

Judith Igelsböck

Drehbücher der Innovation

Projektbericht ‚Oberösterreichische Drehbücher der Innovation‘ (Upper Austrian Innovation Scripts), gefördert von Linz Institute of Technology (LIT) der Johannes Kepler Universität Linz (JKU) und Land Oberösterreich

Projektleitung: Dr. Judith Igelsböck
Kontakt: judith.igelsboeck@jku.at
Linz, Herbst 2022

Doi: 10.35011/sd8k-3p21
Lizenz: CC BY 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort..... | 4 |
| Einführung..... | 5 |
| Die Drehbuchperspektive auf Innovation..... | 7 |
| Studiendesign, Auswahl der Fälle und Vergleichbarkeit..... | 10 |
| Ergebnisse..... | 13 |
| Innovationsaktivitäten ‚managen‘..... | 14 |
| Angleichungsmechanismen am Beispiel Innovationsmanagement | 15 |
| Innovationsensembles..... | 16 |
| Innovationsatmosphären..... | 18 |
| Innovationsmagie..... | 19 |
| Interpretation der Ergebnisse | 20 |
| ‚Innovationstheater‘ vs. ‚Echtes Innovieren‘? | 23 |
| Innovationsmythen..... | 24 |
| Isomorphie und Gesellschaft: Innovationstheater mit Folgen..... | 26 |
| Drehbücher der verantwortungsvollen Innovation? Implikationen für die Innovationsforschung | 27 |
| Zusammenfassung..... | 30 |
| Spielerische und Künstlerische Innovationsforschung..... | 32 |

Vorwort

Der Projektbericht ‚Drehbücher der Innovation‘ richtet sich vorwiegend an jene Innovator*innen, die als Informant*innen das Projekt bereichert und –mehr noch– erst ermöglicht haben. Mit ihnen möchte ich teilen, was ich über das Innovieren lernen konnte und welche Einsichten sich durch die Drehbuchperspektive auf heutige Innovationsdynamiken ergeben haben.

Ich habe versucht den Bericht verständlich und ein bisschen lockerer zu schreiben, als ich das üblicherweise in einem Journalartikel tun würde. Auch wollte ich den Text nicht mit Literaturquellen und wissenschaftlichen Konzepten überladen. Viele Themen werden nur angeschnitten. Bei Interesse führe ich sie gerne in weiterführenden Gesprächen weiter aus.

Herzlich bedanken möchte ich mich nicht nur bei den Informant*innen, sondern auch bei allen Mitgliedern des Instituts für Organisation der JKU, an dem das Projekt angesiedelt war. Besonderer Dank gebührt Maria Grashäftl, die als Studienassistentin im Projekt mitgewirkt hat, Uli Meyer und Elke Schüßler, die mich zur Antragstellung ermutigt haben, sowie den Initiator*innen des ‚Kraftwerk - Centre for Interdisciplinary Research, Art & Science‘, die mich als Partner*innen im Projekt unterstützten. Ebenso möchte ich mich beim LIT der JKU für die Einrichtung dieser Programmschiene und beim Land OÖ für die Förderung meines Projektes bedanken, bei Alexandra Stangl für die freundliche Unterstützung bei allen möglichen administrativen Angelegenheiten, bei Peter Walgenbach für die wertvollen Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse, sowie bei Friedrich Kirschner und allen Mitwirkenden im LIT Ars Electronica Festival Projekt ‚Enacting Innovation‘, die die Forschung mit ihrem künstlerischen Blick auf die Thematik inspiriert und bereichert haben.

Einführung

Ein Drehbuch der Innovation, das garantiert zum Erfolg führt, kann es eigentlich gar nicht geben. Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht völlig planbar und beherrschbar sind. Sie haben mit Zufälligkeit zu tun, mit Originalität und Kreativität und sind auf die Gunst jener Menschen angewiesen, an die sie gerichtet sind. Oder doch nicht? Muss das Drehbuch der Innovation immer ein Wunschobjekt bleiben oder kann Innovation mit der richtigen Anleitung gezielt hervorgebracht werden?

Dieses kleine Buch berichtet von meiner Suche nach den Drehbüchern der Innovation und den Antworten auf die oben gestellten Fragen. Diese Suche hat in Oberösterreich stattgefunden. Für jene Leser*innen, denen es nicht bekannt ist: Oberösterreich ist ein Bundesland in Österreich. Es ist seit längerer Zeit industriell geprägt und versucht sich gezielt als Industriestandort mit besonderer Affinität zu Technik, Forschung und Entwicklung zu positionieren. Natürlich spielt es eine Rolle, dass meine Suche in Oberösterreich und nicht sonst wo auf der Welt stattgefunden hat. Dennoch habe ich den Eindruck, dass ich jene Drehbücher der Innovation, die ich hier gefunden habe, zu weiten Teilen auch woanders hätte finden können. Warum?

Das Innovieren hat in den letzten Jahrzehnten eine große gesellschaftliche Bedeutung bekommen. Manche sprechen von Innovation als einem Imperativ, der gesellschaftliche Bereiche zunehmend durchdringt (und zwar nicht nur jene, die sowieso als innovativ gelten, wie zum Beispiel Forschung und Entwicklung).¹ Andere bezeichnen Innovation als Ideologie, da sie fast automatisch mit allem Guten verbunden wird und zu einem weitgehend unhinterfragten ‚Wert an sich‘ avanciert ist.²

Die historische Analyse zeigt übrigens, dass der gesellschaftliche Stellenwert von Innovation nicht immer derselbe war. Ganz im Gegenteil. In einem Artikel unter dem Titel ‚Meddle not with them that are given to change: Innovation as evil‘ beschreibt der Innovationshistoriker Benoît Godin³, dass der Innovation Jahrhunderte lang eine abschätzige Bedeutung zugekommen ist. Erst in der zweiten Hälfte des 19. bzw. in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, hat sich schließlich eine positive Konnotation durchgesetzt, die bis hin zum gegenwärtigen Glauben an (vorwiegend technische) Innovation zur Lösung diverser gesellschaftlicher Herausforderungen reicht. Als Teil dieser Dynamik sehen sich verschiedenste

¹ siehe z.B. Rammert, W., Windeler, A., Knoblauch, H., & Hutter, M. (2016). Die Ausweitung der Innovationszone. In M. Hutter, H. Knoblauch, W. Rammert, & A. Windeler (Eds.), Innovationsgesellschaft heute (pp. 15-35). Wiesbaden: Springer.

² siehe z.B. Vinsel, L. (2015). 95 Theses On Innovation. Retrieved from <http://leevinsel.com/blog/2015/11/12/95-theses-on-innovation>

³ Godin, B. (2010). ‚Meddle not with them that are given to change‘: Innovation as evil. Project on the Intellectual History of Innovation, paper, 6. Retrieved from http://www.csic.ca/PDF/Ancien_IntellectualNo6.pdf

Organisationen heutzutage in der Pflicht, sich mit Innovation auseinanderzusetzen und ihre Innovationsfähigkeit unter Beweis zu stellen. 'Jede Organisation, die sich in der heutigen globalen und digitalen Ökonomie behaupten möchte, muss innovieren', so heißt es beispielsweise in einem der unzähligen Innovationsratgeber.⁴ Das Zitat bringt den Innovationsdruck, der auf Organisationen wirkt, auf den Punkt. Aber wie reagieren Organisationen darauf? Wie gehen sie damit um?

Interessanterweise wird im Umgang mit dem Innovationsdruck ein Paradox sichtbar: Auf der einen Seite werden Kreativität und Originalität romantisiert und zelebriert. Das zeigt sich zum Beispiel im Hype um einzelne (vorwiegend männliche) Innovatoren, die fast so etwas wie einen Superhelden-Status erlangen. Das drückt sich auch in der öffentlichen Abwertung von Imitation als Innovationspraxis aus: 'We cannot copy, we have to find our own way'; diese Worte wählte zum Beispiel eine große deutsche Firma, um auf ihrer Webpage ihren neuen hauseigenen Start-up Hub anzukündigen (womit sie ironischerweise zu der Zeit aber eigentlich auch einem sehr breiten Trend folgte). Auch der Buchtitel 'UNSCRIPTED: Life, Liberty and the Pursuit of Entrepreneurship - Has an invisible script hacked your life? Unlock your truth, unleash your dream'⁵ spielt mit den Idealen der Originalität und Kreativität. Auf der anderen Seite scheinen viele Organisationen recht ähnlichen Skripten oder Drehbüchern zu folgen, wenn es darum geht, innovativ zu sein. Dabei scheint im Besonderen die Rationalisierung und Professionalisierung von Innovationsaktivitäten im Vordergrund zu stehen. Generell scheint es eine recht große Tendenz zu geben, Innovationsaktivitäten aktiv zu managen, zu überwachen, sowie kontinuierlich zu evaluieren und zu überdenken und sie nicht etwa sich selbst oder dem Zufall zu überlassen. Da gehört die Installation eines Innovationsmanagements genauso dazu, wie das Investment in Arbeitsatmosphären, die als innovationsförderlich gelten und oft von Organisationen inspiriert sind, die als Innovations-Vorbilder gefeiert werden. Darüber hinaus finden neue Methoden, Tools und Formate zur Gestaltung des Innovationsprozesses (wie das mittlerweile ob der überbordenden Rezeption teilweise schon zu einem Unwort verkommene 'Design Thinking') eine breite Resonanz in ganz unterschiedlichen Organisationen.

Das Bedürfnis sich an anderen Organisationen zu orientieren und diese zu imitieren, ist an sich kein unbekanntes Phänomen. DiMaggio and Powell⁶ bezeichnen solche Dynamiken als 'Isomorphie'. Sie schreiben: '[A]ctors make their organizations increasingly similar as they try to change them'. Im Vorhaben Organisationen zu modernisieren, gleichen sich diese einander zunehmend an. Die

⁴ McDonald, K. C. (2013). *Innovation: How Innovators Think, Act and Change Our World*. London: Kogan Page Publishers.

⁵ Demarco, M. J. (2017). *Unscripted. Life, Liberty, and the Pursuit of Entrepreneurship*. Viperion Publishing Corp., Fountain Hills, Arizona.

⁶ DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48, 147-160. S 147

Autoren beschreiben verschiedene Mechanismen, die eine solche Angleichung hervorrufen, wie zum Beispiel Unsicherheit, Legitimationsdruck oder Druck von Metaorganisationen. Während Isomorphismen vielleicht in Bereichen wie dem sogenannten Human Resource Management oder Gender Mainstreaming durchaus sinnvoll erscheinen mögen, wäre es schon bemerkenswert, sie auch beim Innovieren anzutreffen, gerade wegen der vielzelebrierten Verbundenheit mit Kreativität und Originalität, aber auch der nachgesagten Unplanbarkeit von Innovation. Die Intention dieses Vorhabens war es, sich dieses Paradox einmal näher anzusehen. Das bedeutete konkret eine empirische Auseinandersetzung mit dem Paradox, aber auch seine Theoretisierung und Analyse.

Die Drehbuchperspektive auf Innovation

Es gibt mittlerweile eine große Bandbreite an Forschungsartikeln und Büchern, die dem Innovieren gewidmet sind. Die disziplinenübergreifende Innovationsforschung hat sich selbst mit dem großen Aufstieg von Innovation als gesellschaftliches Allheilmittel seit den 60er Jahren immer weiterentwickelt. Zu Beginn hat sich diese vor allem für Innovation als ‚Outcome‘ interessiert. Der Innovationsprozess selbst wurde lange außer Acht gelassen und als eine Art ‚Black Box‘ behandelt.⁷ Jene Forscher*innen, die sich später daran gemacht haben, diese Black Box zu öffnen, haben sich unter anderem damit auseinandergesetzt, wie man Kreativität im Innovationsprozess managen kann,⁸ oder wie man eine gute Balance zwischen ‚Exploration‘ (von neuen möglichen Innovationen) und ‚Exploitation‘ (der bereits erfolgreichen Innovationen) finden kann.⁹ Weiters gibt es beispielsweise Studien über die idealen Innovationsnetzwerke und Innovationökosysteme.^{10 11} Die genannten Studien vergleichen typischerweise erfolgreiche und weniger erfolgreiche Innovationsversuche und verbinden dabei Innovation als Prozess mit Innovation als Outcome, also der Frage, ob diese Innovationsversuche zum Erfolg geführt haben. Dies ist einerseits natürlich verständlich, weil die Adressat*innen dieser Studien auch gerne wissen möchten, welche Innovationsaktivitäten auch ‚funktionieren‘. Andererseits sind diese Studien umstritten, weil es zu einem Bias kommen kann: Ausgehend von einer erfolgreichen Innovation, wird retrospektiv der Prozess untersucht, der zu dieser Innovation geführt haben soll. Dabei wird oft nicht berücksichtigt, dass andere Organisationen vielleicht auch einen ähnlichen Prozess verfolgt haben, es jedoch nicht zu einer erfolgreichen Innovation gebracht haben. Anders gesagt: Nur weil eine Form des Innovierens einmal zum Erfolg geführt hat, muss das nicht wieder

⁷ Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

⁸ Cohendet, P., & Simon, L. (2015). Introduction to the special issue on creativity in innovation. *Technology Innovation Management Review*, 5(7), 5-14.

⁹ Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107-126.

¹⁰ Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

¹¹ Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community. *Organization science*, 15(1), 5-21.

funktionieren. Das gilt aber auch umgekehrt: Nur weil ein Innovationsprozess einmal nicht funktioniert hat, heißt das nicht, dass das wieder so sein muss. Madeleine Akrich und Ko-Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von der ‚Falle der retrospektiven Erklärung‘¹² und plädieren für die Untersuchung von Innovation ‚in the making‘ ohne jene Facetten des Innovierens erklären zu wollen, die bis zum Ende des Prozesses unbekannt bleiben. Die Drehbuchperspektive folgt dieser Empfehlung und legt den analytischen Fokus auf die Versuche Innovationen hervorzurufen und die Frage, woher das Wissen über das Innovieren stammt und wie es zirkuliert; all das, ohne zu sehr darauf zu achten, ob diese Versuche auf eine Weise erfolgreich wurden oder nicht. Das wäre in den vorliegenden Fällen auch schwierig, weil ganz unterschiedliche Organisationen in die Studie eingebunden wurden und zum Beispiel ökonomischer Erfolg nicht bei allen denselben Stellenwert hat bzw. nicht jede Organisation ihre Innovationsaktivitäten auf eine vergleichbare Art von ‚Outcome‘ richtet.

Die Drehbuchperspektive nimmt demnach Gestaltung und Orchestrierung organisationaler Innovationsaktivitäten in den Blick. Das Drehbuch der Innovation ist dabei gleichzeitig sozialwissenschaftliches Analyse-Instrument wie empirische Realität und bewegt sich zwischen den Welten oder lässt sich nicht vollständig von der einen oder der anderen Sphäre aneignen. Das ist nichts Schlechtes, da es uns etwas über das Zusammenwirken von Innovation und Forschung über Innovation verrät und zeigt, wie Innovationsforschung selbst Teil des Forschungsfeldes ist und dass sie auch an gegenwärtigen Innovationsdynamiken beteiligt ist und diese nicht ‚nur‘ beschreibt und analysiert, sondern sie dabei auch bis zu einem gewissen Grad mitanleitet.¹³

Das Drehbuch (im Englischen ‚script‘) hat gemeinsam mit vielen anderen Metaphern, die an das Theater angelehnt sind, eine große Tradition in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. In der institutionellen Theorie wurde das Skript beispielsweise verwendet, um zu beschreiben, wie stark organisationales Handeln und Entscheiden von Tradition und Kultur geprägt werden, also sozusagen ‚geskriptet‘ oder vordefiniert sind. Dabei sei den Handelnden oft gar nicht bewusst, dass sie einem Drehbuch folgen. Es würde ‚quasi-automatisch‘ abgespult, wie Zucker¹⁴ es beschrieben hat. Diese Idee ist sehr stark kritisiert worden, weil sie dem Individuum jegliche rationale Handlungsfähigkeit abspricht. In einer weniger radikalen Version werden Skripte oder Drehbücher als eine Art eingeübte Handlungsabfolge verstanden, die mit jedem Mal, da sie ‚abgespielt‘ wird, mehr oder weniger stark abgeändert werden kann.¹⁵ In dieser Vorstellung wird dem

¹² Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2002). The key to success in innovation part I: the art of interessement. *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 187-206.

¹³ mehr zu dieser Dynamik der gegenseitigen Aneignung siehe z.B. Law, John, and Evelyn Ruppert (2013). The social life of methods: Devices. *Journal of Cultural Economy*, 6(3), 229-240.

¹⁴ Zucker, L. G. (1991). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), *The New institutionalism in organizational analysis* (pp. 83-107). Chicago: University of Chicago Press.

¹⁵ Barley, S. R., & Tolbert, P. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Structuration. *Organization Studies*, 18, 93-117.

handelnden Individuum die Macht zugesprochen, sich einem Skript mehr oder weniger zu widersetzen und dieses auch im Abspielen aktiv zu verändern und zu gestalten. An diese Interpretation anschließend hat Bruno Latour das Drehbuch oder Skript als den zentralen Modus des Organisierens analysiert.¹⁶ Dabei beschreibt er, dass wir uns entweder unter ein Skript stellen, in dem wir es befolgen, oder darüber, in dem wir es überdenken und abändern. Natürlich kann nicht jedes Mitglied einer Organisation jedes Drehbuch beliebig abändern oder absetzen. In den Skripten selbst werden auch jene Akteure mitfestgelegt, denen die Macht zugesprochen wird, ein Drehbuch gegebenenfalls zu überarbeiten. Dabei gilt zu beachten, dass kein Drehbuch es vermag, alle möglichen Aktionen und Handlungen im Detail vorwegzunehmen. Es bleibt immer Spielraum für Interpretation, Improvisation, Aneignung und Abweichung.¹⁷ Das mit dem Spielraum wurde eindrucksvoll im Falle von technologischen Skripten gezeigt, also jenen Handlungsanleitungen, die Designer*innen den User*innen vorzuschreiben versuchen, in dem sie technologische Tools auf eine ganz bestimmte Weise konfigurieren. Die User*innen folgen trotzdem nicht immer genau den Vorstellungen der Designer*innen und finden ihre eigenen Wege, um Restriktionen zu umgehen und Technologien manchmal überraschend anders zu nutzen, als ursprünglich angedacht oder gewünscht.¹⁸

Wie die oben skizzierten Skripte-Konzepte, zeichnet sich auch das Innovationskript oder Drehbuch der Innovation vorwiegend durch seinen Anleitungscharakter aus und wirft die Frage auf, woher diese Anleitungen kommen und wer sie ‚geschrieben‘ hat. Es umfasst die vordefinierten und orchestrierten Teile des organisationalen Innovationsgeschehens: Also beispielsweise wer für Innovationen in einer Organisation zuständig ist und welche Innovationsaktivitäten vorgesehen sind. Besonderer Fokus wurde mit der Drehbuchperspektive auf die Akteure gelegt, die am Innovationsgeschehen beteiligt werden (was hier auch als **Innovationsensemble** bezeichnet wird) und der Verteilung der Verantwortung zwischen diesen Akteuren bzw. die Rollen, die verschiedene Akteure einnehmen; Prominente Akteure im Innovationsensemble wären zum Beispiel Innovationsmanager*innen, Trendscouts, Data Analysts, aber auch Akteure von außerhalb, wie zum Beispiel ‚Friendly Rivals‘ oder verschiedenste Innovationsberater*innen.

Weiters liegt ein besonderes Augenmerk auf den **Atmosphären und Räumen**, die geschaffen werden, um Innovation hervorzurufen bzw. von denen man glaubt, dass sie Innovation fördern. Diese müssen nicht notwendigerweise immer physischen Räumen entsprechen (wie jene ‚Innovation Labs‘ oder ‚Creativity Rooms‘, die sich heutzutage in vielen Organisationen finden), sondern können

¹⁶ Latour, B. (2013). An inquiry into modes of existence. Cambridge Mass.: Harvard University Press.

¹⁷ Suchman, L. (1987). Plans and situated actions: The problem of human-machine communication. Cambridge: Cambridge University Press.

¹⁸ Akrich, M. (1992). The description of technical objects. In Bijker, W. E., and Law, J. (eds.), Shaping Technology-Building Society: Studies in Sociotechnical Change, MIT Press, Cambridge, Mass.

auch symbolische Qualität haben. Ein prominentes Beispiel eines symbolischen Innovationsraumes ist das sogenannte ‚Green Field‘ (die ‚grüne Wiese‘). Im Gegensatz zum ‚Brown Field‘, das durch Tradition und Gewohnheit nur eingeschränkte Innovationsmöglichkeiten zulässt, steht das Green Field für einen Ort, an dem alles möglich ist und restriktionslos wachsen kann.

In der Studie hat sich gezeigt, dass sich das Innovationsgeschehen auf verschiedenen organisationalen **Bühnen** abspielt und zwar auf Vorderbühnen (Frontstages), Hinterbühnen (Backstage), aber auch ‚Unterbühnen‘ (Understages). Wie in einem späteren Teil noch im Detail beschrieben wird, werden die Vorderbühnen vielfach dazu genutzt, das Image einer innovativen und verantwortungsvollen Organisation und die Ideologie der Open Innovation zu pflegen, während Innovationsaktivitäten in den Hinterbühnen gemessen, evaluiert und ggf. abgeändert werden. Auch werden prozessorale Bestandteile des Innovierens, die nicht öffentlichkeitsstauglich sind, wie das sogenannte ‚Exnovieren‘, also das Abschaffen von nicht mehr dienlichen Routinen und Traditionen, im Backstage abgehandelt. Der Understage (die Unterbühne) beschreibt wiederum jene Facetten, die auch unabdingbar zum Innovieren gehören, die sich aber der dezidierten Kontrolle der Organisation entziehen oder Dinge, die sich nicht in Worte fassen und dokumentieren lassen, die größtenteils außerhalb unseres Beschreibungshorizont liegen (das wurde u.a. als ‚Innovationsmagie‘ bezeichnet). In diesem Sinne repräsentiert der Understage auch das Improvisierte und Un-geskriptete am Drehbuch. Wenig überraschend wurde der Fokus der Innovationsforschung sehr stark auf jene Facetten des Innovierens gelegt, die nicht im Understage stattfinden, sondern sichtbar, erzählbar und vielleicht auch noch quantifizierbar und messbar sind. Dabei betonen viele der interviewten Personen die Wichtigkeit jener Prozesse, die wie Magie anmuten und jenseits dessen stattfinden, was messbar und weithin sichtbar ist. Gut sichtbar ist vor allem, was oft abschätzig als ‚Innovationstheater‘ bezeichnet wird und der Legende nach Organisationen zwar innovativ erscheinen lässt, sie aber nicht notwendigerweise innovativer macht. Aber mehr dazu später. Denn bevor Ergebnisse beschrieben werden können, muss noch das Studiendesign und die Auswahl der Fälle erläutert werden, da sie viel über die Aussagekraft der Ergebnisse verraten, aber auch darüber, wie erste Hinweise noch validiert werden müssen, um eine höhere Sicherheit über die Zutrefflichkeit der aufgestellten Thesen erreichen zu können.

Studiendesign, Auswahl der Fälle und Vergleichbarkeit

Wie bereits weiter oben angedeutet, dreht sich die Studie zu Drehbüchern der Innovation um die Hypothese, dass die Art und Weise, wie Organisation versuchen, innovativ zu sein und ihre Innovationsaktivitäten gestalten, oft sehr ähnlich ist. Der Begriff der Isomorphie wurde ins Spiel gebracht, um etwaige empirisch feststellbare Ähnlichkeiten der Drehbücher der Innovation in unterschiedlichen Organisationen nicht nur theoretisch fassen, sondern auch (unter Bezugnahme von verschiedenen Konzepten) erklären zu können.

Weil man davon ausgehen kann, dass ähnliche Organisationen (zum Beispiel Organisationen derselben Branche) auch eher ähnlichen Innovationsdrehbüchern folgen, wurden bewusst ganz unterschiedliche Organisationen in der Studie berücksichtigt. Dabei wurde nicht nach bestimmten Innovationssubtypen (wie zum Beispiel soziale Innovation, technische Innovation etc.) getrennt. Die Idee war es, noch mal einen Schritt zurückzugehen und danach zu fragen, welche Rolle dem Innovieren in einer Organisation zukommt, wer dafür zuständig ist, auch ganz unabhängig davon, ob es eine Organisation ist, die vorwiegend mit ganz klassischen Produktinnovationen zu tun hat oder eine, in der das zu innovierende Produkt oder Objekt weniger deutlich auf der Hand liegt. Konkret wurden 25 Organisationen aus den Bereichen (Service)Industrie, Public Administration (GOs and NGOs) und Academia (Hochschulen) zum Thema Innovieren befragt. Dabei wurden kleine und große Organisationen einbezogen, junge (Start-ups) und alteingesessene Unternehmen, gewinnorientierte und nichtgewinnorientierte Organisationen und so weiter. Die Idee war es also, möglichst breit zu streuen, um einen Eindruck darüber zu gewinnen, wie weit der Innovationsimperativ reicht und wie sehr wir von Gleichförmigkeit in der Gestaltung von Innovationsaktivitäten sprechen können oder als Frage formuliert: Wie ähnlich oder unterschiedlich sind die jeweiligen Innovationsdrehbücher, Innovationsensembles und Innovationsatmosphären und was verrät das über gegenwärtige gesellschaftliche Veränderungsprozesse? Die Arbeit mit den Drehbüchern und den Subkategorien Innovationsensembles und Innovationsräume stellt eine Vergleichsbasis her, mit der die Innovationsaktivitäten unterschiedlicher Organisationen in Relation zueinander gesetzt werden können.

Als zentrale Erhebungsmethode wurden sogenannte ‚practical thought experiments‘¹⁹ im Rahmen von Interviews gewählt, in denen jene Akteure, die in einer Organisation für Innovation zuständig sind, gebeten werden zu explizieren, wie Innovation eine Rolle spielt und wie das Thema angegangen wird, bzw. was konkret gemacht wird, um Innovationen hervorzurufen. Mit dieser Methode wird es auch möglich, jene Facetten der Innovationsdrehbücher, die möglicherweise im ‚Innovationsalltag‘ bereits so internalisiert sind, dass sie mehr oder weniger automatisch abgespult werden und im Organisationsalltag weitgehend ‚unsichtbar‘ sind, explizit zu machen. An dieser Stelle soll noch angemerkt werden, dass davon ausgegangen werden kann, dass auch innerhalb einer Organisation nicht nur ein einziges Innovationsdrehbuch zirkuliert, sondern dass unterschiedliche Mitarbeiter*innen, je nach Aufgabe wahrscheinlich auch bis zu einem gewissen Grad unterschiedlichen (vielleicht sogar ein wenig widersprüchlichen) Innovationsdrehbüchern folgen. Solche innerorganisationalen Unterschiede müssen an sich kein Problem für die Organisation darstellen und können interessante Einsichten über die Funktionsweise einer Organisation und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitglieder und Abteilungen liefern.²⁰ Zum

¹⁹ Johnson, J. [Latour, B.] (1988). Mixing Humans and Nonhumans Together. *Social Problems*, 35(3), 298-310.

²⁰ siehe z.B. Mol, Annemarie (2002). *The body multiple: Ontology in medical practice*. Duke University Press.

Zwecke der interorganisationalen Vergleichbarkeit sind innerorganisationale Multiplizitäten in dieser Studie aber vernachlässigt worden.

Wie mit den Gesprächspartner*innen vereinbart, wurden die Interviews aufgenommen, transkribiert und anonymisiert, sodass verwendete Interviewzitate keine eindeutigen Hinweise darauf beinhalten, wer die interviewte Person ist und von welcher Organisation sie spricht. Nun ist Oberösterreich ein gut vernetztes und überschaubares Gebiet, sodass es manchmal trotz aller Bemühungen der Anonymisierung nicht völlig ausgeschlossen werden kann, dass die Leser*innen vielleicht trotzdem erahnen, wer das eine oder andere gesagt haben könnte. Konkrete Hinweise auf die jeweilige Organisation oder Person wurden aber unter Verwendung der üblichen Anonymisierungstechniken vermieden. Wenn direkte Zitate in den Ergebnissen präsentiert werden, dann wird immer auf die Organisationsnummer (von 1-25) und die Zeilennummer des Transkripts verwiesen. Wenn es der Kontext verlangt, dann wird auch noch ein bisschen weiter spezifiziert, ob es sich um eine Organisation aus dem Bereich (Service-)Industrie, Public Administration oder Hochschulen handelt und manchmal auch, ob das Zitat von einer interviewten Person einer eher kleineren oder größeren Organisation stammt oder ob die Organisation den Ruf hat, besonders innovativ zu sein. Auch bei den letzteren gibt es in Oberösterreich genügend, um nicht gleich preiszugeben, welche Organisation genau dahintersteckt. Ich möchte hier noch dazu sagen, dass es vielen Interviewten auch gar nicht wichtig war, dass eine Anonymisierung stattfindet. In der Organisationsforschung ist es oft auch üblich, jene Fälle, die analysiert wurden, offen und detailliert zu beschreiben. In diesem Fall war die Überlegung jedoch, auch Drehbücher von Organisationen einzufangen, die ohne Anonymisierung ihre Innovationsaktivitäten nicht besprechen würden oder von jenen, die ihre Drehbücher vielleicht noch nicht als ausgereift genug wahrnehmen, als dass sie gerne hätten, dass diese in einer wissenschaftlichen Arbeit offen thematisiert werden. Natürlich gibt es aber auch jene Organisationen, die die Beschreibung ihrer Innovationsaktivitäten sowieso größtenteils als Teil ihrer Öffentlichkeitsarbeit betrachten.

Was noch über die Auswahl der Organisationen gesagt werden kann: Es wurde auch mit dem ‚Schneeballsystem‘ gearbeitet, indem in den Interviews immer nach weiteren interessanten Interviewpartner*innen gefragt wurde. Dabei sollten die Interviewten jeweils Organisationen nennen, die ihnen zum Thema Innovation gleich einfallen bzw. die sie als besonders relevant hielten. Weiters wurde auch nach Organisationen gefragt, die vielleicht gar nicht so viel mit Innovation zu tun haben oder es sich leisten können, dem Innovieren wenig Aufmerksamkeit zu schenken. Diese zugegebenermaßen eher heikle Frage ließen viele Interviewte mit dem Verweis unbeantwortet, dass sie solche Organisationen entweder nicht kennen würden oder nicht nennen möchten. Während das nicht allzu überraschend ist, gibt es doch recht interessante Hinweise darauf, wie wichtig das Image innovativ zu sein

für heutige Organisationen ist und dass eine Organisation, die sich mit dem Thema Innovation nicht explizit oder nicht ausreichend auseinandersetzt, kaum mehr vorstellbar ist.

Ein ausdrückliches Ziel der Arbeit war es, möglichst viele Innovator:innen als Interviewpartner:innen zu gewinnen. Am Ende akzeptierten 28 Informant*innen die Einladung zum Gespräch, neun von ihnen weiblich und neunzehn männlich.

Ergebnisse

Wenn man in einer explorativen Studie die mögliche Gleichförmigkeit in der Gestaltung von Innovationsaktivitäten in ganz unterschiedlichen Organisationen untersucht, dann macht es Sinn, zunächst einmal abzuklären, ob Innovation überhaupt ‚auf dem Plan‘ der untersuchten Organisation steht. Es könnte ja auch sein, dass einige Organisationen das Thema Innovation außen vor oder ganz dem Zufall überlassen. Ich kann jetzt bereits verraten, dass sich eine solche Organisation nicht unter den 25 untersuchten Organisationen aus dem Bereich Industrie, Academia und Public Administration befand. Wenngleich Innovation auch nicht in jeder Organisation den gleichen Stellenwert hat und die gleiche Aufmerksamkeit bekommt, so kann und möchte sich keine dem Innovationsimperativ vollständig entziehen. Hier ein paar Beispiele für Organisationen, die sich nicht in überbordendem Maße dem Innovieren verschrieben haben, während es aber trotzdem Thema ist:

- Die Informanten eines kleinen Familienunternehmens beschreiben zum Beispiel, dass –auch wenn meistens das ‚Tagesgeschäft‘ im Vordergrund stünde– sie doch, wann immer möglich, an der Formalisierung und Standardisierung ihrer Innovationsaktivitäten arbeiteten, sodass nicht mehr so viele Ideen ‚im Sande verlaufen‘ würden. (Org_18_173)
- Ein Manager einer GO erklärt, dass die Organisation zwar dem Innovationsimperativ in Teilen kritisch gegenüberstünde, sie sich als Organisation aber trotzdem mit dem Thema Innovation auseinandersetzen, ihre Innovativität öffentlichkeitswirksam unter Beweis stellen und ‚mit der Zeit mitgehen‘ müssten. (Org_23_795)
- Eine Unternehmerin beschreibt, dass Innovation, neben ein paar anderen Begriffen, so dermaßen oft und oft auch beliebig verwendet worden sei, dass sie ihn nicht mehr so gerne verwende (Org_3_174). Aber das heißt natürlich nicht, dass damit auch Innovation als solche von ihrer Agenda verschwindet und sie nicht trotzdem an ihrer Innovativität feilt.

Innovationsaktivitäten ‚managen‘

Bevor ich auf die konkreten Drehbücher mit ihren Innovationsensembles und Innovation Stages eingehen werde, soll hier noch ein auffallend durchgängiges Rational besprochen werden: und zwar die starke Überzeugung, dass Innovationsaktivitäten ‚gemanaged‘ werden können und sollen. Dass das keineswegs selbstverständlich ist und nicht schon immer so war, zeigt sich besonders in zahlreichen Beschreibungen über die Einführung eines sogenannten ‚Innovationsmanagements‘ und dessen Professionalisierung über die letzten Jahre.

„Schon seit 10 Jahren [haben wir ein Innovationsmanagement]. Aber natürlich, es hat ein bisschen gedauert. Die Prozesse werden professioneller. Am Anfang haben wir –das ist das, was unser Chef sagt– am Anfang musste er selber erst verstehen, was Innovationsmanagement heißt. Was heißt das? Er hat sich viele Jahre mit dem Thema auseinandergesetzt, um ein bisschen so die Richtung zu finden. Wie können wir Mehrwert für [Name der Firma] liefern?“ (Org_12_147)

„Ich würde mal sagen, ich glaub wir haben den Prozess immer schon gelebt. Mehr oder weniger strukturiert. Aber so wie er jetzt da sozusagen sichtbar gemacht wurde – ich nenn es mal so, weil das ist nichts Neues – aber sichtbar gemacht wurde, ich würde mal glauben, das war irgendwann (überlegt) sieben Jahre/acht Jahre sowas. Damals hat man es auch wirklich dann so ins Leben gerufen als Innovationsmanagement. Jetzt steht der Prozess und jetzt wird es eigentlich abgewickelt als Teil von der Forschung und Teil vom Vertrieb. Also das machen wir irgendwie gemeinsam. Wir haben auch ein strategisches Marketing, das auch grad im Anfangsszenario da immer wieder mitspielt.“ (Org_2_309)

Der Glaube an die Sinnhaftigkeit des ‚Managens‘ von Innovation konnte auch in Organisationen angetroffen werden, die aus unterschiedlichen Gründen (noch) kein dezidiertes Innovationsmanagement haben.

„Der XY ist halt der kreative Kopf, wo alles [macht ein Geräusch, das eine chaotische Arbeitsweise verdeutlichen soll und lacht]... Das verändert sich halt überhaupt jetzt gerade ein bisschen, also zum Beispiel die Produkteinführung, das Formular, das ich da gemacht habe oder die 10 Seiten, was man da halt so hinschreibt, die ändern sich natürlich auch ständig. Weil ich das ja auch noch nie gemacht gehabt habe und ich immer wieder draufkomme – Ma, das sollte da auch rein oder das fehlt da noch. Also, das ist schon alles sehr dynamisch noch, also das verändert sich alles, aber es gibt jetzt schön langsam so ein bisschen Dokumentationen, Ideenfindung, Festgeschriebenes, also das wird.“ (Org_17_141)

Zum Managen dazu gehören die Evaluation und Überarbeitung oder Adaptierung der Innovationsmanagementmethoden bis hin zu KPIs zum Messen und Vergleichen der Innovationsaktivitäten, wie in den folgenden Zitaten zum Ausdruck kommt:

„Das Innovationsmanagement bei [Name der Firma] gibt es seit 2005. Wobei einen Entwicklungsprozess klassisch gibt es natürlich schon länger. Man muss aber dazusagen, dass sich das Innovationsmanagement seither sehr, sehr stark gewandelt hat. Also vorher war es halt wirklich, wie schaff ich es, dass ich die internen Mitarbeiter zu den besten Ideen bringe. Das ist ehrlicherweise mittlerweile ein Thema am Rande. In den letzten

zwei/drei Jahren merkt man schon, dass man eigentlich tagtäglich etwas anpassen und adaptieren muss.“ (Org_15_229)

„Und in Bezug zum Innovationsmanagement versuchen wir die einzelnen Bereiche zu unterstützen, aber wir versuchen auch – und das ist auch Teil meiner Arbeit – ein bisschen den Blick darauf haben, was die Innovationsprojekte sind, die sie gerade machen. ... Und das heißt letztendlich Innovations-KPIs. Das ist Teil meiner Aufgabe. Wo wir sammeln wie unser Innovationsportfolio aussieht, wie innovativ unsere Projekte sind. Wir versuchen auch, sie zu beurteilen, um zu sagen: Diese Projekte sind hochinnovativ oder diese sind näher zum Tagesgeschäft. Wie schaut das aus, wieviel geben wir für wirklich neue Ideen aus und wieviel ist nur inkrementelle Innovation.“ (Org_12_138)

Angleichungsmechanismen am Beispiel Innovationsmanagement

Es ist wohl kaum ein Zufall, dass viele der untersuchten Organisationen mehr oder weniger gleichzeitig ihr Innovationsmanagement eingeführt haben. Hier kommen mehrere Isomorphismen zum Tragen, wie von DiMaggio and Powell (1977) identifiziert: mimetische Isomorphie, normative Isomorphie und auch koersive Isomorphie. Im Folgenden werden diese zur übersichtlichen Darstellung analytisch voneinander getrennt dargestellt. In der Praxis sind sie aber teilweise stark miteinander verwoben und nicht immer so leicht trennbar.

Mimetische Isomorphie beschreibt im Wesentlichen die Imitation von organisationalen Praktiken anderer Organisationen aus Gründen der Unsicherheitsreduktion. In den Gesprächen fanden sich viele Hinweise auf das Interesse daran und Bewusstsein darüber, was ‚andere‘ Organisationen machen, ganz besonders solche, die das Image haben, Innovationsleader zu sein. Wir ‚haben mal geschaut‘ wie es andere machen, wir haben ‚herumgefragt‘, andere Organisationen ‚besucht‘; Diese Erzählungen lassen auf mimetische Isomorphie deuten.

Normative Isomorphie beschreibt einen Angleichungsmechanismus, der über Professionalisierung und Bildung läuft und Legitimität für die Organisation schafft oder schaffen soll. Mit der Einführung des Innovationsmanagements werden ausgebildete Innovationsmanager*innen in die Organisationen geholt, die wiederum eine ganz bestimmte ‚Schule‘ durchlaufen haben. Dieses Wissen versuchen diese nun in die Organisation einzubringen (Stichwort: Change of Innovation Culture). Wie weit ihnen das auch gelingt, ist noch mal eine eigene Geschichte. Denn wie wir später noch ein wenig detaillierter hören werden, finden Innovationsaktivitäten auch auf Ebenen statt, die sich dem Zugriff durch das Innovationsmanagement entziehen.

Der dritte Mechanismus wird ‚koersive Isomorphie‘ genannt. Er könnte umgangssprachlich als ‚Druck von oben‘ beschrieben werden, da er die Kräfte

meint, die von Metaorganisationen ausgehen können, wobei Druck vielleicht zu hart klingt, da es sich auch um ‚sanfte‘ Überzeugung handeln kann, wie DiMaggio und Powell (1977) bemerken. Koersive Isomorphie war nicht so präsent in den Interviews wie die beiden anderen Angleichungsmechanismen. Ein Grund dafür könnte sein, dass man sich als Organisation nicht gerne als ‚steuerbar‘ beschreibt und lieber andere Narrationen vorzieht. Auch läuft koersive Isomorphie, wie weiter oben bereits angedeutet, nicht notwendigerweise über stark von Metaorganisationen ausgeübten Druck, sondern auch über sanfte Persuasion. Deswegen mag diese Form der Isomorphie auch weniger offensichtlich sein, wirkt sie doch implizit über Veranstaltungsangebote, Round-Tables etc. Es könnte aber auch sein, dass sich die Auswirkungen von Steuerungsvorhaben von Metaorganisationen manchmal erst nach Jahren zeigen, wie im folgenden Zitat angedeutet wird:

„Ich bin heute genauso überrascht wie damals, dass sich die Zeit so schnell ändert. Vorher hat man wirklich predigen müssen: Nehmt euch einen Innovationsmanager. Der wird eh vom Land Oberösterreich zum Teil auch gefördert mit diesem Innovationsassistenten und und und. Das Thema Innovation ist natürlich wichtig für ein Unternehmen, aber es ist immer nur so latent da gewesen. Keiner hat sich wirklich darum angenommen. Das ist heute ganz anders. Da hat sich vieles getan und ich glaube, das ist auch notwendig, weil Innovationen nicht von alleine passieren.“ (Org_21_133)

Innovationsensembles

Nun aber konkreter zu den Drehbüchern der Innovation. Noch einmal zur Erinnerung: Das Drehbuch der Innovation gibt es als solches nicht eins zu eins in der organisationalen Praxis. Es ist ein konzeptionelles Konstrukt, das dabei hilft, auf Innovationen gerichtete Aktivitäten in Organisationen zu erfassen, zu analysieren und vergleichbar zu machen. Gleichzeitig ist das Drehbuch der Innovation auch ein Wunschobjekt und die Suche nach ihm eine permanente Herausforderung, die Organisationen auf den Plan ruft, ihnen Experimentierfreudigkeit abverlangt und eine gewisse Offenheit fordert.

Mit dem Begriff des ‚Innovationsensembles‘ werden jene Akteure zusammengefasst, die in einer Organisation an der Aufgabe mitwirken, Innovationen hervorzurufen, die –kurz gesagt– für das Innovieren in einer Weise verantwortlich oder mitverantwortlich sind. Die Sammlung der Akteure umfasst nicht nur Mitglieder, wie die Innovationsmanagerin oder die Beraterin, die mehr oder weniger bestimmten Jobpositionen und -profilen entsprechen. Sie geht darüber hinaus, in dem sie auch abstrakte Figuren berücksichtigt, wie zum Beispiel die Pionierin oder auch die Visionärin, sowie nicht-menschliche und symbolische Figuren, wie dem ‚offenen Ohr‘, dem ‚schlechten Gewissen‘, dem ‚Glück‘ oder dem ‚Spirit‘. Dazu kommen ‚Antifiguren‘ und Gegenspieler*innen, wie die ‚Ungehorsamen‘, die ‚Ideendiebe‘ oder die ‚Generation Z‘, die von manchen als gewissermaßen innovationsfeindlich dargestellt wurde, weil sie nicht bereit sei, sich für eine Organisation aufzuopfern, im Gegenteil zu den typischen ‚Innovations-

Macher*innen‘ der ‚Boomer-Generation‘. (Ich brauche hier nicht dazuzusagen, dass das eine kontroverse Meinung ist, die sicherlich auch Anlass gibt, hier einmal genauer nachzuforschen). Eine andere Gegenfigur sind die Bewahrer*innen, die den Status Quo verteidigen und sich wenig offen für Neues zeigen.

Besonders aufgrund der sehr unterschiedlichen untersuchten Organisationen, sehen sich nicht alle der Innovationsensembles allzu ähnlich. In den profitorientierten und etwas größeren bis großen Unternehmen, kann man aber schon von einem ‚typischen‘ Innovationsensemble sprechen, in dessen Zentrum üblicherweise das Innovationsmanagement steht. Typische Protagonist*innen von innerhalb der Organisation sind Scouts, wie zum Beispiel Trendscouts, Data-Analysts, Entwickler*innen, sowie Spezialist*innen für die Ausrichtung von bestimmten Innovations- und Entwicklungsprozessen, wie zum Beispiel Scrum Masters oder Agile Coaches. Zum erweiterten Ensemble gehören die Mitarbeiter*innen einer Organisation und das übergeordnete Management. Als notwendiges aber nicht immer allzu willkommenes Ensemblemitglied wurden darüber hinaus die Controller nominiert, die dafür zuständig sind, dass das Innovationsgeschehen ‚in einem gewissen Rahmen bleibt‘ (Org_13_249).

Eine breite Gruppe an Ensemblemitgliedern kommt nicht von innerhalb der jeweiligen Organisation. Zu den Figuren ‚von außen‘ gehören eine Vielzahl von Beraterfiguren, wie Guides, Coaches, Gurus, Mediator*innen, Impulsgeber*innen, Zukunftsforscher*innen und auch Innovationsforscher*innen. Ein Informant sagt über Beratung und Innovation:

„Ich glaube, es gibt kein anderes Feld, wo wir derartig viele Berater haben in Oberösterreich [wie im Innovationsbereich]. (...) Also da gibt es einen großen Bedarf offensichtlich.“ (Org_21_651)

Nicht alle Berater*innen werden gleich stark involviert und niemand leichtfertig. Eine Informantin beschreibt hier zum Beispiel eines der ‚Aufnahmerituale‘ für potentielle zukünftige Innovationsensemblemitglieder ‚von außen‘:

„Und ich glaub, wie es da jetzt beim Design-Thinking war, wir haben jedes Jahr so eine Veranstaltung, wo man bestimmte Themen für [Name der Organisation] abarbeitet und sich manches Mal halt auch irgendwelche Gurus holt oder auch Präsentatoren holt von denen man zufällig gehört hat oder denen man in Alpbach begegnet ist oder die man bei anderen Kongressen, Veranstaltungen, Messen irgendwo gesehen hat. Die holt man sich dann, weil man sie interessant findet. Und da spürt man dann schon, also wenn man dann mal vor Ort jemanden da hat. Da haben wir jetzt nicht nur einen Vortrag gemacht, sondern sind am zweiten Tag in Workshops gegangen, wo man also gleich mit Themen hineingeht und da kriegt man ein Gespür. Und wenn man dann das Gefühl hat, mit dem/der kommen wir weiter, dann wird einfach einmal was ausprobiert. Dann geht man eine Spur weiter. Wenn man das Gefühl hat: Oje, das sind eh lauter Quatscher, dann sind wir sehr haglich da herinnen, also wirklich, die haben dann keine Chance.“ (Org_2_440)

Es werden aber nicht nur Berater*innen unter Umständen zum Teil eines organisationalen Innovationsensembles gemacht, sondern auch User*innen, Mitbewerber*innen (Co-opetitors oder auch Friendly Rivals) oder Suppliers. In diesem Zusammenhang gibt es auch viele Erzählungen, die auf einen breiten und sich fortwährend durchsetzenden Glauben an die Notwendigkeit von ‚Open Innovation‘ hindeuten und bezüglich Offenheit und Einbindung von Akteuren, die nicht der Organisation angehören, einen Paradigmenwechsel beschreiben. Wie später noch erläutert wird, ist Open Innovation deswegen noch lange kein durchgängiges Phänomen, das alle Bereiche und Phasen des Innovierens gleichermaßen oder überhaupt betrifft. Kurz gesagt: Open Innovation heißt eben nicht völlige Transparenz, sondern eher sehr gezielte und teilweise recht vorsichtige Öffnung.

Von einer abstrakteren Seite her betrachtet, gleichen sich die Ensembles mehr als in der bisher ausgeführten Zusammensetzung, die sich mehr auf Job-Positionen bezieht. Das hat gewiss damit zu tun, dass sehr unterschiedliche Organisationen befragt wurden und nicht alle ein dezidiertes Innovationsmanagement haben. Als zentrale abstrakte Figuren werden beispielsweise Visionär*innen, Macher*innen, Game Changer, sowie Bastler*innen, Spinner*innen, oder auch ‚kreative Köpfe‘ und ‚Freigeister‘ genannt. Auch Störer*innen und Zerstörer*innen werden manchmal in das Ensemble aufgenommen. Letztere haben nicht zuletzt durch Schumpeter auch ein gewisses Standing im Innovationdiskurs gewonnen. Die wichtigsten Gegenfiguren, die auch in den letzten Jahren eine größere Lobby und mehr Aufmerksamkeit bekommen haben und heute teils in einem anderen Licht gesehen werden, sind –wie bereits oben angedeutet– die Maintainers oder Bewahrer*innen²¹, die Innovationen gegenüber als eher unaufgeschlossen gelten und für den Erhalt des Status Quo arbeiten. Darüber hinaus wird auch einer Reihe an nicht-menschlichen Figuren eine wichtige Rolle zugerechnet: Glück, Zufall, Geister aus der Vergangenheit, Zeitgeister, Geistesblitze, dem (Team)Spirit oder auch dem ‚Innovationsgen‘, das in manchen Individuen und Kollektiven ‚stecken‘ soll.

Innovationsatmosphären

Während sich die Zusammensetzung der Innovationsensembles, die für Innovation zuständig sind, je nach Art, Mission und Größe der Organisation doch einigermaßen vielfältig zeigte (wenn auch mit einer starken Tendenz hin zum Innovationsmanagement und einer regelmäßigen Evaluation und ggf. Revision der Innovationsaktivitäten unter Einbezug von Akteuren von außen), gleichen sich die Innovationsatmosphären, die Organisationen dieser Tage schaffen, umso mehr.

Das beginnt bei den Formaten und kleineren ‚Hacks‘, betrifft aber auch die Räume, die errichtet werden, um die Innovativität zu steigern. Vom Klassiker ‚Briefkasten

²¹ siehe z.B. Hail the Maintainers <https://aeon.co/essays/innovation-is-overvalued-maintenance-often-matters-more>

der Ideen‘, über den Versuch Innovation über Geselligkeit zu triggern (wie zum Beispiel beim ‚Mystery Lunch‘ oder beim ‚Innovationsfrühstück‘), hin zu verschiedensten Formen von Events und Workshops: Organisationen experimentieren gerne mit Formaten, um schlummerndes Potential zu wecken, Leute zusammenzubringen und aus dem sogenannten Tagesgeschäft herauszulocken. Als prominent haben sich verschiedene Formen von Challenges und Wettbewerbe präsentiert: Innovation Contests, Open Innovation Challenges, Open Innovation Awards.

„Jedes Jahr organisieren wir so eine Innovationschallenge, die entweder auf bestimmte Themen fokussiert ist oder sehr offen. Nicht nur alle unserer Mitarbeiter*innen, sondern auch ein erweiterter Personenkreis wird dazu eingeladen, Ideen einzubringen und die beste Idee gewinnt einen Preis.“ (Org_2_413)

„Wir haben eine solche Open Innovation Challenge organisiert und die ganze Welt eingeladen mitzumachen. Das war eine sehr interessante Erfahrung.“ (Og_11_749)

Neben den Hacks und Formaten glichen sich auch die Ideen über die Gestaltung physischer Infrastruktur in vielen Organisationen. Das gilt besonders für die Einrichtung sogenannter ‚Innovationsräume‘ oder ‚Kreativitätsräume‘, die sich in Organisationen aller untersuchten Bereiche finden. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Räume, die nicht sofort an die Arbeit denken lassen, sondern eher wie ein Wohnzimmer anmuten und eine Atmosphäre schaffen sollen, in der Kreatives eher hervorgebracht werden kann, als in einem sterilen Büro. Ich bin mir sicher, Sie können sich so einen Raum mit seinen typischen Features bildlich vorstellen, ohne dass ich hier näher auf ihn eingehen müsste. Gemütliche Sofas, vielleicht eine Bar, ein Tischtennistisch, Sessel, Whiteboards, die leicht bewegt und umgestellt werden können; generell: Geräumigkeit und Offenheit;

„Ja, wir haben tatsächlich einen Kreativitätsraum. Unsere Seminarräume sind alle relativ steril und farblos und sie schaffen vielleicht nicht unbedingt die Atmosphäre, in der man frei brainstormen kann. Deswegen haben wir beschlossen einen Raum einzurichten, der sich farblich unterscheidet und der eine neue Atmosphäre schafft. Und das ist unser Kreativitätsraum.“ (Org_19_425)

„Das war immer ein Wunsch von mir auch, dass wir so etwas bekommen. Das habe ich mal gesehen auch in einem Unternehmen. Die haben wirklich einfach einen Projektraum gehabt (...) Wir haben zwar nicht so etwas wie, jetzt sag ich mal, irgendein metallverarbeitender Betrieb, der einen Auftrag kriegt und sagt – OK, da muss ich jetzt eine Lösung entwickeln. (...) Letztendlich haben wir es jetzt wiederum in einer anderen Form gemacht, in einer anderen Zusammensetzung. Aber wir haben jetzt ganz fix einen Projektraum oder das ist eine kleine Wohnung auf gut Deutsch gesagt, wo wir an Projekten arbeiten. Das taugt mir irrsinnig, dass wir das haben.“ (Org_23_696)

Innovationsmagie

Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass Organisationen nicht nur in Innovationsmanagement und Innovationsatmosphären investieren, sie sind sich

auch einig, dass es im Endeffekt auf etwas anderes ankommt. Hier wird es durchaus interessant: Es ist von Alchemie die Rede, vom Bauchgefühl, vom Mindset, von Prozessen, die intrinsisch in einer Person drinnen sind und die nicht einfach verstanden und gemessen werden können, sondern auf eine gewisse Weise obskur bleiben, magisch.

„Ja, das ist zu 99 % einfach eine Frage des Mindsets. Ich kann einen total kreativen Raum einrichten. Den lass‘ ich mir von Bene einrichten. Der kostet 150.000 Euro, bin aber gleichzeitig in einem total restriktiven Umfeld, wo mich mein Chef ständig beobachtet, wo ich Zeit stempeln muss und was weiß ich noch alles für welche Reports schreiben muss. Dann bringt mir der Raum nichts.“ (Org_11_450)

„Das war sehr oft eher das Bauchgefühl, was die Entscheidung getroffen hat, was echt gut funktioniert hat. Aber jetzt mittlerweile sind wir einfach in einer Phase, wo man doch mehr die Dinge mit Zahlen belegen muss.“ (Org_14_374)

„Da ist auch viel, wie soll ich sagen, Intelligenz, Bauchgefühl vom Team dabei. Trauen wir uns das zu? Trauen wir uns das nicht zu? Gehen wir das Risiko ein oder nicht?“ (Org_15_123)

„Also wenn man sich dann anschaut, was die Leute alles schaffen, wo man sich denkt ‚Wie macht der das jetzt?‘ Das ist ja fast, ich weiß nicht, Alchemie oder sonst was. Oder, ich denk jetzt an unseren XY-Mitarbeiter, der da wahnsinnig gut vernetzt in alle Richtungen ist und Sachen schafft, wo man nie glaubt, dass die gehen. Aber die sind alle so getrieben.“ (Org_2_679)

Auch wird betont, dass bei allen Bemühungen in Richtung Planung und Management, Glück und Zufall immer mitspielen:

„Das waren halt freie, glückliche Zufälle. Auch das Silicon Valley ist so entstanden, das hat auch... Da gab’s keine Strategie, es gab keinen Manager für das Silicon Valley. Es gab ein paar Hallen und es gab Stanford. Und es gab die Betriebsansiedelung von HP, das war schon eine wichtige Initialzündung. Aber sonst ist das alles einfach passiert.“ (Interview_08_844-857)

Jetzt fragen wir uns natürlich: Warum richten Organisationen Innovations- und Kreativitätsräume ein und unternehmen darüber hinaus viele weitere Maßnahmen, um organisationale Innovationsversuche zu managen und professionalisieren, wenn sie gleichzeitig glauben, dass es eigentlich auf etwas anderes ankommt bzw. dass andere Dinge wichtiger sind?

Interpretation der Ergebnisse

Die Interpretation widmet sich der Frage, warum Organisationen ihre Innovationsaktivitäten zunehmend (und auf tendenziell ähnliche Weise) managen, wenn es doch die Überzeugung gibt, dass eigentlich andere Prozesse, die sich weder richtig begreifen und beschreiben, geschweige denn managen lassen, ausschlaggebend(er) sind. Dazu wird zunächst der Innovationsprozess in

unterschiedliche Bühnen (Stages) gefasst und ihre jeweilige Bedeutung in Relation zueinander gestellt. Danach wird der weitverbreitete Begriff des ‚Innovationstheaters‘ ins Spiel gebracht und diskutiert (‚Innovationstheater‘ vs. ‚echtes Innovieren‘). Unter Bezugnahme auf neo-institutionelle Organisationsliteratur wird das beobachtete Innovationsgeschehen schließlich als ‚Innovationsmythos‘ diskutiert und es werden damit in Zusammenhang stehende Prozesse der ‚Entkoppelung‘ skizziert. Anschließend werden die möglichen breiteren gesellschaftlichen Auswirkungen der erfassten gegenwärtigen organisationalen Innovationsdynamiken und der Isomorphie im Zusammenhang mit dem Innovationsimperativ besprochen, aber auch die Implikationen der Ergebnisse für die Innovationsforschung selbst.

Vorderbühnen, Hinterbühnen und Unterbühnen der Innovation

‚Vorderbühne‘ und ‚Hinterbühne‘ sind in den Sozialwissenschaften gängige Metaphern, um (teilweise widersprüchliche) Handlungen oder ‚Performances‘ von Personen, Gruppen oder in diesem Fall Mitgliedern einer Organisation in unterschiedlichen Situationen und Öffentlichkeiten aufzuzeigen.²² Vorderbühnen beschreiben in diesem Fall jene Orte, die in gewisser Weise zugänglich für außerorganisationale Öffentlichkeiten gemacht werden. Typischerweise sind das heutzutage die Webpages von Organisationen, auch die öffentlich ausgetragenen Innovation Challenges zum Beispiel, aber generell auch alles, was dem Bereich Public Relations angehört. Die Innovationsfähigkeit und Innovationsleistung einer Organisation wird auf deren Frontstages tendenziell gerne zur Schau gestellt, wie auch diverse Gesprächspartner*innen im Projekt bestätigen: „Natürlich zeigen wir, dass wir innovativ sind“, heißt es hier etwa in einem Interview. (Org_12_306) In einem anderen beschreibt ein Innovationsmanager: „Ja, Innovativität ist Teil unserer Kommunikation, aber es ist mehr als nur ein Marketing Slogan. Wir sind innovativ!“ (Org_19_826) Wiederum in einem anderen Interview, wird ein bisschen näher beschrieben, dass in der Kommunikation nach außen ganz bewusst Projekte ausgewählt werden, die nicht unbedingt immer die neuesten technischen Innovationen in den Vordergrund stellen, sondern eher als nachhaltige Innovation oder soziale Innovation eingeordnet werden können. (Org_14_697)

Während sich die Vorderbühnen der Innovation durch ihre Zugänglichkeit für Akteure auszeichnen, die nicht der jeweiligen Organisation angehören, bleiben die Innovationsaktivitäten in den Backstages oder Hinterbühnen für diese weitgehend verschlossen, auch wenn – wie weiter oben beschrieben – teilweise auch Akteure von außerhalb (wie Berater*innen) manchmal dorthin für einen gewissen Zeitraum eingeladen werden. In den Hinterbühnen der Innovation wird Innovation gemessen, evaluiert. Dort werden Innovationsstrategien entworfen und erneuert

²² siehe z.B. Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. Anchor: London.

und innovative Projekte initiiert. Auch der Prozess des Platzmachens für Innovation und das Abschaffen von nicht mehr dienlichen Traditionen (was auch als Exnovation bezeichnet wird) wird eher nicht auf einer Vorderbühne ausgetragen.

„Wenn du jetzt sagst: Ich habe eine Abteilung für Exnovation. Dann ist das ein bisschen schwierig zu kommunizieren nach außen. Aber es gibt halt einfach diese Schwierigkeit: Wenn etwas Neues kommt, muss das Alte weichen oder Platz gemacht werden. Und das ist halt schade. Das ist wirklich das Dilemma. [Lacht]“ (Org_07_49)

Dazu kommen jene Innovationsaktivitäten, die auch eine wichtige Rolle beim organisationalen Innovieren spielen, die sich deren Organisation jedoch entziehen. Weiter oben wurden diese Aktivitäten als Innovationsmagie zusammengefasst, weil sie Vorgänge miteinschließen, die wir weder richtig beschreiben noch verstehen können und die damit nicht in unserer Hand bzw. jener der Organisation liegen. Passend zum Theatervokabular, wurden diese Aktivitäten auf der ‚Unterbühne‘ verortet. Im westlichen Theater des 19. Jahrhunderts fand sich in der für Zuschauer*innen unsichtbaren Unterbühne jene Maschinerie, die Geschehnisse auf der Bühne vorangetrieben hat. Während diese Unterbühne im Theater heute weitgehend verschwunden ist, fragen die Autoren des Special Issues ‚On Hell‘,²³ ob das, was traditionell unterhalb der Bühne zu finden war, jemals wirklich vollständig verbannt werden könne. Das ist auch eine spannende Frage für Innovation. Denn mehr und mehr scheinen Innovationsaktivitäten rationalisiert, gemessen, dokumentiert, evaluiert und auch zelebriert und gezeigt zu werden. Dennoch wird der ‚Innovationsmagie‘, dem Unzugänglichen, Unsichtbaren und weitgehend Unkontrollierbaren ein ungebrochen wichtiger Stellenwert eingeräumt.

Der Innovation-Understage umfasst zu einem Teil sogenanntes ‚implizites‘ oder internalisiertes Wissen: ‚We know more than we can tell‘, so wird implizites Wissen in einem Satz auf den Punkt gebracht.²⁴ In den Gesprächen mit oberösterreichischen Innovator*innen wurde auf solches implizites Wissen zum Beispiel als ‚Bauchgefühl‘ verwiesen, auf das bei Entscheidungen im Innovationsprozess vertraut wird. Mit implizitem Wissen zusammenhängend, lassen sich gewisse Mitglieder des Innovationsensembles auf der Unterbühne der Innovation verorten. Während die Manager*innen, Data Analysts, Berater*innen etc. mehr oder weniger klar definierte Jobpositionen beschreiben und auf der rationalisierten Seite des Innovierens zu finden sind, gehören dem Innovationsensemble auch viele abstrakte Figuren an, wie ‚Genies‘, ‚Freaks‘, die ‚Neugierigen‘ oder die ‚Getriebenen‘, die weitgehend in der Unterbühne operieren. Was im Understage passiert, geht aber über implizites Wissen, über Erlerntes und Internalisiertes hinaus. Ihm werden auch Glück oder Zufall zugerechnet. Damit steht der Understage gleichzeitig für das weitgehend Unbeschreibbare und Ungreifbare, das aber auf gewisse Weise (kollektiv) eingelernt und routinisiert sein

²³ D’Arcy, G., & Gough, R. (2021). On Hell. *Performance Research*, 26(2), 1-6.

²⁴ siehe Polanyi, M. (1985 [1966]). *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

kann, sowie das Improvisierte, das sich einerseits dadurch ergibt, dass auch das detaillierteste Drehbuch nicht jeden Schritt voraussehen kann, das andererseits auch Freiräume beinhaltet, die manchmal explizit dazu geschaffen werden, um Glück und Zufall auf die Sprünge zu helfen, die auch unabdingbar zum Innovieren dazu gehören.²⁵

Wenn wir davon ausgehen, dass Vorderbühnen, Hinterbühnen und Unterbühnen gemeinsam die Realität des organisationalen Innovierens definieren, stellt sich nun die Frage, wie die jeweiligen Bühnen zueinanderstehen und ob sie sich vielleicht auch in gewisser Weise im Weg sein können. Wenn wir an das Narrativ denken, dass für Innovation oft nicht die vielen neu eingeführten Managementstrategien oder Innovationsräume ausschlaggebend seien, dann können wir uns darüber hinaus auch fragen, ob alle diese Innovationsaktivitäten auch wirklich notwendig oder einige von ihnen nicht auch entbehrlich wären? In diesem Zusammenhang ist unter anderem der Begriff des ‚**Innovationstheaters**‘ in den Interviews gefallen und die Idee, dass viele Innovationsmaßnahmen der Innovation gar nicht wirklich dienlich seien:

„Wir haben deswegen so viel Innovationstheater, weil der Zugang eher der Managementzugang ist und jetzt machen wir halt einen bunten Raum mit Post-ist und Whiteboards und bunten Sesseln und so weiter und dann sind wir innovativ, aber lasst mich in Ruhe mit dem Thema. Und wenn der, der in der Machtposition ist, den Zugang hat – He, probieren wir etwas aus, trauen wir uns mal, machen wir etwas, lasst mal das Projekt ein bisschen zurück, konzentriert euch auf etwas Neues – wie auch immer, dann kann so etwas entstehen, auch ohne dass man Strukturen verändert oder wie gesagt Tools, Methoden, Prozesse oder so etwas installiert, glaube ich.“ (Org_11_574)

„Ich find es so unglaublich wichtig zuzulassen, jemandem etwas beitragen zu lassen und damit auch die Kontrolle loszulassen. Weil, das versucht man ja auch ständig in diesen Innovationsprozessen. Man versucht alles zu kontrollieren. Man versucht jeden Schritt zu kontrollieren. Beim Design Thinking ist genau festgelegt, wann man was machen muss. Noch irrer ist der Google Design Sprint, der sagt dir noch genauer, wie du was tust. Und schon... Manche Techniken sind cool, weil du Fragen anders stellst. Aber wir versuchen uns immer in diese Rahmen reinzupressen. Und da find ich interessant, dass man da – und da hilft mir wieder mein Background– dass man sich da manchmal auch diese Freiheit gönnt, zu sagen: Hey, Stopp! Jetzt ist’s gut! Jetzt bleiben wir auf dem drauf! Aushalten!“ (Org_03_142)

‚Innovationstheater‘ vs. ‚Echtes Innovieren‘?

Im Projekt zeigte sich, dass Organisationen daran arbeiten, ihre Innovationsaktivitäten zunehmend zu professionalisieren und zu rationalisieren. Dabei orientieren sie sich häufig an anderen Organisationen und Innovationstrends, was wiederum zu einer gewissen Gleichförmigkeit und

²⁵ siehe z.B. Kamoche, K., & Cunha, M. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*, 22(5), 733-764.

Standardisierung in der Gestaltung von Innovationsaktivitäten führt, die oft abschätzig als ‚Innovationstheater‘ bezeichnet wird. Interessanterweise wird dieses Innovationstheater aber trotz der Überzeugung ‚gespielt‘, dass es möglicherweise gar nicht das ist, worauf es beim Innovieren ‚wirklich ankommt‘, wie im folgenden Zitat deutlich wird:

„Und bei diesen Räumen, da ist ganz oft das Thema, dass die halt mit Architekten gemacht worden sind, mit Räumen die dann irgendwie ganz fancy ausschauen, mit denen man aber nicht arbeiten kann. (...) Da gibt es wunderschöne Beispiele in Linz, die alle nicht funktionieren, aber man hat das halt.“ (Org_25_144)

Besonders wenn wir an jene Interviewzitate denken, die hervorheben, dass zum Beispiel Innovations- oder Kreativräume gar nicht ausschlaggebend sind, können wir natürlich denken, dass wir es hier mit typischem Innovationstheater zu tun haben, das besser einfach weggelassen werden sollte.²⁶ Die Organisation sollte sich doch darauf konzentrieren, worauf es ‚wirklich‘ ankommt beim Innovieren. In der folgenden Argumentation soll verdeutlicht werden, dass die Zweiteilung in ‚Innovationstheater‘ auf der einen Seite und ‚echtes Innovieren‘ auf der anderen Seite dennoch zu kurz gegriffen wäre und dass auch das, was oft als Innovationstheater abgehandelt wird und oft nach relativ kopflosem Imitieren der Drehbücher anderer und dem blinden Folgen von Trends aussieht, seine Wichtigkeit haben kann, auch wenn es sich nicht unbedingt direkt in einer Steigerung der Innovativität anzeigen lässt. Dazu folgen wir der neuen institutionellen Theorietradition und dem Begriff der ‚Innovationsmythen‘, wie von Eitan Wilf folgendermaßen definiert:

Innovationsmythen

„Innovationsmythen verweisen auf zunehmend standardisierte Organisationsstrukturen, die mit Innovation und der Förderung von Kreativität verbunden werden, die aber nicht unbedingt aufgrund ihrer nachweislichen Wirkung übernommen werden, sondern wegen deren Versprechung, eine solche Wirkung zu erzielen.“²⁷

Wie sich auch in diesem Projekt zeigte, tendieren Organisationen dazu, eine ganze Reihe an Innovationsmaßnahmen zu inkorporieren, die heutzutage mit Innovativität verbunden werden, diese aber nicht erwiesenermaßen steigern. Während das auf den ersten Blick als sinnlos erscheinen mag, kann es aber aus organisationaler Perspektive durchaus gute Gründe dafür geben. In diesem Projekt gibt es viele Hinweise darauf, dass die Inkorporation von Innovationsmythen vor allem mit organisationalen Widersprüchen zu tun haben könnte, die mit dieser auf

²⁶ Hagmann, Jean-Philippe (2018). *Hört auf, Innovationstheater zu spielen! wie etablierte Unternehmen wirklich radikal innovativ werden*. München: Vahlen.

²⁷ Wilf, E. Y. (2019). *Creativity on Demand: The Dilemmas of Innovation in an Accelerated Age*. Chicago: University of Chicago Press. S. 180 (Zitat übersetzt aus dem Englischen)

gewisse Weise gelöst werden können und zwar durch sogenannte ‚Entkoppelung‘. Ich schreibe hier im Konjunktiv, weil die genannten Widersprüche sich zwar in dem gesammelten Material andeuten, um Aussagen über ihre Zutrefflichkeit machen zu können, bedarf es aber noch weiterer empirischer Überprüfung.

Ein organisationaler Widerspruch deutet sich in der Ideologie der Open Innovation an. Auf der einen Seite gibt es das Narrativ, dass vor allem die jüngere Generation ganz stark auf Open Innovation setzt und sich mit der Ideologie identifiziert und auch davon überzeugt ist, dass organisationale Innovation heutzutage auf den Kontakt nach ‚außen‘ nicht verzichten kann. Deswegen waren die Innovationsensembles auch mit so vielen Akteuren von außerhalb der Organisation besetzt. Auf der anderen Seite verträgt Innovation aber auch nicht völlige oder beliebige Offenheit und kann durch Offenheit auch gefährdet werden, wie die Gegenfigur der ‚Ideendieb*in‘ andeutet. Dieser Widerspruch kann durch Entkoppelung aufgelöst werden. Auf der einen Seite ist und zeigt sich eine Organisation offen, zelebriert die Ideologie der Open Innovation: Sie organisiert einen öffentlichen Innovationswettbewerb, sie arbeitet mit anderen Organisationen (vielleicht sogar mit Konkurrenzorganisationen) in einem Open Innovation Space zusammen etc. Aber sie unterhält auch weiterhin Innovationsräume, die nicht für einen erweiterten Kreis an Akteuren zugänglich sind.

Ein anderer Widerspruch zeigt sich in der Einführung von Innovations- und Kreativräumen, ‚die man halt hat‘, auch wenn sie vielleicht gar nicht ‚funktionieren‘. Auch hier handelt es sich um einen Mythos. Jedoch tragen Innovationsmanagement und Innovationsatmosphären auch zum innovativen Image einer Organisation bei und kreieren auf diese Weise Legitimität für eine Organisation. Auch wenn viele der Innovator*innen nicht unbedingt daran glauben, dass z.B. Kreativräume so wichtig sind bzw. auch davon erzählen, dass es vorher auch ohne diese Dinge gut gegangen ist, so machen diese Innovationsmythen insofern für die Organisation Sinn, als dass sie zum Beispiel beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter*innen behilflich sind, weil die Organisation durch diese Innovationsmythen als eine moderne und attraktive Organisation auf sie wirkt. Dasselbe gilt natürlich auch für Partnerorganisationen, User*innen etc. Man erfüllt die Erwartungen, die an eine Organisation gerichtet werden;

Nicht zuletzt kann der Innovationimperativ mit dem permanenten Druck, innovativ zu sein und Innovation selbst stets zu innovieren und neu zu denken, auch eine Belastung für die Organisation darstellen, die auch eine gewisse Stabilität braucht, um beispielweise ihr Kerngeschäft erfolgreich zu führen und ihre eigene Identität nicht zu gefährden.²⁸ Da wiederum ‚hilft‘ das Innovationsmanagement: Es beschäftigt sich mit den aktuellen Innovationstrends und nimmt laufend Veränderungen auf. Gleichzeitig ermöglicht es dadurch einem ‚geschützten Kern‘ davon entkoppelt ‚ungestört‘ seine Arbeit zu verrichten: ‚Das Management bildet

²⁸ siehe z.B. Kühl, S. (2015). Das Regenmacher-Phänomen: Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt: Campus Verlag.

Abteilungen, die –überspitzt formuliert– dafür bezahlt werden, dass der wertschöpfende Kern im Glauben stabiler Umweltanforderungen belassen werden kann.²⁹ Boxenbaum und Jonsson haben diesen Entkoppelungsprozess folgendermaßen beschrieben: ‘Decoupling enables organizations to seek the legitimacy that adaption to rationalized myths provides while they engage in technical business as usual.’³⁰ Der populäre Kommentar zur Einführung neuer Innovationsmanagementmethoden ‚Wir haben das eigentlich eh schon immer so gemacht‘, repräsentiert zum Beispiel den organisationalen Widerstand gegenüber Veränderung und deutet die entkoppelte organisationale ‚Parallelwelt‘ an, die mit der Installation eines Innovationsmanagement ‚in Ruhe‘ weitergeführt werden kann.

Für die These der Innovationsmythen und der Entkoppelung sprechen auch in den Interviews angesprochene Konflikte, die sich dadurch ergeben, dass das Innovationsmanagement seine Aufgabe ‚falsch‘ versteht, in dem es sich zu sehr in das ‚business as usual‘ einmischt und es nach seinen Vorstellungen umdefinieren und bewerten möchte.

„Natürlich, es hat vielen weh getan. Wieso sagen sie jetzt, dass ich nicht radikale Innovation mache? Das hat natürlich für heiße Diskussionen gesorgt, aber für mich war das der erste Schritt: Jeder muss verstehen, was sind diese Niveaus oder was sind diese Stufen in der Innovation und dann können wir sagen – Ja, wir machen dies oder das. Und es ist keine Entscheidung, die jeder für sich treffen muss, sondern wir müssen uns auch ein bisschen an die Literatur halten und an das Wissen, das da draußen ist, anhängen. Also, wir werden nicht neu entdecken, was Innovation heißt.“ (Org_12_177)

Alle diese Beispiele verdeutlichen, dass ‚Innovationstheater‘ insofern als ‚Theater‘ im Sinne einer ‚reinen Show‘ bezeichnet werden kann, als dass es mitunter vielleicht wirklich nicht allzu direkten Einfluss auf die Innovativität einer Organisation haben muss. Gleichzeitig kann es eine schützende Funktion für jene organisationalen Innovationsaktivitäten haben, die sich nicht so leicht mit dem Imperativ der ständigen Veränderung oder auch der Ideologie der Open Innovation etc. vereinbaren lassen.

Isomorphie und Gesellschaft: Innovationstheater mit Folgen

Unabhängig davon, ob das ‚Innovationstheater‘ mit seinem isomorphen Charakter nun ‚wirklich‘ zur Innovativität beiträgt oder andere organisationale Funktionen übernimmt, so zeigt es jedoch auf einer breiteren gesellschaftlichen Ebene Folgen. Wie sich in der Studie gezeigt hat, fühlen sich eine ganze Reihe von Organisationen auch außerhalb der profitorientierten (Service)Industrie vom Innovationsimperativ

²⁹ ibid. S. 29

³⁰ Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2017). Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges. In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T.B. & Meyer, R.E. (Eds): The Sage handbook of organizational institutionalism, 2, 79-104. S 78

und den Unsicherheiten, die mit Innovation verbunden sind, in gewisser Weise unter Druck gesetzt. Wenn auch nicht alle in gleichem Ausmaß und gleicher Form ihre Innovationsaktivitäten managen und Raum für Innovationen schaffen, so lassen sich doch ‚quer durch die Bank‘ viele Ähnlichkeiten erkennen. Man kann also durchaus von einer gewissen Standardisierung in Bezug auf organisationale Innovation sprechen. Mit dieser wiederum geht auch eine Normierung einher, indem bestimmte Rationalitäten besonders beachtet werden, während andere von vornherein ausgeschlossen sind, bestimmte Akteure als besser geeignete Innovationsensemblesmitglieder gewertet und andere als nicht relevant für das Innovieren eingestuft werden. Dasselbe gilt für Innovationsorte, von denen manche sehr viel Aufmerksamkeit bekommen und als Vorbilder immer und immer wieder imitiert werden, während viele andere weiße Flecken auf der Innovationslandkarte bilden. Anders formuliert, scheinen sehr viele unterschiedliche Organisationen ähnlichen Innovationsdrehbüchern zu folgen, was wiederum Einfluss auf die Innovationen hat, die vorgestellt werden können und die Veränderungen, die mit diesen angestrebt werden.

In diesem Sinne ist die Drehbuchperspektive auch ein Plädoyer dafür, in der Erforschung von Innovation nicht nur auf die Art der Innovation zu fokussieren, die angestrebt wird und die intendierten und nicht intendierten Folgen. Die Drehbuchperspektive ist ein Aufruf, die Gestaltung von Innovationsaktivitäten zu berücksichtigen, da diese über den Innovationsprozess hinaus auf die gesellschaftlichen Bereiche wirken kann, die mit den Innovationen verändert werden sollen. Das heißt konkret die Frage nach den Akteuren zu stellen, die im Innovationsprozess beteiligt oder nicht beteiligt werden, nach den Innovationsvorlagen und den in ihnen angelegten Annahmen und Vorstellungen über gesellschaftliche Erneuerungs- und Veränderungsprozesse.

Drehbücher der verantwortungsvollen Innovation?

Implikationen für die Innovationsforschung

Warum werden an dieser Stelle Implikationen für die Innovationsforschung adressiert und nicht Implikationen für innovative Organisationen? Zunächst ist die Forschung nicht als Innovationsberatung im engeren Sinne angelegt gewesen. Während die Ergebnisse (wie ich hoffe) durchaus interessant für Organisationen sein können, so münden sie nicht in der Explikation eines ‚richtigen‘ Innovationendrehbuch, dem alle folgen sollten. Gleichzeitig hat die Erforschung von Innovationsdrehbüchern wichtige Hinweise über das Zusammenwirken von Innovation und Forschung über Innovation herausgestellt: Innovationsforscher*innen werden oft selbst als Berater*innen Teil der organisationalen Innovationsensembles und ihre Forschungsergebnisse und Forschungsschwerpunkte fließen u.a. auf diese Weise in die organisationale Gestaltung von Innovationsaktivitäten und die Drehbücher der Innovation ein. Wie wir gesehen haben, gibt es auch eine große Bereitschaft gegenüber der Adaptierung der aktuellen, sowie der Aufnahme von neuen

Innovationsdrehbüchern. Ich denke, dass genau diese Schnittstelle ein Anknüpfungspunkt ist, um über ‚verantwortungsvolle Innovation‘³¹ nachzudenken, die in den letzten Jahren in den Sozialwissenschaften viel und ausführlich diskutiert wurde. Anstatt gegenwärtige Innovationspraktiken zu kritisieren oder Organisationen aufzutragen, von sich aus nach ‚verantwortungsvoller Innovation‘ zu streben, vermögen es Innovationsforscher*innen, die Ideale des Konzeptes der ‚verantwortungsvollen Innovation‘ (z.B. das Mitdenken von potentiellen Folgen für die Umwelt, ein Offenhalten des Innovationsprozesses für Adaptionen und Learnings, eine dialogische Auseinandersetzung über potentielle Konflikte und Dilemmas mit einem erweiterten Ensemble von Akteuren etc.³²) mit organisationalen Innovationsrealitäten zu verbinden und dadurch auch relevant für Organisationen zu machen. Vor dem Hintergrund des Wissens, dass viele Innovationsensembles vorwiegend aus Unsicherheits- und Legitimitätsgründen so besetzt sind, wie sie besetzt sind, aber nicht aufgrund der ‚eigentlichen‘ Innovationsperformance, lässt es sich natürlich leichter über die Zusammensetzung eines Innovationsensembles diskutieren und gegebenenfalls auch über die Aufnahme von neuen Ensemblemitgliedern. Das Wissen, dass Organisationen Innovationsdrehbücher von Organisationen imitieren, die sie für Innovations-Leader halten, gibt wiederum Hinweise darauf, wie inklusivere und verantwortungsvollere Innovationsdrehbücher populär gemacht werden und indirekt auch mitgesteuert werden können.³³

Eine andere wichtige Implikation für die Innovationsforschung betrifft die Relation von Management und Rationalisierung von Innovationsaktivitäten auf der einen Seite und die Unmöglichkeit Innovationen bis ins Detail zu planen auf der anderen Seite. Die befragten Innovator*innen haben sehr stark betont, dass vieles dessen, was zum Innovieren dazugehört (vorwiegend das, was im Understage passiert), sich dem Management entzieht und auch mit den wissenschaftlichen Analysewerkzeugen gar nicht oder nur unzureichend erfasst werden kann. Das wiederum hat wohl zu einer wissenschaftlichen Überbetonung und Überbewertung dessen geführt, was gesehen, gemessen, erfasst und verstanden werden kann, während die Ungewissheiten und Zufälligkeiten tendenziell unterbewertet und auch oft ausgeblendet werden. Das ist eine Tendenz, die das wissenschaftliche Verständnis von Organisation und organisationaler Innovation beeinträchtigt oder wie Rehn und O’Doherty es formuliert haben:

“In its preoccupation with what is measurable, what is sensible, understandable, and subject to the dictates of ‘mundane reason’ (Pollner 1987), organizational analysis

³¹ siehe z.B. Lubberink, R., Blok, V., Ophem, J. v., & Omta, O. (2017). A framework for responsible innovation in the business context: Lessons from responsible-, social-and sustainable innovation. *Responsible Innovation*, 3, Cham: Springer, pp. 181-207.

³² siehe z.B. *ibid.*

³³ siehe zur Frage von Steuerung und Isomorphie z.B: Kezar, A., & Bernstein-Sierra, S. (2019). Examining Processes of Normative Isomorphism and Influence in Scaled Change Among Higher Education Intermediary Organizations. *AERA Open*, 5(4), 2332858419884905.

continues to ignore what is perhaps the most essential to contemporary and emerging organization.”³⁴

Die Autoren rufen dazu auf, vermeintlich nebensächliche oder flüchtige Phänomene in den Blick zu nehmen, die von den üblichen Methoden der Organisationsforschung nicht wahrgenommen werden und die Idee der rationalen und funktionalen Organisation herauszufordern.³⁵ Auf die Forschung mit Innovationsdrehbüchern übertragen, meint das vor allem all jene Dinge, die im Understage passieren und von denen man weiß, dass sie wichtig sind, aber vielleicht nicht so genau, wie und warum. Es gibt in den Sozialwissenschaften ganz interessante Ansätze, um solche Phänomene zu berücksichtigen und sich für das Versteckte und Unbemerkte zu sensibilisieren,³⁶ ohne sich wiederum in ‚dualistischen Sackgassen‘³⁷(wie zum Beispiel rational/irrational) zu verirren. Einer von diesen kommt zum Beispiel aus der Humangeographie und wird als ‚non-representational theories‘ oder ‚more-than-representational theories‘ diskutiert.^{38 39 40} Auch gibt es in letzter Zeit neue Ansätze für das Berücksichtigen von abstrakten und nicht-menschlichen, aber dennoch einflussreichen Figuren, wie der ‚organisationalen Geister‘⁴¹, die auch in unterschiedlichen Ausführungen wichtige Rollen in den Innovationsdrehbüchern eingenommen haben. Zum Beispiel die weiter unten beschriebenen Methoden spielerischer und künstlerischer Innovationsforschung können neue Impulse für das Verständnis von Innovationsdynamiken und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen geben, sowie die Möglichkeiten der Intervention in eben diese.

³⁴ Rehn, Alf, and Damian O'Doherty (2007): Organization: On the theory and practice of excess. *Culture and organization*, 13(2), 99-113.

³⁵ siehe *ibid.* S 103, siehe auch: O'Doherty, D., De Cock, C., Rehn, A., & Lee Ashcraft, K. (2013). New sites/sights: Exploring the white spaces of organization. *Organization Studies*, 34(10), 1427-1444.

³⁶ Pina e Cunha, M., & Chia, R. (2007). Using teams to avoid peripheral blindness. *Long Range Planning*, 40(6), 559-573.

³⁷ Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011). Research methods for non-representational approaches to organizational complexity: The dialogical mediated inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.

³⁸ Thrift, N. (2008). *Non-representational theories*. London: Routledge.

³⁹ Lorimer, H. (2005). Cultural geography: the busyness of being more-than-representational!. *Progress in human geography*, 29(1), 83-94.

⁴⁰ Beyes, T., & Steyaert, C. (2012). Spacing organization: Non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61.

⁴¹ Hunter, C., & Baxter, L. (2021). Ghosts in the organization. *Culture and Organization*, 27(4), 285-288: Taylor & Francis.

Zusammenfassung

Die Studie beschäftigt sich mit der Frage nach den Auswirkungen des Innovationsimperatives auf organisationale Innovationsaktivitäten und gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Konkret wurde der Eindruck einer zunehmenden Gleichförmigkeit in der Gestaltung von innovationsförderlichen Atmosphären und der Zusammensetzung von Innovationsteams oder -ensembles in unterschiedlichsten Organisationen, einem explorativen empirischen Test unterzogen. Dazu wurden 25 Organisationen aus den Bereichen (Service)Industrie, Hochschulen und Public Administration im Raum OÖ nach ihren jeweiligen ‚Innovationsdrehbüchern‘ befragt. Innovationsdrehbücher sind Anleitungen, denen Organisationen im Streben nach Innovation folgen.

Die Ergebnisse deuten auf Angleichungstendenzen hin, die besonders im Bereich der Gestaltung von Innovationsatmosphären (Innovation Rooms or Creativity Rooms, Innovation Challenges, Open Innovation als Ideologie) deutlich werden. Darüber hinaus zeigen sich auch in der Zusammensetzung der Innovationsensembles viele Ähnlichkeiten in teils recht unterschiedlichen Organisationen. Das gilt besonders für die Einbindung von Akteuren ‚von außen‘ (wie zB. Innovationsberater*innen oder auch den sogenannten Friendly Rivals), aber auch für die Figur der Innovationsmanager*in, die nicht nur immer häufiger in Organisationen anzufinden ist, sondern auch zunehmend eine entsprechende Ausbildung genossen hat. Generell scheinen sich Organisationen verstärkt dem aktiven Managen und zunehmenden Professionalisieren ihrer Innovationsaktivitäten zu verschreiben und diese nicht etwa sich selbst oder dem Zufall zu überlassen. Hier deutet sich ein interessanter Widerspruch zum weitverbreiteten und ungebrochenen Glauben an die weitgehende Unkontrollierbarkeit von Innovation an und die Hervorhebung von Glück, Zufall aber auch intrinsischer Motivation, dem ‚Spinnen‘ oder dem ‚Getrieben-Sein‘.

Zum Verständnis dieses Widerspruches wurden die Begriffe des (Innovations-)mythos und der Entkoppelung aus der neuen institutionellen Theorie herangezogen. Sie beschreiben (ein wenig vereinfacht) eine Dynamik, in der bestimmte Maßnahmen (abschätzig manchmal als ‚Innovationstheater‘ bezeichnet) aufgrund ihres Anscheins die Innovativität zu steigern von Organisationen übernommen werden, dann aber oft andere Aufgaben in der Organisation übernehmen. Beispielsweise könnte das Innovationsmanagement eine Open Innovation Challenge ausrichten und so den Eindruck einer offenen und modernen Organisation vermitteln, während –davon weitgehend entkoppelt– den Innovationsaktivitäten in ihrer gewohnten Weise nachgegangen werden kann. In diesem Sinne ist der Begriff des Innovationstheaters zwar zutreffend, als dass bestimmte Aktionen, die als innovationsfördernde Maßnahmen gelten und in vielen Organisationen eingesetzt werden, vielleicht nicht direkt zur Steigerung der Innovativität beitragen mögen (wie jene Innovationsräume ‚die man halt hat‘, siehe weiter oben). Sie sind aber insofern nicht entbehrlich (oder ‚nur Theater‘, wie man

umgangssprachlich sagt), als dass sie in der Organisation wichtige Funktionen übernehmen, wie beispielsweise ‚von außen‘ als innovative und moderne Organisation wahrgenommen zu werden. Imitation (in Form der Übernahme von Aktivitäten, die von vielen als reines Innovationstheater eingeschätzt werden) hat demnach zwar eine schlechte Reputation, sie übernimmt aber gegebenenfalls auch in unterschiedlicher Weise erhaltende Funktionen für die Organisation.

Ein Ziel der Studie war es, nicht nur einzelne Organisationen im Blick zu haben, sondern darüber hinaus breitere gesellschaftliche Effekte, die sich aus Trends in der organisationalen Gestaltung von Innovationsaktivitäten ableiten. Wie sich gezeigt hat, folgen unterschiedliche Organisationen ähnlichen Innovationsdrehbüchern, wodurch der normierende Charakter der Drehbücher ins Zentrum rückt: Bestimmte Akteure werden bevorzugt in das Innovationsensemble aufgenommen, andere bleiben davon ausgeschlossen. Dasselbe gilt für Innovationsorte: Bestimmte Orte gelten als besonders innovativ und werden zur gefeierten Imitationsvorlage, während andere weiße Flecken auf der Innovationslandkarte bilden. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Gestaltung der Innovationprozesse, sondern auch auf die Art der Innovationen und Veränderungen, die vorgestellt und vorangetrieben werden können. Innovationsdrehbüchern kommt daher auch eine wichtige Rolle auf dem Weg zur ‚verantwortungsvollen‘ Innovation zu. In Verbindung mit den beobachtbaren Imitations- und Angleichungstendenzen, aber auch den Entkoppelungsmechanismen am Werk, werden Innovationsdrehbücher von einer scheinbar vorwiegend innerorganisationalen Angelegenheit, zu relevanten Akteuren auf der Bühne der gesellschaftlichen Transformation.

Spielerische und Künstlerische Innovationsforschung

Die Innovations- und Organisationsforschung wird wohl selbst ebenso vom Innovationsimperativ beeinflusst, wie viele der hier beschriebenen Organisationen. Als (nicht unumstrittener) Teil davon, hat verstärkt ‚das Spielerische‘ in verschiedenster Form Einzug gehalten. Ein weiteres Ideal ist ‚Open Innovation‘ im Sinne von disziplinenübergreifender und auch über die Grenzen der Wissenschaft hinausgehender, transdisziplinärer Zusammenarbeit und Forschung - zum Beispiel in Form des Experimentierens mit neuen Methoden. Im Rahmen des Projektes gab es verschiedene Versuche in Richtung einer solchen spielerischen und transdisziplinären Forschung, die über ein klassisches Forschungsdesign hinausgereicht haben:

‚**Enacting Innovation**‘ war ein Versuch gegenwärtige Innovationsdynamiken spielerisch erfahrbar zu machen. Die interaktive Theater-Performance wurde gemeinsam mit Theatermacher*innen und Creative Codern der Berliner Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch unter der künstlerischen Leitung von Friedrich Kirschner für das Ars Electronica Festival 2020 entwickelt.

Eine Kurzbeschreibung von ‚Enacting Innovation‘ finden Sie hier:

<https://ars.electronica.art/keplersgardens/de/enacting-innovation/>

Einen Videotrailer finden Sie unter diesem Link:

<https://www.youtube.com/watch?v=VJ49xW4ZhFE&t=5s>

Eine Rezension über die interaktive Theater-Performance ‚Enacting Innovation‘ hat Tomás Sánchez Criado unter dem Titel ‚Staging Complexity‘ verfasst (siehe Bild 1) <https://xcol.org/xposition/stagingcomplexity/>

What is an ethnographic inventory? How to use it? Collaborate Q



An Ethnographic Inventory

Inventory
Xpositions
Inquiries
Glossary



Xcolar
1

Typology
Open formats, Prototypes

Staging complexity

In contrast with more conventional approaches to the uses of theatre for the public engagement with science and technology (e.g. pedagogical approaches to science communication), contemporary forms of participatory, community, interactive or digital theatre have also served as relevant arenas for projects searching to activate publics through agonistic and complex encounters with contemporary technoscientific issues. This was the case of *Enacting Innovation*, a participatory performance by Judith Igelsböck & Friedrich Kirschner together with Sarah Buser, Tomás Montes Massa, Mónica Rikić, Leoní Voegelin, and Laura Zoelzer, featured in the Ars Electronica Festival, Linz (Austria, September 2020). The performance was, in itself, the crystallisation of a dialogue between social scientists and theatre professionals working in the vicinity of STS in which, rather than breaking down complexity and mobilising consensus around picky issues, its immersive, evocative and open-ended game mechanics and audiovisuals seek to 'stage complexity' and, with it, the paradoxes of otherwise repetitive innovation scripts.

Since the very inception of the social sciences, theatre has always been a relevant area of inspiration: an analytic concern perhaps taking centre-stage in the ground-breaking work of Erving Goffman's (1956) understanding of social interaction or Kenneth Burke's (1969) grammar of motives. Indeed, this dramaturgical metaphor has been of great inspiration for STS works exploring peculiar scenographies, such as the 'theatres of proof' of scientific work (Shapin & Schaffer, 1985), or technological 'demonstrations' (Rosental, 2014) where technoscience is publicly staged; but also, it has been one allowing to capture the importance of a wide variety of more or less invisible mediators articulating the everyday stages of the social (Pinch, 2010).

Bild 1: Ausschnitt Rezension über ‚Enacting Innovation‘ unter dem Titel: ‚Staging Complexity‘

Das **Innovations-Quartett** ist ein dem Kinderspiel⁴² nachempfundenenes Kartenspiel. Jeweils vier (menschliche und nicht-menschliche) Akteure sind einem (meist symbolischen) Innovationsort zugeordnet. Natürlich könnte es genauso wie das originale Quartett gespielt werden, in dem gewinnt, wer es schafft, die meisten Quartette zu sammeln. Die Spieldynamik selbst ist aber nicht sonderlich spannend. Der eigentliche Hintergrund für die Erstellung des Quartetts ist es zum Nachdenken über Innovationsteams anzuregen, ihre Zusammensetzung und die Rolle, die den einzelnen (mehr oder weniger prominenten und sichtbaren) Akteuren zukommt. Das Spiel lädt dazu ein, neue und zusätzliche Innovationsquartette zu kreieren und Akteure in das Innovationsgeschehen hineinzudenken, die normalerweise keinen Platz finden oder auch die Zusammensetzung des Innovationsteams in der eigenen Organisation zu hinterfragen. Das Innovations-Quartett findet sich nachfolgend zum Ausschneiden, Spielen und Erweitern.

⁴² [https://de.wikipedia.org/wiki/Quartett_\(Kartenspiel\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Quartett_(Kartenspiel))

INNOVATION



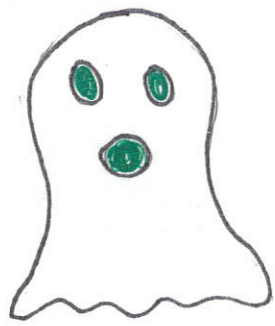
QUARTET

TREND BUBBLE

1

1

A



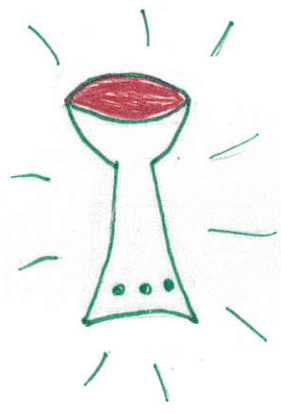
THE ZETZGEIST

TREND BUBBLE

1

1

B



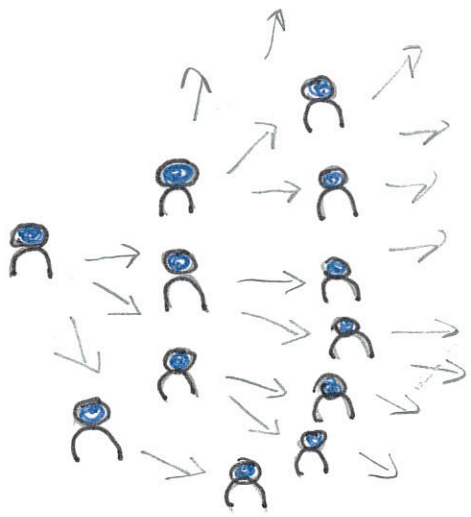
THE GURU

TREND BUBBLE

1

1

C



MULTIPLICATOR

TREND BUBBLE

1

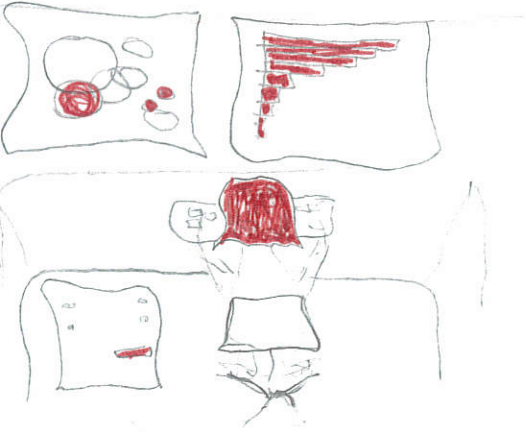
1

D

1234567891
7345678912
456789123
4567891234
5678912345
⋮
⋮

DATA ANALYST

INNOVATION
HOTBED



TOPICS MINERS

INNOVATION
HOTBED



THE RIVAL

INNOVATION
HOTBED



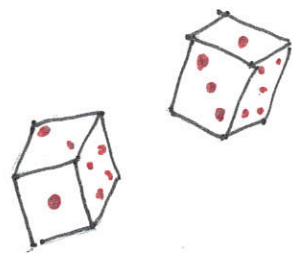
INVESTORS

INNOVATION
HOTBED

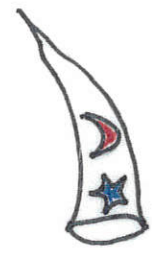


THE FIGHTER

OUTLAW ZONE (3)



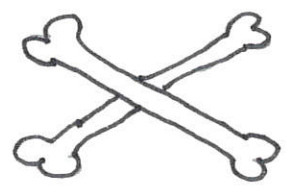
OUTLAW ZONE (3)



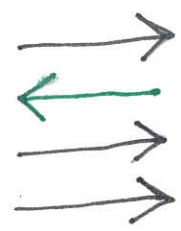
GAME CHANGER

ALCHEMIST

OUTLAW ZONE (3)



OUTLAW ZONE (3)

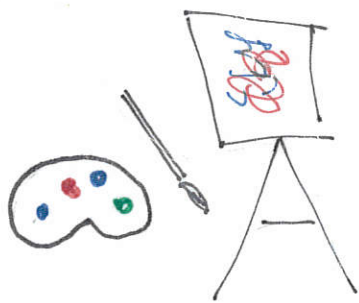


THE PIRATES

THE DISOBEDIENT

THE PLAYGROUND

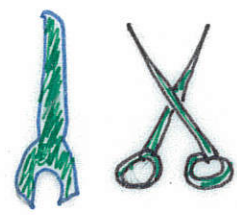
4



THE ARTIST

THE PLAYGROUND

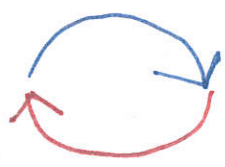
4



THE MAKER

THE PLAYGROUND

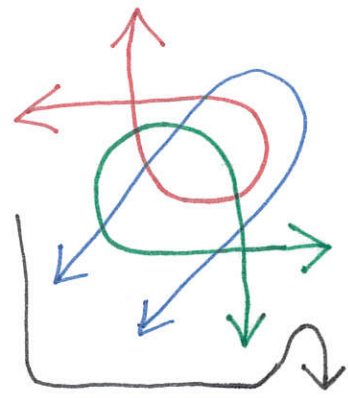
4



CULTURE OF FAILURE

THE PLAYGROUND

4



LATERAL THINKER

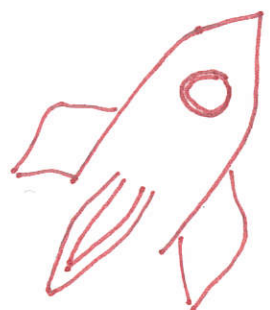
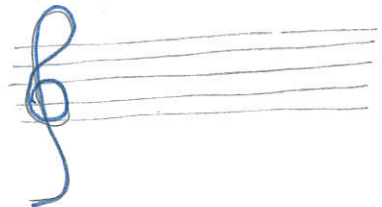
GREENFIELD

5



GREENFIELD

5



MINIMAL STRUCTURES

PIONEERS

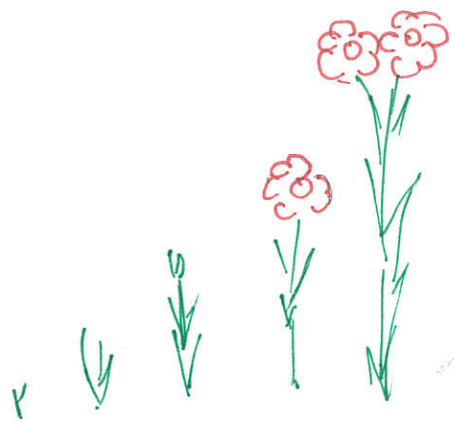
GREENFIELD

5



GREENFIELD

5



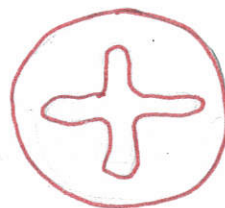
THE ENABLER

THE INSTINCT

BROWNFIELD



BROWNFIELD



EXPERIENCE

THE CARERS

BROWNFIELD



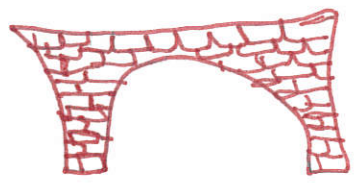
BROWNFIELD




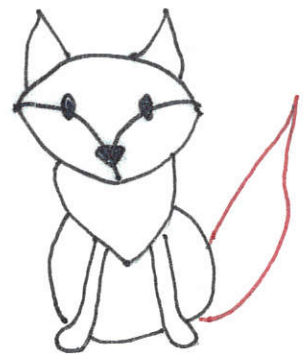
GENES

THE MASTERMIND

EXNOVATION-
BACKSTAGE

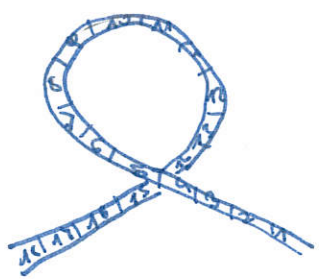
EXNOVATION-
BACKSTAGE





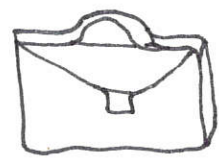
MAINTAINERS

CREATIVE DESTROYER

EXNOVATION-
BACKSTAGE

EXNOVATION-
BACKSTAGE




LEAN MANAGER

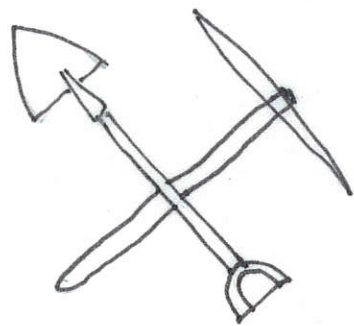
CONSULTANT

NEW WILD WEST Q (8) (A)



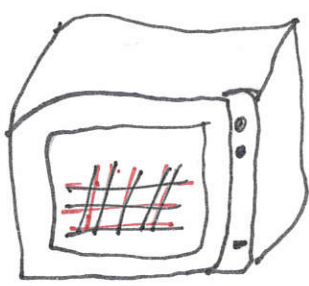
FUCK-UP ENTREPRENEUR

NEW WILD WEST Q (8) (B)



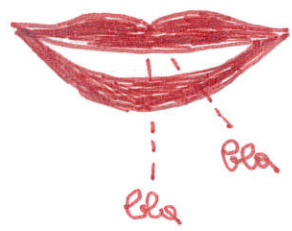
EXPLORATION + EXPLOITATION

NEW WILD WEST Q (8) (C)



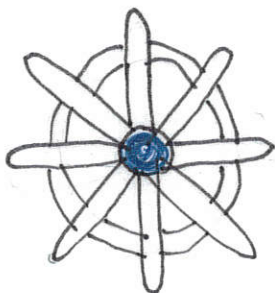
THE INCUBATOR

NEW WILD WEST Q (8) (D)



THE WHISPERER

THE MATRIX



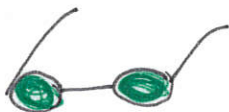
PROJECT CAPTAIN

THE MATRIX



BACK-BREAKING WORK

THE MATRIX



THE DEVELOPERS

THE MATRIX



THE ACCOUNTANT