

F. Böhle

M. Bürgermeister

S. Porschen

(Hrsg.)

Innovation durch Management des Informellen

Künstlerisch, erfahrungsgeleitet,
spielerisch

Lektorat. Unser Dank gilt auch PD Dr. Annegret Bolte, die mit uns das Projekt eingeleitet und in den Anfängen begleitet hat.

Augsburg, München im Herbst 2011

Fritz Böhle
Markus Bürgermeister
Stephanie Porschen

Inhaltsverzeichnis

1	Management von Innovation – Ungewissheit und neue Herausforderungen	1
	Fritz Böhle und Markus Bürgermeister	
1.1	Produktion vs. Innovation	1
1.2	Ungewissheit und Grenzen der Planung von Innovation	3
1.3	Planungsorientiertes Innovationsmanagement	4
1.4	Ungewissheit und Ansätze zu einem „anderen“ Management von Innovation	6
	Literatur	8
2	Das Projekt KES-MI	11
	Fritz Böhle, Markus Bürgermeister und Stephanie Porschen	
2.1	Konzeptuelle Grundlagen	12
2.2	Das Untersuchungsfeld	17
2.3	Überblick über die Ergebnisse	18
	Literatur	22
3	Innovationsarbeit – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch	25
	Fritz Böhle, Karin Orle und Jost Wagner	
3.1	Was ist Innovationsarbeit?	25
3.1.1	Geltungsbereich	26
3.1.2	Anforderungen	28
3.1.3	Arbeitshandeln	28
3.2	Arbeitshandeln bei Innovationsarbeit – Umrisse eines Konzepts	29
3.3	Subjektive Haltung: künstlerisch	32

3.4	Handlungsweise: erfahrungsgeleitet	35
3.5	Definition der Situation: spielerisch	37
3.6	Überblick	41
	Literatur	41
4	Innovationsprozess – flexibel, offen, non-linear	45
	Markus Bürgermeister	
4.1	Innovationsprozess im Überblick	45
4.2	Konzept des KES-MI-Innovationsprozesses	50
4.2.1	Aufbau des KES-MI-Innovationsprozesses	51
4.2.2	Elemente des KES-MI-Innovationsprozesses	56
4.3	Fazit	64
	Literatur	66
5	Management des Informellen	
	durch Situatives Projektmanagement	69
	Eckhard Heidling	
5.1	Projekte in vernetzten Unternehmensstrukturen	69
5.2	Projektmanagement in Innovationsprozessen	75
5.3	Entwicklung messtechnischer Systeme	
	in vernetzten Strukturen und Innovation	78
5.3.1	Das Innovationsprojekt MetDek	80
5.3.2	Weitere Innovationsprojekte	84
5.3.3	Von der Struktur zur Handlung in den Innovationsprojekten bei	
	MessTech	86
5.4	Innovationsarbeit	87
5.4.1	Künstlerische Haltung	87
5.4.2	Erfahrungsgeleitete Handlungsweise	90
5.4.3	Spielerische Situationsdefinition	96
5.5	Situatives Projektmanagement – Management des Informellen	98
5.5.1	Förderung einer künstlerischen Haltung	99
5.5.2	Förderung einer erfahrungsgeleiteten Handlungsweise	100
5.5.3	Förderung einer spielerischen Situationsdefinition	109
5.6	Grundlegende Dimensionen des Situativen Projektmanagements	110
	Literatur	112

6	Management des Informellen	
	durch Kooperativen Erfahrungstransfer	115
	Stephanie Porschen	
6.1	Softwareentwicklung und Innovation	115
6.2	Innovationsarbeit in der Softwareentwicklung	118
6.2.1	Künstlerische Haltung	118
6.2.2	Erfahrungsgeleitete Handlungsweise	120
6.2.3	Spielerische Situationsdefinition	121
6.3	Agile Entwicklungsprozesse	123
6.3.1	Scrum – Organisationstechnik für den sozialen Prozess	
	agiler Softwareentwicklung	125
6.4	Agile Entwicklungsprozesse und Kooperativer Erfahrungstransfer –	
	Management des Informellen	128
6.4.1	Das Informelle zulassen – offene Zieldefinition	
	und dynamische Planung	130
6.4.2	Mitarbeiter involvieren – realistische Ausgangswerte	
	mit spielerischen Planungsverfahren ermitteln	131
6.4.3	Austauschkultur I – Koordination, Informationsfluss	
	und Austausch in Meetings	133
6.4.4	Austauschkultur II – Genese und Transfer	
	von Erfahrungswissen in informellen Kooperationsmodellen	134
6.4.5	Das „wachsende Produkt“ als Wissen vermittelnder Gegenstand	138
6.4.6	Agilität und kooperativer Erfahrungstransfer	
	als Herausforderung an das Coaching	140
6.5	Übertragungen agiler Prozesse	
	und des Kooperativen Erfahrungstransfers auf Hardwareinnovation	144
6.6	Innovationsarbeit und Management des Informellen –	
	neue Dienstleistungsethik in der Softwareentwicklung	147
6.6.1	Entgrenzung von Arbeit und Leben	148
6.6.2	Estimation Poker als Selektionsinstrument?	148
6.6.3	Retrospektive Meetings – Transparenz als Gefahr?	151
6.7	Schlussbemerkung	154
	Literatur	154

X	Inhaltsverzeichnis	
7	Management des Informellen durch Entscheidungen im Arbeitsprozess	159
	Judith Neumer	
7.1	Produktion als „Ort“ der Innovation	159
7.2	Entscheidungen außerhalb und innerhalb des Arbeitsprozesses	163
7.2.1	Entscheidungsfindung in Meetings	164
7.2.2	Entscheidungsfindung im laufenden Arbeitsprozess	165
7.3	Entscheidungen bei Innovationsarbeit	166
7.3.1	Künstlerische Haltung im Entscheiden	167
7.3.2	Erfahrungsgel leitete Handlungsweise im Entscheiden	169
7.3.3	Spielerische Definition von Entscheidungssituationen	172
7.4	Management des Informellen zur Förderung von Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen	175
7.4.1	Arbeitsorganisation	177
7.4.2	Führung	182
	Literatur	185
8	Innovationsarbeit lernen – Lernkonzept und Rahmenbedingungen	189
	Hans G. Bauer, Christiane Hemmer-Schanze, Claudia Munz und Jost Wagner	
8.1	Das Erlernen von Innovationskompetenz kann kein Beherrschungslernen sein	189
8.2	Innovationsarbeit: Welche Fähigkeiten werden benötigt?	193
8.2.1	Innovationsrelevante Fähigkeiten des künstlerischen Handelns	194
8.2.2	Innovationsrelevante Fähigkeiten des erfahrungsgel leiteten Handelns	195
8.2.3	Innovationsrelevante Fähigkeiten des spielerischen Handelns	196
8.3	Künstlerisch, erfahrungsgel leitet, spielerisch – Das Lernkonzept	197
8.3.1	Exemplarische Lernsituationen schaffen	198
8.3.2	Arbeitshandeln aufbereiten und transformieren	200
8.3.3	Lernprozessgestaltung	202
8.3.4	Rahmenbedingungen für künstlerisches, erfahrungsgel leitetes und spielerisches Lernen zum Erwerb von Innovationskompetenz	203
8.3.5	Lernförderliche Arbeitsgestaltung für kompetenzentwickelndes Lernen	204
	Literatur	207

Inhaltsverzeichnis	XI	
9	Balanced Innovation Management Accounting – Verlässliche Evaluierung und Planung im Innovationsprozess	211
	Markus Bürgermeister	
9.1	Innovationscontrolling im Überblick	211
9.2	Konzept eines Balanced Innovation Management Accounting	218
9.2.1	Evaluierung im Balanced Innovation Management Accounting	219
9.2.2	Planung im Balanced Innovation Management Accounting	239
9.3	Ausblick zum Balanced Innovation Management Accounting	243
	Literatur	245
	Autorenverzeichnis	247
	Sachverzeichnis	251