus.
Böhle, F., Pfeiffer, S. & Sevsay-Tegethoff, N. (2004). *Die Bewältigung des Unplanbaren. Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen*. Wiesbaden: VS.

KES-Innovationsarbeit – Handlungsdimensionen

Künstlerisch	Erfahrungsgeleitet	Spielerisch
<i>Subjektive Haltung</i>	<i>Aktion</i>	<i>Situationsdefinition</i>
Offenheit für Unbekanntes („Möglichkeitssinn“, Inspiration im Prozess)	Explorativ-entdeckendes Vorgehen als schöpferischer Prozess	Absichtslose Zweckerreichung („Eintauchen“)
„Kreatives Scheitern“ und „kreative Zerstörung“	Sinnliche Wahrnehmung und Imagination des Verwendungszusammenhangs	Emotional involviert in geschütztem Raum
Inneres Anliegen, persönlicher Ausdruck	Erahnen (Gespür) der immanenten Entwicklungslogik	Offen und ungewiss innerhalb von Regeln

KES-Innovationsarbeit – Handlungsdimensionen

