

Mitarbeiter als Manager des Informellen – Neue Perspektiven für das Management von Innovation durch Selbstorganisation

Employees as Managers of the Informal – New Perspectives for the Management of Innovation by Self-Organization

Fritz Böhle, Annegret Bolte, Markus Bürgermeister,
Eckhard Heidling, Judith Neumer, Stephanie Porschen

Abstract: Innovation processes are increasingly subject to planning and economizing, as well as other business sectors. No doubt this is necessary and helpful. However, there is the risk that only that will be registered what can be objectified, formalized and measured – and (!) that the resulting image is regarded as an adequate description of the concrete operational processes. This quidproquo is one of the reasons for the current financial and economic crisis. Innovations are characterized by high uncertainty and openness. These qualities are not to be suppressed or channeled, but should rather be recognized and promoted in order to use them as potentials. Prerequisite for a productive use of the uncertainty and openness of innovation is to promote a comprehensive participation of the employees. Thus, self-organization and informal processes are necessary to secure the innovativeness of companies. The project KES-MI is aimed at organizational and personnel policy conditions required for this task: a situational-experimental project management, agile development processes and a cooperative transfer of experience, decision-making in the ongoing work process, and promoters of self-organized innovation work. Thus, central elements of a management of the informal will be developed.

Hinweis: „Künstlerisch-Erfahrungsgelitet-Spielerisch – Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit (KES-MI)“ ist ein Verbundvorhaben von Unternehmen und wissenschaftlichen Organisationen mit einer Laufzeit vom 01.06.2009 bis zum 31.05.2011. Dieses Verbundvorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Weiteres zu KES-MI ist der Internetseite www.kes-mi.de zu entnehmen.

1 Gefahren der Abstraktion – die Zukunft liegt im Konkreten

Innovationsprozesse unterliegen zunehmend – ebenso wie andere Unternehmensbereiche – der Planung und Ökonomisierung. Die Planung und Herstellung der Planbarkeit von Innovationen ist ein wesentliches Ziel herkömmlicher Ansätze zum Innovationsmanagement. Die Ökonomisierung

resultiert aus dem verschärften Wettbewerb und dem Eindringen marktwirtschaftlicher Prinzipien in die interne Steuerung von Unternehmen (Vermarktlichung). Beide Entwicklungen haben eine Gemeinsamkeit: Sie erfassen konkrete betriebliche Gegebenheiten und Prozesse nur nach solchen Kriterien, die objektivierbar und formalisierbar sowie – damit verbunden – messbar und berechenbar sind. Hierzu ist es notwendig, von der empirischen Mannigfaltigkeit der Eigenschaften und Wirkungszusammenhänge konkreter Gegebenheiten zu abstrahieren. Seinen besonderen Ausdruck findet dies in der „Herrschaft der Zahlen“ auf der Grundlage ökonomischer Kalkulationen und Kennzahlen. Aber auch die ex-ante-Festlegung von Meilensteinen oder die informations-technisch gestützte Dokumentation beruhen (immer) auf einer Selektion und einer Abstraktion von der Mannigfaltigkeit der konkreten Gegebenheiten.

Ohne Zweifel sind solche Verfahren zur Steuerung und Kontrolle betrieblicher Prozesse notwendig und hilfreich. Sie beinhalten aber zugleich die Gefahr, dass eine „doppelte betriebliche Wirklichkeit“ (Weltz 1988) entsteht. Es besteht die Gefahr, dass nur noch das wahrgenommen wird, was sich objektivieren, formalisieren und messen lässt – und (!) dass dieses Abbild als adäquate Beschreibung des konkreten betrieblichen Geschehens gilt. Diesen Gefahren unterliegen vor allem betriebliche Funktionsbereiche und Führungskräfte, die in die konkreten Abläufe vor Ort nicht unmittelbar eingebunden sind und diese daher überwiegend nur „von außen“ wahrnehmen können. Je weiter diese Funktionsbereiche wie bspw. das Controlling oder das Management bis hin zum Vorstand von den konkreten Abläufen entfernt sind und je mehr sie weder aktuell noch zu einem früheren Zeitpunkt unmittelbare Erfahrungen vor Ort gewonnen haben, umso größer ist die Gefahr, dass sie die konkreten betrieblichen Gegebenheiten nur noch anhand von Zahlen, Berichten und Dokumentationen wahrnehmen und beurteilen (können).

Auch maßgebliche Ursachen der Finanz- und Wirtschaftskrise liegen in einer Verselbständigung der abstrahierenden ökonomischen Bewertung und Kalkulation von den konkreten Prozessen. Aber nicht nur die ökonomische Kalkulation und Steuerung der Unternehmen durch Kennzahlen, sondern auch die – weithin als unverdächtig geltende – Planung und das Bestreben der Herstellung von Planbarkeit betrieblicher Prozesse führen allzu leicht zur Ignorierung und Missachtung dessen, was die betriebliche Wirklichkeit insgesamt ausmacht.

In besonderer Weise gilt dies für Innovationsprozesse: nicht-standardisierbare und -formalisierbare Abläufe, implizites Wissen, Ungewissheiten und damit Nicht-Planbares und ökonomisch nicht exakt messbare Aufwände und Effekte sind aus Innovationsprozessen – wie auch aus anderen betrieblichen Prozessen – nicht eliminierbar. Diese Unwägbarkeiten sind nicht per se ein Indiz für Defizite der Planung – so wie dies bisher überwiegend gesehen wird –, sondern in ihnen liegen vielmehr wichtige Potenziale und Ressourcen für die Wandlungsfähigkeit und die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Innovationen sind gegenüber etablierten Techniken durch eine hohe Ungewissheit und Offenheit gekennzeichnet. Innovatives Handeln hat seinen Ursprung häufig in Neugierde, ist keineswegs immer von Anfang an zielgerichtet und mündet vielfach erst über Umwege und Zufälle in neue Erkenntnisse. Innovationen sind deshalb „mit einem Kranz von kognitiven Ungewissheiten und institutionellen Unsicherheiten für Wirtschaft und Gesellschaft“ verbunden (Rammert 2008, 295). Eine Reihe von

Untersuchungen verweisen darauf, dass Unternehmen diese Ungewissheiten und institutionellen Unsicherheiten nicht unterdrücken oder kanalisieren, sondern vielmehr anerkennen und fördern sollten, um so ihre Innovationspotentiale auszuschöpfen. Dies wird zumindest ansatzweise in der neueren Diskussion zum Innovationsmanagement aufgegriffen. So wird den Unternehmen beispielsweise empfohlen, auf zu strikte Kontrolle bei Planung, Budget und Terminverfolgung zu verzichten, weil dies Innovationen verhindere; Abweichungen von Planvorgaben einzuplanen, da von Beschäftigten, die nur ihre vorgegebenen Aufgaben erfüllen, keine innovativen Ideen zu erwarten seien; und schließlich, den Austausch zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Abteilungen sowie mit Geschäftspartnern und Kunden zu unterstützen, da die Neukombination unterschiedlicher Wissensbestände innovative Ansätze entscheidend befördere (vgl. zusammenfassend Kanter 2006).

Allerdings ist hierbei weitgehend offen, wie eine solche „andere“ Organisation aussehen und realisiert werden soll. Als ein wichtiger Aspekt erscheint uns dabei, die Rolle der Mitarbeiter in Innovationsprozessen genauer zu bestimmen. Um Prozesse und Effekte, die sich nicht vollständig objektivieren, formalisieren und messen lassen, zur Förderung von Innovationen zu nutzen, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter vor Ort am operativen Management dieser Unternehmen beteiligt sind. Nur hierdurch kann eine Abkopplung und Verselbständigung der Unternehmenssteuerung gegenüber der konkreten betrieblichen Wirklichkeit verhindert werden. Eine umfassende Partizipation der Mitarbeiter auf allen Ebenen ist daher eine wichtige Voraussetzung für die Förderung von Innovation und Überwindung der augenblicklichen Wirtschaftskrise.

Die Idee der Selbstorganisation erscheint vor diesem Hintergrund nicht mehr nur als eine politische Utopie, sondern als ein Erfordernis zur Sicherung der Existenz, Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Das Konzept der Selbstorganisation resultiert aus der Erkenntnis der Grenzen von Planung und Ökonomisierung sowie der Notwendigkeit und der Potenziale informeller Prozesse und des im praktischen Handeln gewonnenen Erfahrungswissens. Nicht von ungefähr sind gerade solche KMU erfolgreich, in denen die Geschäftsleitung in die laufenden Prozesse und umgekehrt auch die Mitarbeiter in das Management eingebunden sind.

Die Etablierung selbstorganisierter Innovationsprozesse in den Unternehmen kann aber nicht ohne die Schaffung entsprechender Voraussetzungen geschehen. Solche Voraussetzungen stehen im Mittelpunkt des Verbundprojekts KES-MI (siehe oben). Sie richten sich auf ein *situativ-experimentelles Projektmanagement, agile Entwicklungsprozesse*, die im Zusammenspiel mit einem *kooperativen Erfahrungstransfer* an die Stelle starrer Planungsvorgaben treten, *Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess* sowie *Promotoren selbstorganisierter Innovationsarbeit*. Damit werden zentrale Elemente eines Managements des Informellen erarbeitet.

2 Situativ-experimentelles Projektmanagement

Innovationsprozesse werden heute ganz überwiegend projektförmig gestaltet, organisiert und umgesetzt. Innovative Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Unterschied zu den festgefügten Organisationsformen traditioneller

Unternehmen offen und flexibel sind. Flexibel sind Projekte, weil für abgegrenzte Zeiträume bestimmte Aufgabenstellungen zu unterschiedlichen Themenstellungen umgesetzt werden können; offen sind Projekte, weil neben den innerbetrieblichen ebenso außerbetriebliche Akteure (Zulieferer, Kunden, Konsumenten) eingebunden werden können (Manning 2008, Smith-Doerr, Powell 2005; Grabher 2002).

Für innovative Projekte bestehen die Anforderungen in Unternehmen meist darin, qualitativ hochwertige Ergebnisse zu möglichst niedrigen Kosten und festgesetzten Terminen zu produzieren. Die Instrumente und Methoden des Projektmanagements zielen deshalb auch bei Innovationsprojekten häufig auf eine optimierte Planung und die Verdrängung des Unplanbaren. Damit sollen Wege aufgezeigt werden, wie die Unternehmen ihre projektförmigen Organisationsabläufe effektiv installieren, steuern und kontrollieren können. Die Entwicklung von Tools, Verfahren und anderen Ansätzen ist vielfach auf Standardisierung ausgerichtet, um Schnittstellen, Unsicherheiten und Unklarheiten zu reduzieren. Obwohl mittlerweile nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch ein vergleichsweise hohes Niveau an Planungs- und Steuerungs-Modellen, Tools sowie Ausbildungs- und Schulungskonzepten erreicht ist (Wasserfall-Modell, Festlegung von Meilensteinen, informations- und kommunikationstechnisch gestützte Planungs- und Steuerungstools, vgl. als Überblick Schelle 1999), sind die Erfolge dennoch nicht zufriedenstellend. Trotz Optimierung der Projektplanung und -steuerung treten bei der Realisierung von Projekten immer wieder nicht vollständig kontrollierbare Ereignisse und Einflussgrößen auf. Dies führt jedoch in der Regel nicht dazu, die eingeschlagenen Wege der Projektplanung und -steuerung zu überdenken, sondern verstärkt eher das Bestreben zu weiterer Optimierung.

Bisher sind allerdings kaum Methoden und Instrumente verfügbar, um diese innovativen Potentiale durch angemessene Methoden des Projektmanagements systematisch zu erschließen. Zu den wenigen Ausnahmen zählen etwa Ansätze eines „creative-reflective model of project management“ (Jaafari 2005). Vielversprechende Weiterentwicklungen bestehen darin, die Grenzen der Planbarkeit anzuerkennen, die Prinzipien offener Planung zu bestimmen und die Elemente situativer Projektsteuerung herauszuarbeiten.

Eine Sichtweise, die die Grenzen der Planbarkeit in den Mittelpunkt stellt, geht von der Abweichung als Normalfall aus. Im genauen Gegensatz zum Leitbild der Planung und Planbarkeit werden Planungsdefizite nicht als Sonderfall, sondern vielmehr als der Normalfall begriffen. Für die Projektplanung bedeutet dies, dass mit nicht antizipierbaren Ereignissen und nicht vollständig berechenbaren Einflussgrößen gerechnet wird. Im Mittelpunkt steht damit das Prinzip offener Planung, was keineswegs den Verzicht auf Planung bedeutet. Allerdings erhält Planung eher den Stellenwert eines Rahmens, der im konkreten Handeln der am Projekt beteiligten Akteure ausgefüllt wird. Dies bezieht sich auf die Festlegung der einzelnen Arbeitsschritte und die Verteilung der Ressourcen im Projekt sowie die Definition von Zielen und Ergebnissen. Diese Vorgehensweise entspricht in besonderer Weise innovativen Projekten, weil sich erst im Verlauf die Ziele konkretisieren, häufig Änderungen geplanter Arbeitsschritte vorgenommen und kritische Situationen bewältigt werden müssen. Eine situative Projektsteuerung ist nicht die alleinige Aufgabe des Projektleiters. Vielmehr ist die Bewältigung der sachlich-technischen und der ökonomischen Projektaufgaben zu einem großen Teil

abhängig von der Interaktion und Kommunikation der Projektbeteiligten (Böhle, Meil 2003; Meil, Heidling 2006).

Selbstorganisation und Selbststeuerung sind damit substantielle Elemente, um unterschiedliche Sicht- und Denkweisen für innovative Prozesse zu nutzen und Wege für nicht-lineare und vernetzte Entwicklungen zu öffnen. In den weiteren Projektarbeiten werden diese Elemente durch erfahrungsgeleitete und spielerisch-künstlerische Ansätze gestärkt und erweitert. Dadurch sollen selbstorganisierte Räume für die spontane und situative Generierung innovativer Projektideen entstehen, so dass die Projektteams neue Vorgehensweisen für ungeplante Situationen sowie den Umgang mit multi-organisationalen Umgebungen in Innovationsprozessen entwickeln können.

3 Agile Entwicklungsprozesse und kooperativer Erfahrungstransfer

In der Softwareentwicklung ist der Kritik an einem planungsgeleiteten und mit hohem bürokratischem Aufwand verbundenen Vorgehen im Jahr 2001 mit dem „Agilen Manifest“ begegnet worden. In diesem Manifest sind bestimmte „neue“ Werte verankert worden: Individuen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge; funktionierende Software ist wichtiger als Vertragsverhandlungen; auf Änderungen zu reagieren ist wichtiger als einem Plan zu folgen (Cockburn 2003, S. 281ff.). Die im Anschluss daran entwickelten Modelle agiler Entwicklungsprozesse basieren auf dem Ansatz, die reine Entwurfsphase auf ein Mindestmaß zu reduzieren und im Entwicklungsprozess so früh wie möglich zu ausführbarer Software zu gelangen. Diese kann dann in regelmäßigen kurzen Abständen dem Kunden zur gemeinsamen Abstimmung vorgelegt werden. Auf diese Weise ist es jederzeit möglich, flexibel auf Kundenwünsche einzugehen und so die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Agile Entwicklungsprozesse können nur realisiert werden, wenn es einen regelmäßigen und fortlaufenden Austausch der beteiligten Entwickler über aktuelle Probleme und Ergebnisse sowie über neue, dem aktuellen Entwicklungsstand angepasste Ziele gibt. Hier sind zahlreiche neue Meetingformen (weiter)entwickelt worden: vom Daily Stand Up Meeting in „heißen“ Entwicklungsphasen bis hin zu Review Meetings bzw. Retrospective Meetings, die Aufschluss über gelungene und misslungene Aktivitäten und Gruppendynamiken geben. Darüber hinaus werden Kooperationsmodelle wie das „Pair Programming“ eingesetzt, bei dem zwei Programmierer an einem Rechner zusammen ein Programm erstellen. Dieses Verfahren dient zunächst der unmittelbaren Kontrolle des erstellten Programmcodes, es unterstützt aber vor allem wirkungsvoll den Austausch impliziten Wissens.

Im Projekt KES-MI wird zu prüfen sein, ob und mit welchen Abwandlungen solche agilen Prozesse auch bei der Entwicklung anderer Produkte als Software einzusetzen sind. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, in denen ein Umgang mit Offenheit möglich ist bzw. wird. Hierzu soll durch das Konzept einer „Organisation des Informellen“ (Bolte, Porschen 2006) eine Brücke zwischen „chaotischem Arbeiten“, wie es oftmals in kleinen Projektgruppen vorherrscht, und starren Strukturen und Prozessformulierungen, wie sie das Management (noch) bevorzugt, geschlagen werden. Ein zentrales Element hierbei ist der kooperative Erfahrungstransfer.

Neben der Entwicklung von Modellen, die informelle Kooperation und Kommunikation ermöglichen, bedarf es einer neuen Kombination von formellen und informellen Organisationsmethoden und letztlich einer „anderen“ Realisierung von Planung und Zielgerichtetheit durch wirkungsvolle Brücken zum Konkreten. Wichtig ist auch die Art des Umgangs mit Fehlern. Wie geht das Team damit um, dass Dinge nicht so funktionieren, wie es sich das vorgestellt hat? Der schönste agile Prozess nützt nichts, wenn es keinen offenen Umgang mit Fehlern gibt. Eine ausreichende Verankerung der Mitarbeiter in den Teams sowie Projektmanagementsysteme ohne übersteuerte Kontrolldichte (es müssen „Spielräume“ belassen werden) sind weitere Voraussetzungen für einen gelungenen kooperativen Erfahrungstransfer (Porschen, Bolte 2007).

Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes richtet sich deshalb auf den „lebendigen“ Wissensaustausch in laufenden Arbeitsprozessen. Es sind Kulturen des Wissensaustauschs anzustreben, die nicht einseitig auf einen formalisierten Austausch setzen, sondern die eine Balance zwischen formeller und informeller Kooperation und Kommunikation ermöglichen (vgl. Porschen 2008). Eine Alternative zu formell geregelter Wissensaustausch (Meetings, Schulungen, formelles Wissensmanagement) ist der situative Austausch im laufenden Arbeitsprozess, wie er ansatzweise beim Pair Programming stattfindet. Sobald der Austausch von (implizitem) Wissen nicht mehr nur formell geregelt wird, können sich die Beschäftigten situativ und nach persönlichem Bedarf mit Kollegen absprechen und gemeinsam Probleme lösen. Sie nehmen Kontakt mit denjenigen Kollegen auf, von denen sie wissen oder zumindest annehmen, dass sie wirklich etwas zur Lösung des aktuellen Problems beitragen können. Grundlagen hierfür sind gemeinsame Erfahrungen aus anderen Problemsituationen und gemeinsame Arbeitszusammenhänge. Langwierige Diskussionen in noch längeren Meetings können so vermieden werden.

4 Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess

In Innovationsprozessen müssen Entscheidungen getroffen werden, die auf eine unsichere Zukunft hin ausgerichtet sind. Dabei bewirkt die Unsicherheit zukünftiger Ereignisse, dass Entscheidungen immer risikobehaftet sind. In klassisch organisierten Unternehmen ist die Kompetenz, Entscheidungen zu treffen, an eine Management- bzw. Führungsfunktion gebunden. In modernen Unternehmen wird diese Befugnis jedoch teilweise an die Beschäftigten übertragen. Die Gründe für solche Dezentralisierungsbemühungen liegen angesichts flacher Hierarchien in der potentiellen Überlastung der Vorgesetzten sowie in der Gefahr unangemessener Entscheidungen aufgrund einer mangelhaften Informationsgrundlage. Bei hochkomplexen Abläufen können die Führungskräfte nicht über alle relevanten Informationen verfügen.

In den meisten Unternehmen hat sich für dezentrale Entscheidungen das Meeting als der bevorzugte (oder sogar einzige) Ort durchgesetzt. Doch auch hier treten strukturell bedingte Defizite auf, die Anlass dazu bieten, diese Vormacht- bzw. Monopolstellung zumindest zu hinterfragen (vgl. Bolte, Neumer, Porschen 2008). So liegt ein wesentliches strukturelles Problem des Meetings darin, dass es den Beteiligten schwerfällt, hier überhaupt zu Entscheidungen zu kommen. Ursächlich

sind dafür mehrere Problemkonstellationen (vgl. Bolte, Neumer 2008): So kann ein „Zuviel“ an Informationen und widersprüchlichen Arbeitsanforderungen genauso zu einer Blockade von Entscheidungen führen wie mangelnde oder unklare Entscheidungskompetenzen und Entscheidungsangst. Zudem führt der (vermeintliche) Zwang, sich gegen eventuelle Fehlentscheidungen absichern und sich ggf. rechtfertigen zu müssen, zu der – vergeblichen – Suche nach der perfekt rationalen Entscheidung. Gerade unter Unsicherheit können Entscheidungen nicht nach dem Leitbild rationaler Entscheidungsfindung getroffen werden (vgl. Schimank 2005). Der Konflikt zwischen einer Rationalitätsfiktion und den subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen kann aber – zumindest teilweise – durch die Verlagerung von Entscheidungen in den laufenden Arbeitsprozess aufgehoben werden.

In einem inhaltlich fokussierten – nicht formal geregelten – Gespräch wird sehr schnell klar, ob der Gesprächspartner der richtige Ansprechpartner ist oder nicht. Mit den richtigen Partnern im kleinen Kreis kommt man oftmals schneller zu relevanten Ergebnissen als in der großen Runde. Paradoxerweise kann man oftmals in informellen Gesprächen Sachverhalte besser beurteilen: Man schätzt Unsicherheiten realistisch ein, indem man sie mit erfahrungsbasiertem Expertenwissen abgleicht. Die Ambition, in offiziellen Besprechungsrunden hundertprozentiges Faktenwissen als sichere Entscheidungsgrundlage zu erlangen, führt dagegen häufiger ins lähmende Chaos als zu Handlungsfähigkeit.

Informelle Austauschprozesse im laufenden Arbeitsprozess spielen sich nicht auf einer öffentlichen Bühne ab. Man muss sich nicht „verkaufen“, man muss nicht beeindrucken, sondern man versucht „unter Kollegen“ eine Situation zu bewältigen. Hierzu ist es nicht nötig, gesonderte Unterlagen zu erstellen oder eine Präsentation vorzubereiten. Man bespricht sich am Arbeitsplatz, im laufenden Arbeitsprozess und kann somit direkt auf den eigenen Arbeitsgegenstand rekurrieren, ohne ihn abstrakt für die Meetingsituation aufbereiten zu müssen. Solche informellen Abstimmungsprozesse finden „vor Ort“ statt, man trifft sich dort, wo das Problem aufgetaucht ist. Die an diesem Prozess Beteiligten haben den gemeinsamen Gesprächsgegenstand direkt vor Augen, es ist somit einfacher, auch tatsächlich über dasselbe zu reden.

Im laufenden Arbeitsprozess ist es für die Beteiligten auch leichter, Aussagen wie: „Ich bin mir fast sicher ...“, „Meiner Erfahrung nach ...“ oder „Ich kann es zwar nicht garantieren, aber ...“ zu treffen. Solche Aussagen geben zwar „nur“ ein Bauchgefühl oder eine Intuition wieder; sie widersprechen der Erwartung nach „harten“ Fakten. Aber sie beruhen zumeist auf einem in langjährigem Handeln erworbenen impliziten Erfahrungswissen, das in neue Situationen transferiert wird. Je besser sich die am Entscheidungsprozess Beteiligten kennen und je mehr sie sich auf gemeinsame Erfahrungen beziehen können, desto leichter ist es, Aussagen über implizites Wissen zu akzeptieren. Wenn sich ein Experte darauf verlassen kann, dass seine Expertise und seine Erfahrung anerkannt werden, kann er auch nicht-beweisbare Bauchgefühle äußern: Er kann darauf bauen, dass die Kollegen dieses Bauchgefühl akzeptieren können. Langwierige Diskussionen in Meetings können so vermieden werden.

Allerdings bleibt dieser Modus daran gebunden, dass die Entscheidungskompetenzen klar definiert sind und die Betroffenen wissen, was sie wann entscheiden dürfen (oder eben auch nicht). Zudem beruhen Entscheidungen im

laufenden Arbeitsprozess ebenso wie der kooperative Erfahrungstransfer auf einem Vertrauen zwischen den Beschäftigten oder auch zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess können nur dann effektiv sein, wenn sie durch eine entsprechende Fehlerkultur, einen offenen Umgang mit Fehlern gestützt werden. Zudem darf der Dokumentationsaufwand ein sinnvolles Maß nicht überschreiten. Sowohl die Entscheidungen im laufenden Arbeitsprozess als auch der kooperative Erfahrungstransfer entstehen – im Unterschied zu einer weit verbreiteten Vorstellung – nicht von selbst. Es reicht also nicht aus, dass sie vom Management lediglich – offiziell oder inoffiziell – als „informell“ zugelassen und toleriert werden. Es sind hierfür vielmehr besondere organisatorische Rahmenbedingungen und personalpolitische Maßnahmen, durch die sie ermöglicht und unterstützt werden, notwendig. Erforderlich ist somit eine „Organisation des Informellen“. Sie richtet sich auf die Schaffung von Gelegenheitsstrukturen, gemeinsame Erfahrungsräume u.a. In den weiteren Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in KES-MI werden hierfür Ansätze aufgegriffen und in Bezug auf die Förderung von Innovation weiterentwickelt.

5 Promotor selbstorganisierter Innovationsarbeit

Im Rahmen des Innovationsmanagements wurde das Promotorenmodell entwickelt (vgl. Witte 1973; Hauschildt 2004, S. 195 ff.; Kirchmann 1994). Damit soll in besonderer Weise der Prozesscharakter und die Entwicklungsdynamik von Innovationsprozessen berücksichtigt werden. Unterschieden wird beim Promotorenmodell zwischen dem Fachpromotor als rein fachlichem Förderer von Neuem, dem Machtpromotor, der Innovationen primär durch hierarchisches Machtpotenzial voranbringt (zum Fach- und Machtpromotor grundlegend vgl. Witte 1973, S. 14 ff.) und dem Prozesspromotor, der Fachpromotoren untereinander und Fachpromotoren mit den passenden Machtpromotoren verbinden soll (zum Prozesspromotor vgl. Hauschildt 2004, S. 201 ff.; Kirchmann 1994). Obwohl diese Konzepte dem Prozesscharakter von Innovation Rechnung tragen, verbleiben sie in einer Top-Down-Orientierung des Innovationsmanagements. Sichtbar wird dies bspw. darin, dass dem Prozesspromotor die Rolle zugewiesen wird, neue Ideen an die betroffenen Mitarbeiter „zu verkaufen“ (vgl. Hauschildt 2004, S. 216), Ideen durch „Geheimdiplomatie“ (Hauschildt 2004, S. 214) zu verbreiten und „Freundlichkeit und Schmeichelei bis zur Anwendung von Arroganz und Anmaßung“ (Hauschildt 2004, S. 214) als „Beeinflussungsinstrumente“ (Hauschildt 2004, S. 214) einzusetzen.

Im Unterschied dazu unterstützt und fördert der „Promotor selbstorganisierter Innovationsarbeit“ selbstorganisierte Innovationsarbeit durch Verknüpfungs- und Vernetzungsleistungen. Im Zuge von Betrachtungsweisen systemischen Managements (Malik 1994; Capra et al 1992) ist es dabei wichtig, dass diese Leistungen gegenüber Beteiligten und Betroffenen nicht mit Zwang und Dominanz erfolgen, sondern lediglich eine Option und Hilfe zur Selbsthilfe darstellen. Damit einher geht eine nachdrückliche Anerkennung des Mitarbeiters als Experten seiner alltäglichen Arbeit und den daraus hervorgehenden Kompetenzen für Innovationsarbeit (vgl. Bürgermeister 2008, S. 199 ff.).

Da sich beim Voranbringen von Innovationen nicht selten hierarchiebedingte Barrieren ergeben, kann es eine wichtige Aufgabe für den Promotor selbstorganisierter Innovationsarbeit sein, Ideen und Inventionen von Mitarbeitern wirksam an das Management anzubinden (vgl. Bürgermeister 2008, S. 276 ff.). Mit einer mitarbeiterorientierten Führungskultur geht es dabei für den Promotor vor allem darum, die grundlegende Anerkennung des Mitarbeiterwissens durch das Management über eine möglichst präzise Steuerung von Innovationsvorschlägen und -vorhaben ökonomisch besonders wertvoll zu gestalten (vgl. Bürgermeister 2008, S. 276 ff.). Denn dann erfolgt eine Entlastung von Mitarbeitern und Führungskräften, indem ineffiziente Such- und Anpassungsprozesse abgebaut werden können. Neben der Anbindung „nach oben“ kann es in der Innovationskultur von Selbstorganisation auch eine wesentliche Aufgabe für den hier interessierenden Promotor sein, Raum für ein Gedeihen von Neuem zu geben, indem Ideen der Mitarbeiter bewusst zunächst nur innerhalb der Mitarbeiterschaft verbleiben und dort effektiv miteinander verknüpft werden. Der Druck einer vergleichsweise schnell zu erbringenden und direkt anschlussfähigen Lösung kann so gemindert werden, was insbesondere bei Zielsetzungen, qualitativ hochwertige Innovationen zu erzeugen, von hoher Bedeutung sein kann. Eine mitarbeiterorientierte Führungskultur ist hierfür offen.

Im Weiteren wird zu klären sein, in welcher Weise der Promotor selbstorganisierter Innovationsarbeit eine eigenständige Position sein soll oder primär eine Rolle beschreibt, die von Führungskräften oder anderen betrieblichen Positionen als Teilaufgabe wahrgenommen wird.

6 Ausblick

Die hier skizzierten Elemente einer innovativen Selbstorganisation zur Förderung von Innovationen führen in ihrer Gesamtheit und Weiterentwicklung zu einem grundlegend neuen Verständnis der Organisation von Unternehmen: Organisation ist nicht (mehr) identisch mit festen Strukturen, hierarchischer Koordination und langfristiger Planung. Zentral werden dynamische Prozesse, kontinuierliche Veränderungen, situative Abstimmungen und der Umgang mit Ungewissheit. Notwendig ist die Entwicklung eines Konzepts der Selbstorganisation, in dessen Mittelpunkt der Mitarbeiter als Manager von Offenheit, Ungewissheit und – hierauf bezogen – des Informellen steht.

Literatur

- Böhle, Fritz; Meil, Pamela (2003): Das Unplanbare bewältigen. In: Cornelia Butz; Gerti Papesch; Gerhard Wilhelms (Hrsg.): Tagungsband der Fachtagung Projektmanagement in Zeiten des Wandels, Augsburg, S. 36-47.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith (2008): Entscheidungsfindung in Meetings. Beschäftigte zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. In: Arbeit, 17. Jg., Heft 3, S. 151-165.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie, edition sigma, Berlin.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bürgermeister, Markus (2008): Change und Planung. Zu einem Balanced-Change-Management, Hampp, München u.a.
- Capra, F.; Exner, A.; Königswieser, R. (1992): Veränderung im Management – Management der Veränderung. In: Königswieser, R.; Lutz, C. (Hrsg.): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer, 2. Aufl., Orac, Wien, S. 112-121.
- Cockburn, Alistair (2003): Agile Softwareentwicklung, mipt-Verlag, Bonn.
- Grabher, Gernot (2002): Cool Projects, Boring Institutions. Temporary Collaboration in Social Context. In: Regional Studies, Vol. 36, No. 3, pp. 205-214.
- Hauschildt, Jürgen (2004): Innovationsmanagement, 3. Aufl., Vahlen, München.
- Jaafari, Ali (2005): Project Management in 21st Century. In: Project Perspectives, Vol. 27, No. 1, pp. 34-41.
- Kanter, Rosabeth M. (2006): Innovation. The Classic Traps. In: Harvard Business Review, Vol. 84, No. 11, pp. 72-83.
- Kirchmann, Edgar M.W. (1994): Innovationskooperation zwischen Herstellern und Anwendern, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Malik, Fredmund (1994): Managementperspektiven. Wirtschaft und Gesellschaft, Strategie, Management und Ausbildung, Haupt, Bern u.a.
- Manning, Stephan (2008): Embedding Projects in Multiple Contexts. A Structuration Perspective. In: International Journal of Project Management, Vol. 26, No. 1, pp. 30-37.
- Meil, Pamela; Heidling, Eckhard (2006): Entfernung überbrücken. Verteilte Arbeit entlang internationaler Wertschöpfungsketten. In: Wolfgang Dunkel; Dieter Sauer (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit, edition sigma, Berlin, S. 145-169.

- Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Porschen, Stephanie; Bolte, Annegret (2007): „Lebendiges“ Wissensmanagement. In: Manfred Oesterle; Fred Leidig (Hrsg.): Methodisch sichere, schnelle Produktionsanläufe in der Mechatronik (MESSPRO). Band 2 der Reihe „Schneller Produktionsanlauf in der Wertschöpfungskette“, VDMA, Frankfurt, S. 84-97.
- Rammert, Werner (2008): Technik und Innovation. In: Andrea Maurer (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 291-319.
- Schelle, Heinz (1999): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt, Beck, München.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Smith-Doerr, Laurel; Powell, Walter W. (2005): Networks and Economic Life. In: Neil Smelser; Richard Swedberg (eds.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton University Press, Princeton, pp. 379-402.
- Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, 39. Jg., Heft 1; S. 97-103.
- Witte, Eberhard (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell, Schwartz & Co., Göttingen.