



Fritz Böhle, Markus Bürgermeister

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.

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.buergermeister@phil.uni-augsburg.de

Literatur

- Böhle, F. (2009). *Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgelaitet-subjektivierendes Handeln*. In Böhle, F. & Weirich, M. (Hrsg.): *Handeln unter Unsicherheit* (S. 203-230). Wiesbaden: VS.
- Böhle, F. (2006). *High-Tech-Gespür. Spiel und Risiko in der erfahrungsgelaiteten Anlagenteuerung*. 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 erfahrungsgelaitetes Arbeiten und Lernen*. Wiesbaden: VS.

KES-Innovationsarbeit – Handlungsdimensionen		
Künstlerisch	Erfahrungsgelaitet	Spielerisch
Subjektive Haltung	Aktion	Situationsdefinition
Offenheit für Unbekanntes („Möglichkeitssinn“, Inspiration im Prozess)	Explorativ-entdeckendes Vorgehen als schöpferischer Prozess	Absichtslose Zweckerreichung („Eintauchen“)
„Kreatives Scheitern“ und „Kreative Zerstorung“	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

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.

