



## 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