

„Innovation bezieht ihre Kraft aus dem Vagen“

Kreative Kommunikation in modernen Innovationsprozessen der IT-Branche

Silke Steinberg, Kim Lauenroth



Der Künstler Marcel Duchamp definiert den Kunstkoeffizienten, d.h. die „arithmetische Relation zwischen dem Unausgedrückten, aber Beabsichtigten und dem unab-sichtlich Ausgedrückten“ in seinem Vortrag „The Creative Act“ im Jahr 1957.¹ Er beschreibt dabei das Verhältnis von Künstler und Publikum als Interaktion zweier unabhängiger Pole, die gleichberechtigt am Schaffensprozess beteiligt sind. Dieses Konzept dient uns im Folgenden als Metapher, um moderne Innovationsprozesse in der IT-Branche zu erfassen und zu beschreiben, wobei die Zuhilfenahme ästhetischer Kategorien zur Beschreibung von Prozessen innerhalb dieser von Technik geprägten Branche an Selbstbeschreibungskonzepte von IT-Beschäftigten anknüpft und einen „schrägen“ Blick auf das zugrunde liegende Innovationsparadigma erlaubt.

Ausgangspunkt unserer Betrachtungen ist sowohl die auf zahlreichen Interviews beruhende Perspektive von „Außen“ als auch die eines Spezialisten von „Innen“. Die Interviews wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens DEBBI geführt. In sechs Unternehmen wurden bisher 15 problemzentrierte Interviews mit Betroffenen und Unternehmensverantwortlichen zu den Innovationspotenzialen und den Innovationshemmnissen von älteren und jüngeren, kontinuierlich und diskontinuierlich Beschäftigten geführt und mithilfe hermeneutischer und inhaltsanalytischer Verfahren der empirischen Sozialforschung untersucht.

Marcel Duchamp beschreibt den auf Kommunikation beruhenden kreativen Akt in der modernen Kunst als von der Tatsache geprägt, dass Kommunikation nicht mehr auf einem Prozess des direkten, gegenseitigen Verstehens beruht, sondern das Nichtverstehen immer mitdenkt und deshalb die Grenze zwischen Autor und Rezipienten in einer Kooperation aufhebt, die etwas hervorbringt, was am Anfang des kreativen Aktes weder im Bewusstsein des Künstlers noch dem des Kunstrezipienten feststand. Hinter diesem von Duchamp beschriebenen Spannungsverhältnis steht die Idee eines offenen Kunstwerks, die in der französischen Moderne

und daraufhin in der gesamten Avantgarde konzeptionalisiert wurde und die sich für die Darstellung der Innovationsprozesse der IT-Branche anbietet.

Das moderne Innovationsparadigma in der IT-Branche zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die innovationsrelevanten Prozesse nicht mehr von technischen Innovationen bestimmt werden (bspw. schnelleren und leistungsstärkeren Computern), sondern als kommunikative Prozesse wahrgenommen werden, deren Gelingen von sehr spezifischen Merkmalen der Kommunikation abhängig sind. Technik

hat nach unserem Eindruck in IT-Diskursen aufgrund der bereits erreichten, extrem hohen Entwicklungsstufe viel von seiner Faszination eingebüßt und ist deutlich auf eine Funktion, ein Werkzeug zur Realisierung von Innovation reduziert. Besonders deutlich wird dieser Paradigmenwechsel, wenn man die Produkte der IT-Industrie über die Zeit hinweg betrachtet. Seit den Anfängen wurde IT als ein Werkzeug zur Automatisierung bestehender und vorhandener Prozesse mit dem Ziel der Effizienzsteigerung genutzt (bspw. Systeme zur Unterstützung von Verwaltungs- oder Buchhaltungsprozessen). Dieser Schwerpunkt verlagert sich immer mehr hin zu einer innovationsorientierten IT, d.h. durch IT werden innovative Produkte und Prozesse geschaffen, die ohne IT nicht denkbar wären. Eines der bekanntesten und erfolgreichsten Beispiele dieser Entwicklung sind soziale Netzwerke, die heute einen zentralen Platz im Alltag vieler Menschen einnehmen.

Die Interviewten weisen darauf hin, dass Träger und Quelle von Innovationen die Kommunikation selbst ist, vor allem die Kommunikation zwischen IT-Fachkräften und Kunden bzw. Nutzern. Denn nur im Diskurs zwischen Kunde/Nutzer und IT-Fachkraft wird das notwendige Wissen integriert, um Innovationspotenziale zu identifizieren und zu realisieren.

Diese Verlagerung der Innovationsprozesse in Richtung Kunden/Nutzer (und damit in letzter Instanz in die Gesellschaft) geht soweit, dass die Rollenverteilung zwischen dem „Autor“ (Produzent) und dem „Nutzer“ (Kunde) eines Produktes eliminiert wird. Die Kommunikationsprozesse gestalten sich nun eher zwischen gleichberechtigten Partnern und erzeugen so den Raum für die Kreation innovativer Produkte.

Für die von uns Befragten verändert der Innovationsprozess dadurch grundlegend seine Struktur. Prozesse und eben auch Innovationsprozesse werden oft als zielgerichtete Abläufe gedacht, in denen klar definierte Phasen aufeinander folgen. Die von den Interviewten erlebten Prozesse werden im Gegensatz dazu häufig als vage und schwebend beschrieben. Sie definieren sich über ein offenes Ende und gestalten sich in Kommunikationen, die durch das von Marcel Duchamp beschriebene Spannungs-

verhältnis gekennzeichnet sind und eine deutliche Nähe zu ästhetischen Prozessen bei der Hervorbringung offen gestalteter Kunstwerke aufweisen. Die sich vollziehenden, die Innovation tragenden Kommunikationen sind ein vager Raum, der sich über die Entgrenzung von Rollen und Strukturen und vor allem durch die Schwierigkeit definiert, sich über unterschiedliche „Sprachen“ bzw. Denkhorizonte hinweg zu verständigen. Die am Innovationsprozess Beteiligten entstammen unterschiedlichen Kulturen und agieren in unterschiedlichen Zusammenhängen. Sie können sich nie sicher sein, ob sie das, was sie beabsichtigen, tatsächlich ausdrücken, ob es so verstanden wird und ob das, was sie ausdrücken, auch das ist, was sie zu sagen beabsichtigen. Weder IT-Beschäftigter noch Kunde (der, wie die Interviewten beschreiben, zwar in seinen eigenen Arbeitsprozessen lebt, sie aber so stark internalisiert hat, dass er sie kaum noch in Worte fassen kann) verstehen anfänglich das eigentliche Problem, noch gibt es eine gemeinsame Ebene, auf der sich das Verstehen vollzieht. Dementsprechend unklar ist die zu entwickelnde Lösung, die sich im schwebenden, kommunikativen Prozess konstituiert.

Diese Lösung von klaren Voraussetzungen und Zielen wird von den Interviewten interessanterweise nicht als Dilemma empfunden, sondern als kreative Freiheit und als innovationsförderlich. Innovation bezieht ihre Kraft aus dem Vagen. Zum Problem wird diese Situation, wenn die Voraussetzungen des Schaffensprozesses diesem neuen Paradigma nicht angepasst werden und das „Schweben“ zwischen den Polen des beschriebenen Spannungsverhältnisses verhindern. Ein offenes situativ-experimentelles Innovationsmanagement, in dem ein Netzwerk von Prozessbeteiligten und nicht ein Autor Treiber ist, das Freiräume eröffnet, in dem sich unbeabsichtigte Lösungen für vorher nicht bewusste Probleme realisieren, erscheint den Interviewten als unabdingbar. Der Erfolg der agilen Softwareentwicklung macht deutlich, wie tief dieses Bewusstsein von unmittelbarer Kommunikation bereits in der IT-Branche verankert ist. Das agile Manifest ist ein eindrucksvolles Zeugnis dieses Bewusstseins (<http://manifesto.org/iso/de>). Auf der anderen Seite wird in den Interviews häufig beschrieben, dass die vielen kulturellen und sozialen Schnittstellen



Silke Steinberg, Kim Lauenroth

auf dem langen Weg von der Idee bis zur Implementierung eines IT-Produktes, die weiter oben beschriebene „Mehrsprachigkeit“ das Funktionieren der kreativen Kommunikation im Innovationsprozess behindern.

Die Interviews zeigen, dass sich Arbeitsrealität und -bedingungen nicht gemäß der Bedingungen moderner und kommunikationszentrierter Innovationsprozesse gestalten, was häufig zu Frustration und Arbeitsunzufriedenheit führt. Sowohl die organisatorischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen als auch personale Potenziale, die ein innovationsförderliches Arbeiten im Sinne eines modernen Innovationsparadigmas möglich machen müssen, weisen aus unserer Sicht daher großes Verbesserungspotenzial auf, um zukünftig Ungewissheit, Nicht-Wissen und Entgrenzung zum Motor für die Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu machen. Hierzu könnte es auch von Vorteil sein, die Potenziale, die sich in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien aufbauen, als Ressource im Umgang mit dem beschriebenen neuen Innovationsparadigma zu nutzen.

Es geht darum, auf individueller und organisationaler Ebene Spielräume zu gestalten, um auf der Grundlage unterschiedlicher Erfahrungs- und auch Ausbildungshorizonte die Fähigkeit zu kultivieren, aus der Kommunikation heraus, Innovationsperspektiven zu entwickeln.

Die Autoren

Silke Steinberg ist Projektleiterin im Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention FIAP e.V., Gelsenkirchen.

Dr. Kim Lauenroth ist Chief Requirements Engineer der adesso AG, Dortmund.

¹ Veröffentlicht in: Marcel Duchamp, Die Schriften. Bd.1; übersetzt, kommentiert und herausgegeben von Serge Stauffer.

fiap Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.

adesso business. people. technology.